

Adeguati Assetti e sostenibilità ESG: e se stessimo parlando della stessa cosa?

Tutto l'impianto del noto Codice della Crisi d'Impresa (CCI) ha come perno sostanziale, ed uno dei pochi elementi già in vigore fin dalla prima promulgazione della legge, quello degli "adeguati assetti".

In particolare, la ratio della norma è proprio quella di prevedere per tutti gli imprenditori l'obbligo di istituire sistemi tecnico-amministrativi finalizzati ad anticipare per tempo i segnali della crisi.

Il quaderno pubblicato da OIBR dal titolo "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI" centra tutto il tema degli adeguati assetti, restituendone lo scopo, ossia l'emersione anticipata dello stato di crisi. La rilevanza delle informazioni non finanziarie ha subito una forte accelerata anche per la direzione presa della regolamentazione dell'Unione Europea in tema di concessione del credito. In particolare, rileva tutto il filone legato al tema della finanza etica (sustainable finance). In questa occasione riprenderci sinteticamente il contributo OIBR per sollecitare i commercialisti sul tema della non financial disclosure quale elemento strategico per i propri clienti e, dunque, anche per gli stessi studi professionali.

ANTICIPARE LA CRISI



Per apprezzare in modo il più possibile ampio la capacità dell'azienda di produrre utili e, conseguentemente, produrre flussi di cassa adeguati alla restituzione dei debiti, è necessario:

1. monitorare un **paniere di elementi**, tramite appositi indicatori, **più ampio** rispetto alla sola prospettiva economico-finanziaria che da sola non è in grado di rappresentare le causali operativo-strategiche che determinano i risultati.
2. Essere dotati di assetti adeguati alla gestione, al rilevamento e al controllo di questi elementi.



La capacità dell'impresa di perdurare nel tempo non può essere unicamente letta dai risultati di bilancio: essendo risultati, per certi versi, finali di una serie di azioni messe in campo dall'imprenditore, non permettono di apprezzare tutti gli elementi che hanno contribuito al raggiungimento di quegli stessi risultati.

DISCLOSURE NON FINANZIARIA



Per affrontare il tema della Disclosure non finanziaria non ci si può esimere dal comprendere l'ottica ESG.

ESG è l'acronimo di tre parole inglesi:

- .. **Environmental – Ambientale**
- .. **Social – Sociale**
- .. **Governance – Governo**



Il tema degli adeguati assetti dunque da un lato pertiene propriamente alla sfera della sostenibilità di governance e, dall'altro, implica l'attuazione di sistemi atti a rilevare e dimostrare anche all'esterno con trasparenza (disclosure) la direzione e le mosse che l'azienda intraprende per generare impatti positivi, o ridurre gli impatti negativi, relativi alle tre prospettive ESG.

ATTENZIONE DEL MONDO FINANZIARIO



- Le Linee Guida EBA richiedono alle banche un'analisi più approfondita del modello di business dell'impresa, anche in considerazione degli impatti ambientali, sociali e di governance quali elementi decisivi per qualificare la posizione finanziaria del cliente.
- L'assunzione sottostante è che un modello di business sostenibile sia meno rischioso per il soggetto che eroga il credito.



- La rivoluzione riguarda le aziende di qualsiasi dimensione.
- Il compito che attende i Commercialisti è quello di porre il problema ai propri clienti e supportarli nel ripensare al proprio modello di business.

La natura del problema

L'azienda è un sistema di rapporti

La ratio del Codice della Crisi d'Impresa è quella di prevedere per tutti gli imprenditori l'obbligo di istituire sistemi tecnico-amministrativi finalizzati ad anticipare i segnali della crisi.

In tal senso il mondo accademico come quello professionale si interrogano da lungo tempo su quali siano i segnali anticipatori della crisi. L'approccio alla gestione **forward-looking** presuppone necessariamente la messa in atto di pratiche atte ad identificare indicatori di andamento attuale ma, al contempo, espressivi anche di un andamento prospettico, che permetta cioè di intravedere la continuità aziendale che per natura si verifica nel tempo futuro.

Per apprezzare in modo il più possibile ampio la capacità dell'azienda di produrre utili e, conseguentemente, produrre flussi di cassa adeguati alla restituzione dei debiti, è necessario:

1. monitorare un paniere di elementi, tramite appositi indicatori, più ampio rispetto alla sola prospettiva economico-finanziaria che da sola non è in grado di rappresentare le causali operativo-strategiche che determinano i risultati.
2. essere dotati di assetti adeguati alla gestione, al rilevamento e al controllo di questi elementi.

Occorre, dunque, considerare un allargamento delle misure oggetto di monitoraggio in quanto è necessario un ampliamento delle prospettive che determinano il successo o l'insuccesso del business.

La capacità dell'impresa di perdurare nel tempo non può essere unicamente letta dai risultati di bilancio: trattandosi di risultati, finali di una serie di azioni messe in campo dall'imprenditore, non permettono di apprezzare tutti gli elementi che hanno contribuito al raggiungimento di quegli stessi risultati.

Per rispondere a tale scopo è necessario leggere la vita aziendale secondo il sistema di relazioni che la caratterizzano individuando misure espressive dei singoli rapporti con tutti gli stakeholder:

- .. clienti;
- .. fornitori;
- .. soci;
- .. finanziatori;
- .. collaboratori;
- .. comunità e territorio;
- .. ambiente naturale.

Queste dimensioni e relazioni sono strutturali per la sopravvivenza dell'azienda e il monitoraggio della qualità e dell'efficacia di questi rapporti presuppone la costruzione di indicatori che siano coerenti a rappresentare l'azienda in modo olistico.

Al riguardo il quaderno pubblicato da OIBR dal titolo "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e

per la previsione delle crisi nelle PMI" esamina il tema degli adeguati assetti il cui è prevedere lo stato di crisi. "La sfida concettuale che il documento sottende è dunque quella di asserire che la crescente rilevanza delle informazioni "non finanziarie" nella vita delle imprese (valga per tutti la "dichiarazione non finanziaria" prossima a divenire un "report di sostenibilità" da inserire nella relazione sulla gestione) non soddisfa solo una pressante esigenza di conoscenza in tema di sostenibilità, ma può far fronte a specifiche attese che hanno un impatto decisionale importante per i soggetti d'impresa, per gli interlocutori esterni e per i professionisti in particolare."

Disclosure non finanziaria

Come già evidenziato in precedenti articoli il D.L. 118/21, recante modifiche al CCI, aggiorna il testo del Codice della Crisi approfondendo la funzione e le caratteristiche degli assetti di cui è richiesta l'adozione e l'istituzione. Diventa dunque indispensabile, sia per gli organi amministrativi sia per quelli di controllo, non solo valutare l'esistenza e l'efficacia degli assetti, ma anche rappresentare a tutti gli stakeholders, tra i quali certamente i prestatori di capitale, informazioni utili a comprendere se e come gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili siano effettivamente operativi.

In tal senso il quaderno OIBR intende presentare un modello in linea con le nuove tendenze internazionali in tema di comunicazione non finanziaria, che prevede già un significativo incremento del numero di soggetti che saranno obbligati a tale tipo di trasparenza (non financial disclosure) includendo società quotate con meno di 500 dipendenti e società di grandi dimensioni non quotate, e che sicuramente prevedrà un ampliamento ulteriore nei prossimi anni.

Tuttavia, per affrontare il tema della Disclosure Non Finanziaria non ci si può esimere dal citare l'ottica ESG.

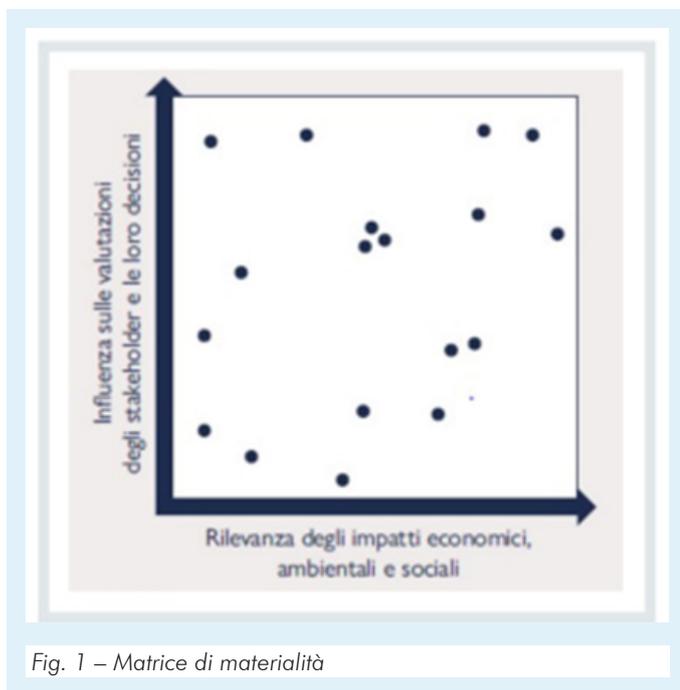
ESG è l'acronimo di tre parole inglesi:

- .. **Environmental – Ambientale.** Riguarda la gestione delle risorse naturali, dei rifiuti e dell'inquinamento, il cambiamento climatico, la preservazione della biodiversità, la deforestazione, ecc...
- .. **Social – Sociale.** Riguarda la tutela delle condizioni di lavoro e le relazioni con i dipendenti e collaboratori in genere, il finanziamento/supporto di progetti o istituzioni di aiuto alle comunità più bisognose a livello globale, la gestione e prevenzione dei conflitti sociali, impatto positivo sul territorio in cui l'impresa opera.
- .. **Governance – Governo.** Riguarda il complesso delle regole di condotta, delle strutture, dei sistemi di controllo e delle strategie che presiedono la guida di un'azienda (o di uno Stato).

In tal senso il documento OIBR affronta il tema della Disclosure non finanziaria proponendo più set di indicatori finalizzati al monitoraggio e controllo della posizione dell'azienda nei confronti di queste tre prospettive.

Il tema degli adeguati assetti, pertanto, da un lato riguarda la sfera della sostenibilità di governance e dall'altro, come evidenziato, implica l'attuazione di sistemi atti a rilevare e dimostrare anche all'esterno con trasparenza (disclosure) la direzione e le mosse che l'azienda intraprende per generare impatti positivi, o ridurre gli impatti negativi, relativi alle tre prospettive ESG.

Il documento OIBR, in particolare, riprende un concetto fondamentale sia per la revisione legale sia per la rendicontazione ESG, ossia il concetto di **materialità**.



“Il principio di materialità è riconosciuto dagli standard internazionali come principio cardine per la definizione dei contenuti di un bilancio di sostenibilità. In particolare, come adeguatamente evidenziato ad esempio dai GRI Standards, i temi rilevanti da inserire nel report integrato sono quelli che **possono ragionevolmente essere considerati importanti per riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, o per condizionare le decisioni degli stakeholder**. In tal senso si evidenzia che il Codice di Corporate Governance 2020 raccomanda che il CCR valuti l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite. I temi materiali devono essere definiti sulla base di valutazioni sia quantitative sia qualitative, e possono essere rappresentati mediante la cosiddetta “matrice di materialità”.

Lungi dall'essere un esercizio puramente estetico (cd. green washing), o di sola compliance normativa, la disclosure non finanziaria ha come scopo quello di comunicare a tutti gli stakeholders che l'azienda è consapevole dei propri impatti sociali e ambientali e che sta realizzando una serie di azioni finalizzate a governare questi impatti nella direzione della sostenibilità.

D'altro canto **la sostenibilità, tradizionalmente intesa, è proprio la capacità dell'azienda di produrre utili e flussi di cassa per poter onorare i propri debiti e accrescere il patrimonio dei soci.**

L'ottica ESG, che progressivamente ha assunto sempre più rilievo sui mercati finanziari e presso il canale bancario, semplicemente presuppone che le prospettive di un'azienda non possono essere considerate rosee o prive di rischi se non sono instaurati adeguati assetti finalizzati alla gestione, pianificazione e monitoraggio di tutte le prospettive e gli stakeholders che ne caratterizzano l'esistenza.

Di seguito alcuni esempi:

- .. un'impresa non interessata alla soddisfazione dei propri clienti difficilmente saprà ottenere quote di mercato e margini interessanti;
 - .. un'impresa che non gestisce adeguatamente il rapporto con i propri dipendenti e collaboratori mettendo in atto adeguate politiche per la crescita professionale e il work-life balance, che non si comporta in modo etico con riferimento ai contratti lavorativi e alle retribuzioni, che non forma le proprie risorse umane e non si preoccupa del clima aziendale non può certamente ritenersi esente dal rischio di perdere personale o addirittura figure chiave, riprese anche nella check-list particolareggiata ex D.L. 118/2021;
 - .. un'impresa che opera in un settore ad alto rischio ambientale o che realizza prodotti con materiali non sostenibili si sottopone al rischio di perdita di quote di mercato, anche certamente per le preferenze dei consumatori, o al rischio di sanzioni per danni all'ambiente naturale con evidenti impatti sul proprio brand;
 - .. una società che non mette in campo adeguati organi e sistemi di controllo si sottopone al rischio di frodi o comportamenti opportunistici che, inevitabilmente, possono minare la sostenibilità aziendale.
- Gli esempi evidenziano come il tema della sostenibilità sia un tema innanzitutto di sostanza. A questa sostanza occorre, però, certamente dare anche una forma che è quella di un'adeguata analisi e rendicontazione. In tal senso i set di indicatori proposti nel documento OIBR possono certamente fornire un utile supporto.

Al riguardo si riporta, a mero titolo di esempio, il set di indicatori proposti per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo.

Categoria	Id	Indicatore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	1	Presenza/assenza consiglio di amministrazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	2	Presenza/assenza amministratori indipendenti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	3	Presenza/assenza comitati endo-consiliari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	4	Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	5	Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	6	Presenza/assenza comitato parti correlate
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	7	Numero di componenti del consiglio di amministrazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	8	Numero di componenti amministratori indipendenti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	9	Numero di componenti dei comitati endo-consiliari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	10	Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	11	Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	12	Numero di componenti del comitato parti correlate
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	13	Funzioni svolte dal consiglio di amministrazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	14	Funzioni svolte dagli amministratori indipendenti
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	15	Funzioni svolte dai comitati endo-consiliari
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	16	Funzioni svolte dal comitato controllo rischi e sostenibilità
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	17	Funzioni svolte dal comitato nomine e remunerazione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	18	Funzioni svolte dal comitato parti correlate
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	19	Presenza/assenza collegio sindacale o sindaco unico
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	20	Presenza/assenza revisore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	21	Presenza/assenza internal auditor
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	22	Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	23	Presenza/assenza organismo di vigilanza
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	24	Numero di componenti del collegio sindacale
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	25	Numero di componenti dell'organo di revisione
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	26	Numero di componenti della funzione di internal audit
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	27	Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	28	Numero di componenti dell'organismo di vigilanza
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	29	Funzioni svolte dal collegio sindacale
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	30	Funzioni svolte dal revisore
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	31	Funzioni svolte dall'internal auditor
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)	32	Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
KPIs specifici aziendali (no doc. OIBR)**	33	Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza

Fig. 2 - KPI per la rendicontazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo

Nel documento sono riportati quei set di indicatori, finalizzati alla rendicontazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché gli indicatori finalizzati alla rendicontazione, con diversi approcci, delle prospettive per il monitoraggio dell'andamento aziendale in senso olistico.

Gli indicatori proposti nella seconda sezione intendono, infatti, proporre un monitoraggio delle relazioni interne ed esterne (clienti, fornitori, prodotti, processi interni, innovazione e sviluppo, ambiente, impatto sociale, ecc.) e sono finalizzati a tenere sotto controllo tutte le variabili che permettono la continuità aziendale, e di cui gli indici finanziari rappresentano il risultato finale, non esaurendone le determinanti.

L'attenzione del mondo finanziario e il ruolo del Commercialista

La rilevanza delle informazioni non finanziarie ha subito una forte accelerazione anche per la direzione presa della regolamentazione dell'Unione Europea in tema di concessione del credito. In particolare rileva tutto il filone legato al tema della finanza etica (sustainable finance); si evidenziano gli **orientamenti in materia di concessione e monitoraggio del credito promulgati dalla European Banking Authority ABE/GL/2020/06 il 29.05.2020 (Linee Guida)**.

Le linee guida segnano un deciso mutamento del rapporto banca-impresa confermando e stabilendo determinate tendenze già rilevabili nel mercato dei capitali come l'importanza dell'analisi qualitativa e strategica dell'impresa beneficiaria, il monitoraggio costante delle posizioni in ottica storica e prospettica mediante la richiesta di business plan (forward-looking approach),

l'enfasi sul tema del risk management, l'esplicita considerazione dell'esposizione del cliente ai fattori ESG, e in particolare ai fattori ambientali.

Per quanto precede l'enfasi posta sui fattori ESG deriva dal fatto che la capacità di imprese anche piccole e medie, perché comunque inserite in una filiera, di adeguarsi e mutare il proprio modello in questa direzione rappresenterà un elemento strategico determinante nei prossimi anni. Il mancato adeguamento può rappresentare un importante fattore di rischio per i soggetti finanziari.

Le Linee Guida EBA richiedono alle banche un'analisi più approfondita del modello di business effettivo dell'impresa, anche in considerazione degli impatti ambientali, sociali e di governance quali elementi decisivi per qualificare la posizione finanziaria del cliente. L'assunzione sottostante è che un modello di business sostenibile sia meno rischioso per il soggetto che eroga il credito.

La **tassonomia da Bucket et al. (2019)** identifica i modelli di business considerati a basso rischio ESG nella misura in cui si orientino ad uno o più dei nove driver di innovazione in ambito tecnologico ambientale, e di impatto sociale per il conseguimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'impresa.

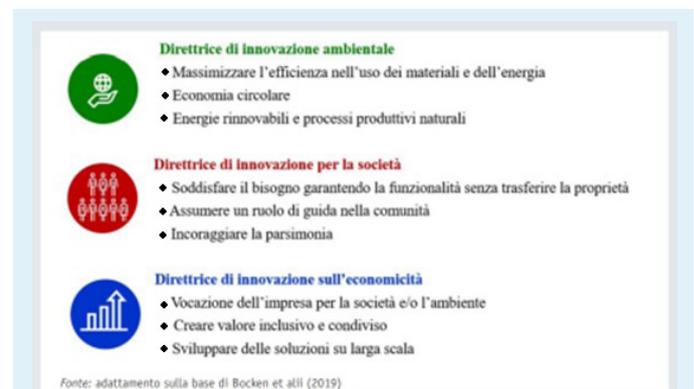


Fig. 3 - Tassonomia Bucket

Se a tutto quanto evidenziato da un punto di vista sostanziale si aggiunge il fatto che la proposta della nuova Direttiva Europea "Corporate Sustainability Reporting Directive", in materia di rendicontazione non finanziaria, presentata dalla Commissione UE nell'aprile 2021 e attualmente al vaglio del Parlamento e del Consiglio UE, sembrerebbe (il condizionale è relativo ai tempi di effettiva approvazione) determinare **l'obbligatorietà della rendicontazione ESG a partire dall'anno 2023 anche per le grandi aziende non quotate e su base volontaria per le piccole e medie imprese**, è evidente che il tema è destinato a caratterizzare in modo assolutamente rilevante anche la professione dei Dottori Commercialisti, cioè dei professionisti che per

definizione sono deputati alla rendicontazione aziendale nel nostro Paese.

La rivoluzione riguarda le aziende di qualsiasi dimensione, e indipendentemente dall'obbligo di legge. I rilievi commerciali, di filiera produttiva e le attese del mercato finanziario sono fattori che rendono indispensabili l'affronto del problema per qualsiasi impresa.

Il compito che attende dunque tutti i Commercialisti, indipendentemente dall'auspicata specializzazione che dovrà caratterizzare la professione, è certamente quello di anticipare il problema ai propri clienti e supportarli nel ripensare al proprio modello di business.

Lungi dal prospettare mutamenti necessariamente strutturali, in molti casi si tratterà semplicemente di far riflettere il cliente sulla propria azienda, evidenziando i rilievi

e le azioni che già producono benefici nei confronti dei propri stakeholders focalizzandosi sull'analisi di materialità.

In secondo luogo saranno identificati dei gap tra lo stato attuale e i desiderata di quegli stessi stakeholders (clienti, collaboratori, ambiente naturale, banche, territorio, ecc.).

Supportando, dunque, l'imprenditore nella definizione di azioni per colmare questi gap sia in termini di organizzazione sia di effettivo impatto, il documento OIBR sa certamente fornire utili spunti per identificare gli indicatori di questo progressivo cambiamento che le azioni potranno produrre e permetteranno un'adeguata rendicontazione di questo essenziale passaggio nella direzione della sostenibilità.

COME DIFENDERSI DAL FISCO

ACQUISTA
SU RATIO STORE

Il mensile con tutti gli strumenti per gestire i rapporti con il Fisco



Il **mensile** di aggiornamento e approfondimento costante per affrontare i **rapporti con l'Amministrazione Finanziaria**.

Con tutto il **patrimonio completo** di modelli editabili, istanze, esempi e moduli di ricorso subito utilizzabili, analisi di casi, prassi e giurisprudenza.

Tutto quello che serve per gestire il contenzioso dei tuoi clienti.