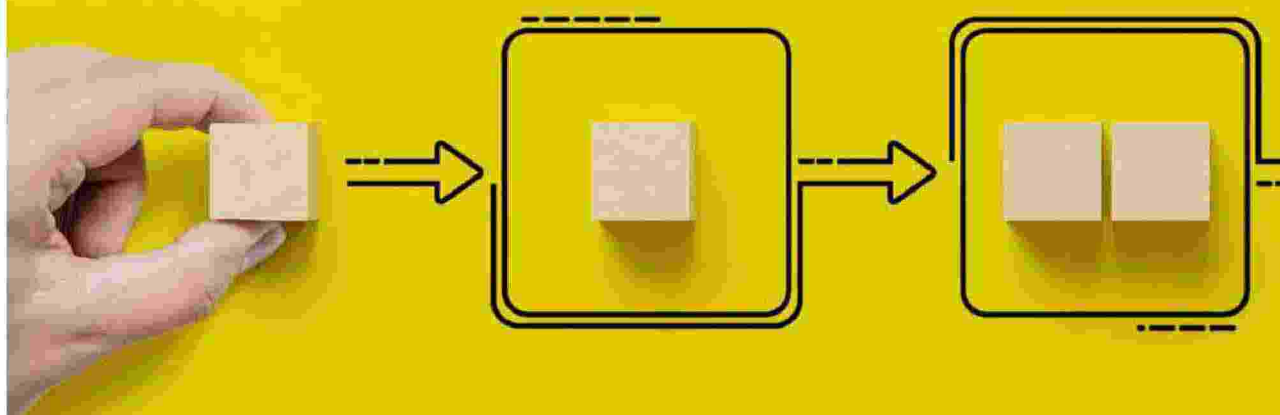


Sistemi di Gestione Integrati Aziendali

Una proposta di linea guida applicativa

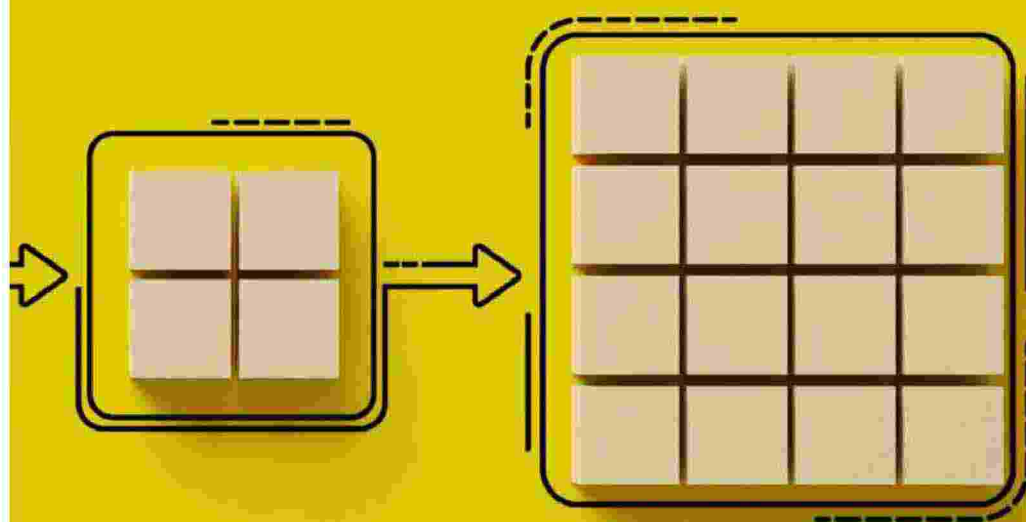
► **Alessandro Foti**

HSE & Compliance Manager,
Esperto di sistemi di gestione e 231,
Vice Presidente AIAS



I sistemi di gestione volontari ISO hanno avuto negli ultimi anni un forte incremento sia a livello nazionale che internazionale, ponendo l'esigenza nelle aziende di ottimizzare e integrare questi sistemi in combinato disposto con i Modelli 231. Un possibile esempio di come attuare questa integrazione è rappresentato dalla nuova linea guida applicativa redatta da AIAS – Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza.

I sistemi di gestione volontari emessi a livello internazionale dall'*International Organization for Standardization* (ISO) hanno avuto negli ultimi anni una importante crescita dovuta soprattutto all'esigenza, sempre più sentita, di provvedere a definire standard comuni a livello internazionale nell'ottica della **globalizzazione dei mercati** e dello **spostamento di professionisti** da un Paese ad un altro. Tali standard sono sia quelli che regolano l'implementazione di sistemi di gestione aziendali, sia quelli che regolano la definizione di nuove figure professionali o definiscono i criteri di qualifica per le figure professionali esistenti, ma non ancora regolamentate.



Le norme ISO a livello internazionale

Ma come vengono percepite le norme ISO e i sistemi di gestione a livello internazionale?

Fermo restando le premesse e la conseguente forte spinta a "normare" nuovi ambiti, settori e figure professionali, analizzando la **Survey 2021** dell'ISO è interessante vedere come il nostro Paese che, a torto, non viene normalmente identificato come un esempio di organizzazione ed efficienza, risulta invece tra quelli che più di molti altri crede nello strumento di normazione. Tale riscontro è oggettivo se si guardano i risultati delle certificazioni sia in termini di aziende che in termini di siti certificati;

un esempio, quindi a livello mondiale. A tal fine, è possibile vedere come la Survey di ISO posizioni l'Italia come il **primo Paese europeo in termini di certificazioni ottenute** dalle proprie imprese per tutte e quattro le norme ISO prese a riferimento¹. Confrontandoci a livello mondiale con altri colossi come i Paesi asiatici, più numerosi sia in termini di popolazione che di imprese, l'Italia si colloca comunque al secondo e terzo posto per i sistemi di gestione ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 ma rima-

1. Tabella 1, Tabella 2, Tabella 3, Tabella 4.



Sistemi di gestione integrati

ISO 9001: 2015 Quality management systems – Requirements

Country	certificates	sites
China	426.716	430.065
Italy	92.664	135.550
Germany	49.298	81.550

Tabella 1 > ISO Survey 2021 – Ranking mondiale per le certificazioni ISO 9001:2015.

ISO 14001: 2015 Environmental management systems – Requirements

Country	certificates	sites
China	217.597	219.253
Japan	21.976	78.066
Italy	18.135	33.706

Tabella 2 > ISO Survey 2021 – Ranking mondiale per le certificazioni ISO 14001:2015.

ISO 14001: 2018 OH and safety MS systems – Requirements

Country	certificates	sites
China	188.778	189.846
Italy	13.299	30.234
United Kingdom of Great Britain and Ireland*	9.933	16.611

Tabella 3 > ISO Survey 2021 – Ranking mondiale per le certificazioni ISO 45001:2018.

ISO 37001: 2016 Anti-bribery MS – Requirements

Country	certificates	sites
Italy	825	3655
Indonesia	480	686
Korea (Republic of)	284	243

Tabella 4 > ISO Survey 2021 – Ranking mondiale per le certificazioni ISO 37001:2016.

ne saldamente al primo posto a livello mondiale quando si parla di Compliance². Questi dati sono estremamente interessanti per valutare appieno l'impegno e la credibilità percepita dalle imprese

² Tabella 4.

del nostro Paese rispetto ai sistemi di gestione volontari emessi dall'ISO. Avendo chiarito l'importanza e la diffusione delle norme ISO a livello mondiale e nazionale, è ora importante inquadrare come coordinare e fare convivere queste norme nelle imprese che le implementano.

HLS come base per l'integrazione dei sistemi

Come ormai sanno bene gli "addetti ai lavori", le norme internazionali ISO relative ai sistemi di gestione adottano una struttura comune (**HLS – High Level Structure**) che agevola le organizzazioni nell'**armonizzare sistemi di gestione diversi** e facilitarne la loro integrazione. In particolare, la struttura ad alto livello è definita nell'Annex SL delle ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement e prevede la compatibilità con le altre norme relative ai sistemi di gestione che hanno adottato l'Annex SL. L'approccio comune definito dall'Annex SL è utile a quelle organizzazioni che scelgono di realizzare un unico sistema di gestione che soddisfi i requisiti di due o più norme relative ai sistemi di gestione. La struttura comune di "Alto livello" ha l'obiettivo di **facilitare l'integrazione dei diversi Sistemi di Gestione** e di ottenere, con maggiore facilità, un **Sistema di Gestione Integrato (SGI)**, includendo nel Sistema di Gestione Aziendale elementi di varie norme dall'azienda considerate pertinenti. L'HLS ha previsto, in allegato, un *Annex* che fornisce per ogni punto della norma specifiche informazioni allo scopo di facilitare la comprensione e la corretta interpretazione dei requisiti dello standard alle Organizzazioni.

In sintesi, gli elementi caratterizzanti dell'HLS sono:

- Utilizzo di una **terminologia** di base uniforme;
- Una **struttura** dello standard comune a tutte le norme relative ai sistemi di gestione (10 punti principali);
- Maggiore enfasi e importanza al **concetto di rischio**.

Ma quali sono state le principali novità introdotte dall'HLS e come questi requisiti dovranno essere considerati nell'integrazione dei sistemi?

Proviamo ad elencarli:

1. Approccio "Risk-based thinking": l'analisi dei

Sistemi di gestione integrati



rischi si basa sul fatto che ogni minaccia può essere trasformata in opportunità se correttamente gestita, concetto trasversale a tutti i requisiti della norma e a tutte le norme ISO.

2. Contesto dell'Organizzazione: per potere progettare un adeguato sistema di gestione bisogna conoscere innanzitutto il contesto dell'Organizzazione, interno ed esterno, nonché identificare tutti gli "stakeholders" (parti interessate) e comprenderne i bisogni e le aspettative. Tale analisi preliminare è fondamentale per una corretta definizione del campo di applicazione del sistema di gestione, oltre ad analizzare e prevenire i fattori critici (interni ed esterni) che possono influenzare la capacità dell'Organizzazione di raggiungere i risultati desiderati. L'analisi del contesto non può essere "spacchettata" tra i diversi sistemi di gestione in quanto la realtà aziendale ed organizzativa è la medesima per tutte le norme.

3. Leadership: tutta l'organizzazione, e non solo il "top management", deve dimostrare *leadership* e *commitment* affinché l'attuazione del sistema di

gestione sia integrata nei processi strategico-organizzativi e tattico-operativi.

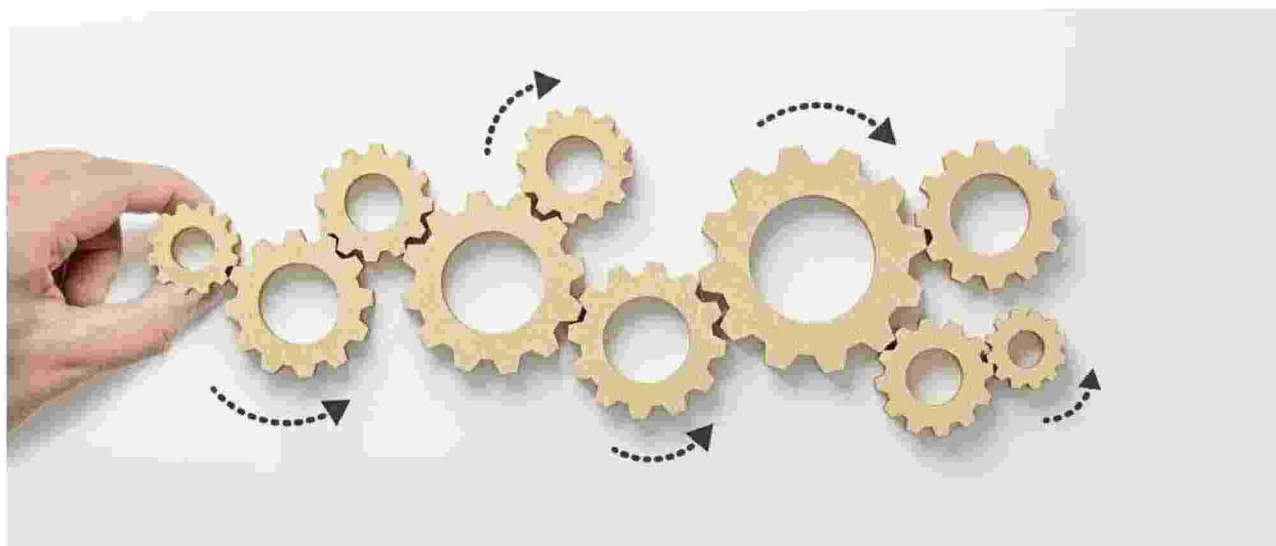
4. Pianificazione: una corretta pianificazione consente all'Organizzazione di cogliere tutte le opportunità offerte dal contesto di riferimento analizzandone i rischi e prevenendo gli impatti negativi che potrebbero influenzare il corretto raggiungimento degli obiettivi.

5. Procedure e informazioni: cambia il concetto di procedura, che l'avvicina maggiormente al concetto di prassi, riducendo al minimo quelle documentate sulla base della scelta delle organizzazioni per garantire la corretta operatività

6. Competenza e consapevolezza: conoscenza e competenze delle persone vengono elevate a requisito di alto livello in quanto la "risorsa umana" è uno degli elementi fondamentali per il corretto raggiungimento degli obiettivi dell'Organizzazione. Quando parliamo di sistemi di gestione integrati parliamo di competenze trasversali o competenze specialistiche verticali che dovranno collaborare nell'organizzazione per il raggiungimento del comune obiettivo aziendale. ➡



Sistemi di gestione integrati



Si fa notare che nelle future norme di sistema, o revisione delle attuali, si potrà trovare il riferimento ad **HS (Harmonized Structure)** anziché a **HLS (High Level Structure)** in quanto il 30/04/2021 è stato

pubblicato il documento ISO contenente l'Annex SL riferito al nuovo **"Harmonized approach for management system standards"** che sostituisce i precedenti riferimenti nell'Appendix 2 (normativa)

N.	CAPITOLI GUIDA OPERATIVA INTEGRATA	UNI ISO 45001:18	UNI EN ISO 14001:15	UNI EN ISO 9001:15	UNI CEI ISO IEC 27001:17	UNI ISO 37001:16	UNI EN ISO 22301:19	D.Lgs. 231/01
01	Politica	5.2	5.2	5.2	5.2	5.2	5.3	
01	Riesame della Direzione	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3 9.3.1 9.3.2 9.4	9.3	
02	Il contesto dell'Organizzazione	4	4	4	4	4	4	
03	La gestione dei rischi nelle fasi di pianificazione e di operatività	6.1.2 8.1	6.1.2 8.1	5.1.2 6.1 8.2.2 8.2.3	6.1 8.1 8.2 8.3	6.1 8.2	6.1 8.2.2 8.2.3 8.3	
04	Requisiti legislativi e tecnici applicabili	6.1.3	6.1.3	5.1.2 8.2.2	A 18.1	=	=	
05	Obiettivi, traguardi e programmi di attuazione	6.2 6.2.1 6.2.2	6.2 6.2.1 6.2.2	6.2 6.2.1 6.2.2	6.2	6.2	6.2	
06	Risorse, ruoli e responsabilità nei Sistemi di Gestione	5.1 5.3 7.1	5.1 5.3 7.1	5.1 5.3 7.1.2	5.1 5.3 7.1 A 6.1	5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.3	5.1 5.2 5.4	Art.6 c. 1-a
07	Competenza, formazione e consapevolezza	7.2 7.3	7.2 7.3	7.2 7.3	7.2 7.3 A 7.1 A 7.2	7.2 7.2.1 7.2.2 7.3	7.2 7.3	Art.6 c.2-b

Tabella 5 > Matrice integrata delle norme (estratto).

Sistemi di gestione integrati



alla struttura di alto livello (HLS). I nuovi riferimenti HS (Harmonized Structure) saranno considerati per la redazione delle future norme.

I sistemi di gestione integrati e la nuova guida applicativa

Negli anni le imprese hanno operato l'implementazione e gestione dei sistemi ISO con approcci più o meno efficaci: in alcuni casi i sistemi venivano "calati dall'alto" (approccio Top-Down) ovvero permeavano nella cultura e nella pratica quotidiana, radicandosi dalle prassi operative (approccio Bottom-Up). In realtà, entrambi gli approcci dovrebbero coesistere per avere un sistema aziendale di gestione il più efficace e pragmatico possibile, secondo una strategia che coinvolga l'intera organizzazione partendo dal vertice aziendale, passando dal *middle management* e arrivi alle linee operative senza dimenticare tutto l'indotto in una filiera "ingaggiata" sulla cultura sistemica (fornitori, appaltatori, Partner, etc.). Tale sistema aziendale di gestione è ancora più efficace ed efficiente laddove l'impresa lo approcci in una logica *full integrated*.

Nell'ambito di AIAS – Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza, ci stiamo interrogando ormai da parecchi anni su come lavorare per implementare un Sistema di Gestione Integrato Aziendale, efficace ed efficiente. Nell'ambito del **Gruppo Tecnico Specialistico "Sistemi di gestione e Compliance"**, raccogliendo esperienze e competenze da parte di professionisti interni ed esterni alle aziende, queste ultime di dimensione e settori economici diversificati, siamo arrivati a strutturare un sistema di gestione realmente integrato. Partendo dai sistemi di gestione tradizionalmente più "tecnici" e radicati quali i sistemi di gestione per la salute e sicurezza (ISO 45001), l'ambiente (ISO 14001) e qualità (ISO 9001), abbiamo affiancato altri sistemi che gravitavano su altre funzioni e professionalità aziendali. Tra queste ultime possiamo ricordare:

- la norma UNI ISO **37001:2016** per i sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione;
- la norma UNI CEI EN ISO/IEC **27001:2017** per i Sistemi di gestione della sicurezza dell'informazione;
- la norma UNI ISO **26000:2010**, Guida alla responsabilità sociale;

PER APPROFONDIRE

I SISTEMI DI GESTIONE INTEGRATI SICUREZZA – QUALITÀ – AMBIENTE – COMPLIANCE

Guida operativa aggiornata con la UNI ISO 37301:2021

Documenti disponibili in download

Autori:

Foti Alessandro
Belloni Valentina
De Bartolomeis Francesco
Russo Adriano

Edizione: marzo 2023 (III ed.)

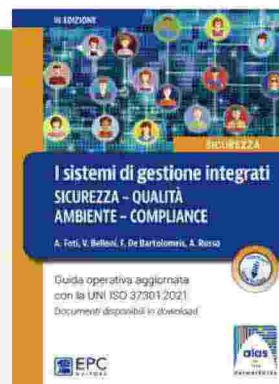
Pagine: 480

Formato: 150x210 mm

EPC Editore

Per maggiori info e acquisto online:

<https://www.epc.it/Prodotto/Editoria/Libri/I-sistemi-di-gestione-integrati-SICUREZZA-QUALITA-AMBIENTE-COMPLIANCE-3ed/5238>



- la norma UNI EN ISO **22301:2019** per i Sistemi di gestione per la continuità operativa.

La nuova edizione della Guida operativa

Queste norme, integrate nella guida operativa del 2021, sono state poi ulteriormente arricchite nell'ultima **edizione del 2023** con:

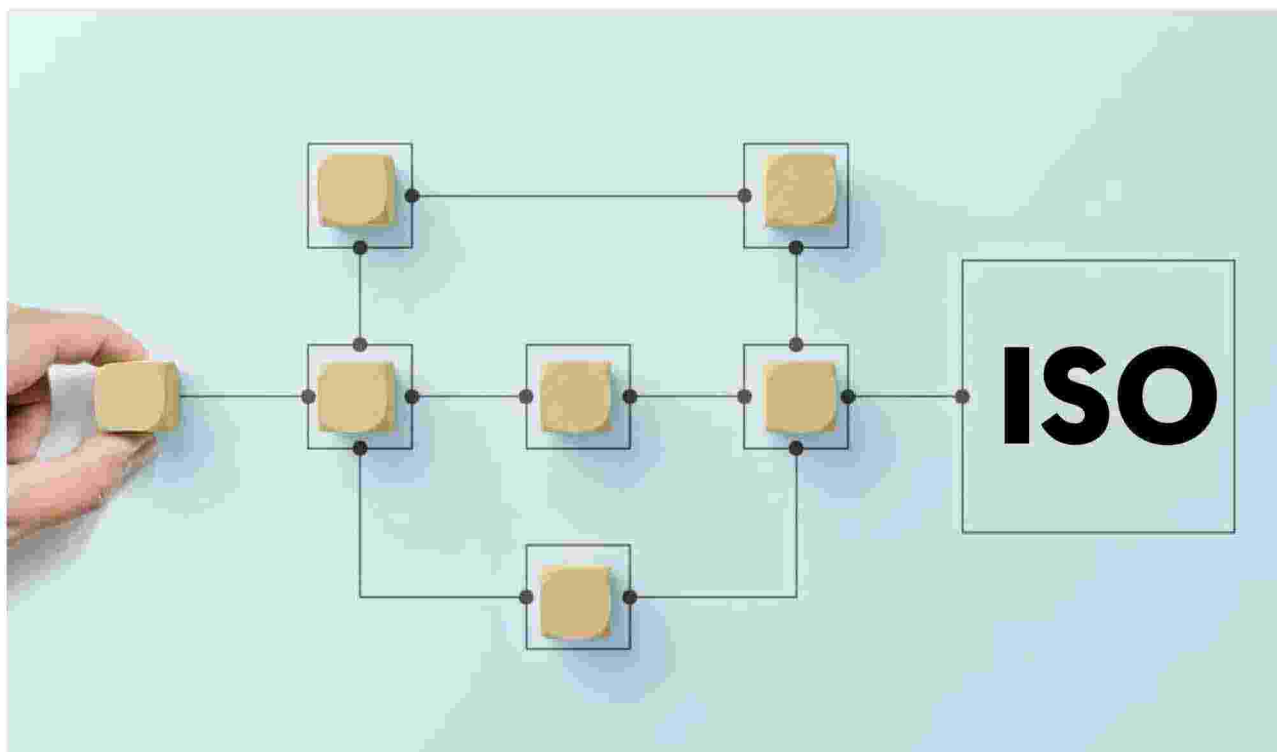
- la norma UNI ISO **37301:2021** – Sistemi di gestione per la compliance;
- la norma ISO **31000:2018** – Linea guida per la gestione del rischio;
- il Regolamento EMAS (n. **1221/2009**);
- la norma UNI ISO **31030:2021** – Travel risk management.

All'integrazione di tali norme, per assicurare un reale "Sistema di Gestione Integrato Aziendale", è indispensabile fare confluire anche i **Modelli di Organizzazione Gestione e Controllo** previsti dal D. Lgs. 231/2001 in tema di reati amministrativi³. L'integrazione di un così ampio numero di norme, standard e regolamenti rende questo documento unico nel suo genere e di grande supporto per le imprese.

³ Tabella 5.



Sistemi di gestione integrati



Il Gruppo Tecnico Specialistico di AIAS “Sistemi di gestione e compliance”, nell’ultima revisione della linea guida, oltre ad estendere il sistema di gestione integrato aziendale alle nuove norme/standard prese in considerazione, ha colto l’opportunità di inserire **nuovi esempi applicativi e format**, disponibili in appendice, correggere alcuni refusi e aggiornare la terminologia e i riferimenti legislativi, al fine di rendere il tutto più armonico e funzionale alla finalità della guida operativa stessa.

Anche in questa edizione, la tipologia delle nuove norme e i relativi destinatari hanno fatto optare il Gruppo per tenere la trattazione di alcune nuove norme in capitoli/sottocapitoli separati, questo al fine di facilitare la lettura e la consultazione ai diversi referenti aziendali; infatti, accanto a figure aziendali quali quelle del **datore di lavoro, RSPP,**

HSE manager e Responsabili Sistemi QAS, ormai ci rivolgiamo anche ad altre funzioni che si affiancano alle precedenti quali quella della **Compliance, Legal, Risorse Umane, Information Technology, Dipartimenti Tecnici, Manutenzione ed Ingegneria**, ecc. ■

BIBLIOGRAFIA

- Foti A., Belloni V., De Bartolomeis F., Russo A., I sistemi di gestione integrati Sicurezza – Qualità – Ambiente – Compliance, 03/2023, EPC Editore.
- Foti A., Libro “Guida operativa per la costruzione e gestione del modello 231”, III edizione, EPC Editore, 11/2021.
- Arena M. Et Altri, Libro “20 Anni Di 231”, Wolters Kluwer, Settembre 2021.



AI in ascesa in Italia ma ancora poca attenzione all'etica

CRISTINA CALZECCHI ONESTI

Un recente studio condotto dal Centro di ricerca per l'innovazione del settore bancario (Abi Lab) e la Società italiana per l'etica dell'intelligenza artificiale (Sipeia) per l'azienda Deloitte, dimostra che l'interesse per questa tecnologia in Italia sta significativamente crescendo. Lo studio ha coinvolto 47 imprese operanti in diversi settori e i risultati mostrano che il 40% ha già soluzioni di AI in fase di produzione, il 23% le sta sperimentando ma solo il 12% ha un modello di risk management per gestirla e solo il 19% ha definito processi per valutarne la conformità alle normative vigenti.

continua a pagina 3

AI in ascesa in Italia ma ancora poca attenzione all'etica

CRISTINA CALZECCHI ONESTI

Nel report appare che il 94% delle realtà coinvolte ritiene che la tecnologia sarà fondamentale per restare competitive nei prossimi 5 anni grazie alla riduzione dei costi, il miglioramento dei processi decisionali e l'ottimizzazione dei prodotti e dei servizi esistenti.

A confermare questi dati è Flippo Barbetta, Ceo di Tai- Think About it: "L'intelligenza artificiale può migliorare il marketing e le vendite, conoscendo le esigenze e le abitudini del cliente, offrendo prodotti o servizi migliori, smaltendo le complessità delle aziende, impiegando le persone non in pure operazioni di calcolo, ma in compiti che ne valorizzano l'alta professionalità. C'è una resistenza culturale nei confronti di una risorsa tecnologica che può aiutare anche le piccole e medie imprese, eppure la stiamo già utilizzando, quando, ad esempio, vediamo un film su piattaforma e l'AI ci propone film o serie tv che incontrino

i nostri gusti o ci aiuta con il pilota automatico di un aereo. Non avrà nessun impatto disastroso e apocalittico. Al contrario, può creare lavori nuovi e, di conseguenza, posti di lavoro. Per quanto riguarda le PMI, che sono la spina dorsale del Paese - prosegue Barbetta -, l'AI può aiutare a migliorare gli aspetti di marketing e vendita, ma anche la produttività.

Il lavoro umano avrebbe una centralità maggiore perché sarebbe più strategico, più valorizzato, mentre la macchina verrebbe destinata a fattori analitici e meramente ripetitivi.

Inoltre potremmo conoscere con anticipo e in modo preciso le esigenze e i desideri dei clienti tramite delle stanze di chat che ci aiutano a profilare meglio i loro bisogni".

Le aziende indicano che le aree su cui intendono concentrarsi sono l'elaborazione intelligente dei dati (50%), i chatbot

e gli assistenti virtuali (48%) e la progettazione del linguaggio naturale (44%), utilizzando principalmente metodologie Agile e un modello di servizio ibrido che combina tecnologie sviluppate internamente e in outsourcing, ma sottovalutano ancora le metodologie per garantire il rispetto dei principi etici nell'uso dell'AI. Investono nella privacy (58%), nella sicurezza (52%) e nella robustezza dei sistemi (27%), ma dedicano meno attenzione alla trasparenza (19%) e all'equità (15%).

Le aziende che invece si sono mostrate più virtuose nell'adottare processi per garantire la correttezza e la trasparenza dei sistemi sono quelle che hanno un numero elevato di soluzioni di AI in produzione e che la utilizzano da 3 a 4 anni.

Il settore di appartenenza delle aziende, inoltre, è un fattore determinante per l'adozione di una strategia idonea: il 60% delle aziende

finanziarie ha già definito una strategia di Intelligenza Artificiale rispetto al 14% delle aziende del settore industriale.



> FOOD SOCIAL IMPACT

ESG, I CRITERI DI MISURAZIONE

UN WHITE PAPER METTE A FUOCO LA CORRETTA STRATEGIA PER INTEGRARE LE TRE DIMENSIONI ESG, A VANTAGGIO DEL PIANETA E DELLE AZIENDE, CHE RIUSCIREBBERO A CONSOLIDARE LA PROPRIA REPUTAZIONE

Anna Simone

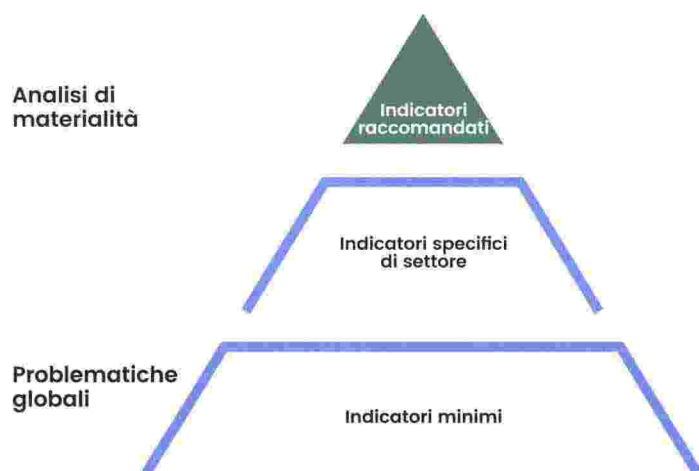


La sostenibilità ormai è declinata in tutte le salse ed è caratterizzata da paradossi: manca un criterio comune per misurarla e non esiste ancora un accordo sulla sua definizione, infatti delle dimensioni Esg (environmental, social e governance) spesso vengono considerati solo gli aspetti che riguardano l'ambiente, trascurando quelli sociali e di governance. Per questo, Dnv – ente indipendente che fornisce servizi di assurance, certificazione e verifica in tutto il mondo – ha presentato il white paper 'The Integrated Esg Approach. Driving the future of Sustainable Food Systems', proponendo criteri misurabili grazie a una valutazione omnicomprensiva dei temi Esg, che si tratti di prodotto, azienda o di un'intera catena di fornitura. **La transizione verso un modello di sviluppo sostenibile rappresenta una sfida per le aziende, soprattutto quelle della filiera agroalimentare, consapevoli degli impatti negativi del cambiamento climatico sulla catena di approvvigionamento degli alimenti e le più esposte alla crescente sensibilità 'verde' dei consumatori al momento di riempire il carrello della spesa.** Una transizione uguale per tutti gli attori del comparto è necessaria: i numeri dicono che l'industria del food&beverage ha sfruttato le risorse presenti sulla Terra come se fossero infinite e, per mantenere gli attuali tassi di crescita e domanda, l'umanità sta utilizzando 1,75 volte le risorse disponibili. In altre parole entro il 2030 due pianeti non saranno sufficienti per soddisfare i bisogni della popolazione mondiale. L'unica soluzione è invertire la rotta in poco tempo, non a caso la Commissione europea ha in programma di presentare entro l'anno un quadro normativo articolato per la sostenibilità dell'agroalimentare. **Finora c'è stata una visione metodologica monodimensionale sui temi Esg incentrata quasi esclusivamente sulla sfera ambientale, con le emissioni di gas serra viste come l'obiettivo principale in termini di importanza e attenzione e dove la Carbon footprint – misurata con l'analisi del Life cycle assessment per quantificare le emissioni di gas serra di un prodotto, azienda o di altri sistemi – è spesso l'unico indicatore di riferimento. Ma le sfide globali non possono essere affrontate con un metodo parziale.**

"L'approccio proposto da Dnv è integrato – osserva Nicola Rondoni, Head of section & food systems and sustainable supply chains program director Dnv – perché considera le interconnessioni tra le dimensioni legate all'ambiente, al sociale e alla governance, del si-

FOOD SOCIAL IMPACT

Le tre tipologie di indicatori



Grafici tratti da Driving the future of sustainable food systems: The Integrated Esg Approach

stema preso in esame. Ci siamo concentrati sul definire il quadro di riferimento della sostenibilità partendo dai driver principali: i requisiti normativi sulla rendicontazione e sulla riduzione delle emissioni, ma anche sull'aspettativa delle imprese riguardo al miglioramento dei processi non solo green. Il settore alimentare ha grande rilevanza dal punto di vista degli aspetti legati alle dimensioni ambientali, sociali e di governances e nello stesso tempo è anche uno dei settori rilevanti dal punto di vista delle economie generate a livello globale". I numeri parlano chiaro: il 50% della superficie abitabile è dedicato alla produzione alimentare che è responsabile per il 34% delle emissioni antropiche di gas serra, la maggior parte delle quali (71%) è attribuibila alle attività agricole. Dal punto di vista sociale, l'agricoltura dà lavoro a un miliardo di persone - il 27% della popolazione mondiale - ma concentra anche il 70% del lavoro minorile contro il 19,7% dei servizi e il 10,3% dell'industria. A valle della catena di valore ci sono 2 miliardi di persone con deficit alimentari a fronte di 1,9 miliardi di adulti obesi e sovrappeso. Lo spreco alimentare è responsabile per il 6-8% delle emissioni antropiche e, se fosse uno stato, sarebbe il terzo produttore di gas serra dopo Cina e Stati Uniti.



2 miliardi

Numero di persone con deficit alimentari a fronte di 1,9 miliardi di adulti obesi e sovrappeso

"Il settore alimentare è in continua evoluzione e trasformazione - commenta Rondoni - infatti riceve spinte da parte dei consumatori che sono sempre più consapevoli e hanno aspettative sempre più alte sulla sicurezza alimentare e sull'impatto dei prodotti che acquistano. Sulla stessa lunghezza d'onda si colloca il legislatore che sta cercando di sensibilizzare e di guidare le aziende verso questi temi, con **legislazioni entranti o appena entrate in vigore, come la recente Corporate Sustainability Reporting Directive, la direttiva europea Csr sulla rendicontazione**, che spinge le imprese a essere più trasparenti e a fissare degli standard per informazioni non strettamente finanziarie, così da poterle comparare tra loro".

INDICATORI PER MISURARE I PARAMETRI DI SOSTENIBILITÀ

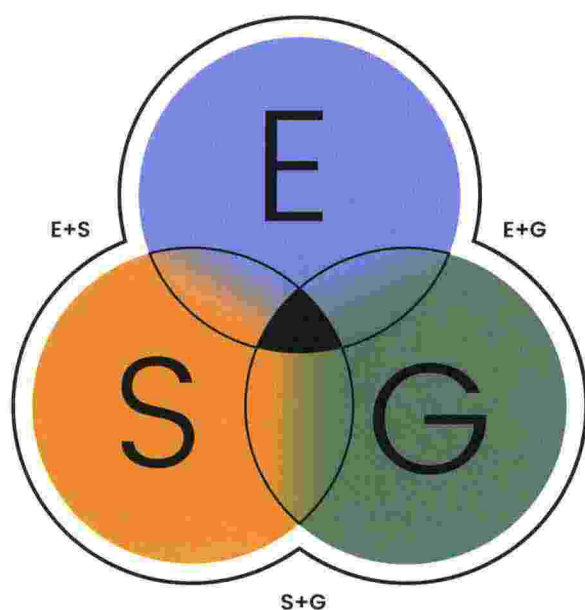
Dnv propone tre tipologie per definire gli indicatori e misurare i progressi nell'approccio Esg integrato. Alla base ci sono gli **'indicatori minimi'**, ossia quelli comuni a più settori e categorie. Sono legati alle grandi sfide globali, per esempio l'uso dell'energia, il rispetto dei diritti umani, il risk management o le politiche di diversity e inclusion, che riflettono questioni trasversali a tutti i settori industriali e riflettono anche questioni su cui le aziende sono tenute a rendicontare per rispondere alle esigenze dettate dalla normativa. Man mano che si scende del dettaglio di una singola industria, come quella alimentare, entrano in gioco altri **'indicatori specifici per il settore'**, come possono essere in ambito ambientale (E) l'uso del suolo, la perdita di biodiversità, la gestione dei packaging e dei rifiuti; in ambito sociale (S) l'approvvigionamento responsabile, la sicurezza alimentare e l'equa remunerazione; in ambito governance (G) l'instabilità geopolitica, il coinvolgimento degli stakeholder o la gestione dei richiami di prodotto.

La somma degli indicatori 'minimi' e degli indicatori 'specifici di settore' dà subito una valutazione sulla sostenibilità di un'azienda. Tuttavia si può andare oltre: per una valutazione più accurata di una specifica categoria di prodotto, l'approccio deve includere gli **'indicatori raccomandati'**.

Nella filiera ortofrutticola, per esempio, si avrà in ambito ambientale l'uso responsabile delle risorse idriche, nell'ambito sociale la sicurezza occupazionale e il benessere dei lavoratori, in ambito Governance i progetti di sviluppo per l'imprenditoria rurale.

> **FOOD SOCIAL IMPACT**

L'approccio Esg integrato, con interconnessioni



Grafici tratti da Driving the future of sustainable food systems. The Integrated Esg Approach

L'APPROCCIO INTEGRATO

L'approccio integrato include la valutazione di tutti gli aspetti ambientali, sociali e di governance e le loro reciproche interconnessioni nel sistema di riferimento. **Sostenibilità ambientale e sociale sono, infatti, strettamente collegate.** Per esempio, gli scarti alimentari possono essere convertiti in mangimi per favorire la circolarità delle produzioni. Allo stesso tempo, omettere da questa equazione il fattore sociale potrebbe esporre animali e umani al rischio di trasmissione di malattie. Così come **sono interconnesse sostenibilità sociale e governance**, si pensi ai temi diversity, equity&inclusion. Allo stesso modo sono collegate fra loro la **sostenibilità ambientale e la governance**, e ne sono un esempio significativo le strategie di lungo periodo per raggiungere i target di decarbonizzazione, la pianificazione delle attività per soddisfare tali obiettivi o le azioni di monitoraggio per la rendicontazione dei progressi nel tempo. La finanza sostenibile deve riconoscere la forte interconnessione tra le tre dimensioni Esg nel contesto aziendale per cogliere



9,8 miliardi

Numero di abitanti sul Pianeta entro **il 2050**. Da qui la necessità di **ottimizzare l'utilizzo di risorse naturali** e di **ridurre gli sprechi**

le opportunità di investimento in business resilienti. "L'approccio integrato è ottimale – spiega Rondoni – perché può essere applicato a qualsiasi settore economico e a molteplici livelli di dettaglio. È caratterizzato dall'adattabilità quindi dalla capacità di adattarsi a uno specifico prodotto, azienda o catena di fornitura mantenendo la stessa rilevanza dei risultati, bilanciati da indicatori comuni, come quelli minimi, e dalla modularità, grazie alla definizione del livello di dettaglio secondo cui procedere all'analisi. **La capacità di scomporre il sistema in blocchi più semplici riduce la complessità e ciò aiuta nell'analizzare in maniera approfondita l'aspetto complessivo che altrimenti sarebbe difficilmente gestibile.** L'analisi spaccettata permette in ogni momento di ricomporre il puzzle e tornare a una visione d'insieme. Ulteriore dimensione importante è la flessibilità poiché le metriche di valutazione possono essere adattate in base a esigenze specifiche e situazioni eccezionali, come lo sono state la pandemia e la guerra e questa caratteristica permette al sistema di rispondere a situazioni improvvise. Quindi da un lato l'approccio integrato dà una risposta concreta alla necessità di rendicontazione delle aziende per rispondere alla normativa cogente, dall'altra grazie a indicatori specifici per ogni azienda fornisce un valore aggiunto, considerato che crea un sistema di valutazione basato su dati, utilizzando le tecnologie innovative e il supporto dei sistemi evoluti di raccolta delle informazioni, il che consente di dare una valutazione qualitativa e quantitativa. Arrivare a un punteggio permette di fare anche attività di benchmark di un'impresa o di un sistema rispetto a un altro sistema e di fatto dimostrare in maniera trasparente il valore aggiunto". La transizione verso un modello sostenibile rappresenta una sfida per le aziende del settore food&beverage ma anche un'opportunità per sviluppare un sistema più efficiente e resiliente. **Le aziende che decideranno di adottare l'approccio Esg integrato nella propria strategia avranno un vantaggio competitivo grazie all'impatto positivo su ambiente, società ed economia, preservando il pianeta per le generazioni future.** Se si considera che la richiesta di cibo aumenterà con il crescere della popolazione mondiale, stimata pari a 9,8 miliardi di persone nel 2050, lo scenario è particolarmente sfidante. L'ottimizzazione dell'utilizzo di risorse naturali e una riduzione di perdite e sprechi è indispensabile. ■

© Riproduzione Riservata

GLOSSARIO

Cyber risk

L'aumento geometrico del numero degli attacchi informatici registrati negli ultimi anni ha elevato la consapevolezza da parte dei risk manager, che lo collocano ai primi posti nel ranking dei pericoli percepiti come gravi o fatali per le loro aziende

Esistono diverse definizioni di *cyber risk*, ma in genere definiamo questo tipo di rischio come un evento in cui dati sensibili e informazioni in genere, contenuti all'interno dei sistemi informatici di un'azienda, vengono violati, sottratti, cancellati o comunque messi a rischio.

Un esempio tipico è rappresentato dagli archivi delle società, nei quali i nomi dei clienti possono essere associati alle informazioni sulle loro carte di credito, per la gestione dei pagamenti. Oppure possiamo considerare le informazioni mediche conservate dalle compagnie di assicurazione o da medici e ospedali.

All'origine di queste violazioni possiamo individuare problemi tecnici incontrati dai sistemi stessi o anche semplici errori umani, ma il più delle volte ci troviamo di fronte a vere e proprie frodi informatiche, cioè ad attacchi dolosi, perpetrati da cybercriminali, i cosiddetti *hacker*. In tali casi, le informazioni sottratte vengono poi usate con diversi scopi illegali. Nella maggior parte degli ordinamenti giuridici (incluso quello europeo), infatti, questi dati sensibili che individuano la persona cui appartengono sono concepiti come parte integrante della persona stessa e la loro perdita è trattata alla stregua di un danno grave, né più né meno di una lesione fisica.



UNA DEFINIZIONE DI CYBERCRIME

All'interno della definizione di *cybercrime*, che indica il generico furto di dati per trarne vantaggi politici, economici o finanziari, gli attacchi possono prevedere la *diffusione* (accesso ai sistemi per propagazione massiva con intenti commerciali, come accade per lo spam), l'*hactivism* (diffamazione di organizzazioni e divulgazione dei dati riservati che a esse appartengono, con scopi principalmente politici), il *furto di identità* (che consiste nella sottrazione delle informazioni personali dei cittadini, con differenti intenti) e la *distruzione o cancellazione materiale* dei dati di una persona o organizzazione, volta a ostacolarne e danneggiarne la reputazione o gli affari.

LA CYBERWAR E LE NUOVE MINACCE

Più di recente sono state introdotte nuove tipologie di minaccia informatica, come la *cyberwar*, a indicare un attacco che abbia come obiettivo le infrastrutture principali di una nazione, con l'intenzione di indebolirne o abbatterne le attività, interrompendo il funzionamento dei suoi sistemi critici, fino all'interruzione di servizi essenziali come la fornitura di acqua o energia. Per fare un esempio, in seguito all'invasione dell'Ucraina, le infrastrutture italiane sono state prese di mira dagli hacker dei vari schieramenti coinvolti ed è stata registrata un'intensificazione dei tentativi di violazione e delle attività di *probing* ai danni delle misure di protezione attive all'interno dei nostri sistemi. (continua a pag. 2)

(continua da pag. 1)

Le attività di probing sono tentativi di sondaggio del funzionamento dei sistemi di difesa e preludono generalmente a successive azioni di violazione, con possibili gravi conseguenze per le infrastrutture del paese e per milioni di cittadini. Si tratta di attacchi con un impatto sistemico su ogni aspetto della società, della politica e dell'economia.

DANNI GLOBALI PER QUASI 1.000 MILIARDI DI DOLLARI

L'aumento geometrico del numero degli attacchi informatici registrati negli ultimi anni ha elevato la consapevolezza del cyber risk da parte dei risk manager, che lo collocano ai primi posti nel ranking dei pericoli percepiti come gravi o fatali per le loro aziende. E non a caso: uno studio di **Swiss Re** ha recentemente rivelato come i danni causati da questo fenomeno ammonterebbero globalmente a quasi 1.000 miliardi di dollari.

I costi degli incidenti informatici possono essere infatti assai cospicui, anche se variano sensibilmente, in base al settore occupato e alla tipologia dei dati che ciascuna azienda gestisce, nonché alle implicazioni normative e giuridiche interessate.

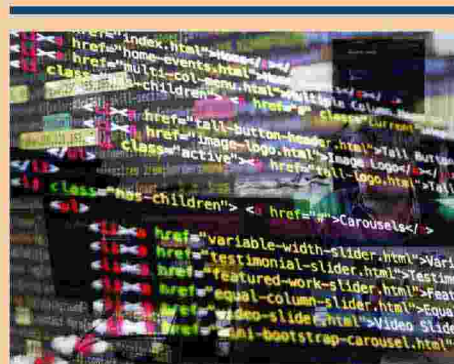
In pratica, da attacchi informatici simili possono scaturire costi molto diversi, ma in tutti i casi tali violazioni sono in grado di interrompere l'attività condotta da ciascuna azienda e comportano seri danni alla sua reputazione, nonché ingenti spese per recuperare i dati perduti e resistere alle eventuali azioni di risarcimento intraprese da parte dei titolari delle informazioni sottratte.

DIFFICILE QUANTIFICARE LE POTENZIALI PERDITE

Inoltre, gli attacchi degli hacker possono causare accumulazioni di rischio che includono le società interdipendenti, attraverso la catena distributiva globale. Un attacco di media gravità può facilmente danneggiare l'intera catena produttiva di una compagnia, poiché il mondo intero opera e comunica ormai nel cyber spazio e la crescente digitalizzazione rende gli utenti e le infrastrutture sempre più vulnerabili, attraverso l'uso intensivo di telefoni cellulari, computer e dei tanti dispositivi intelligenti, o *Internet of things*, presenti nelle nostre case e nei luoghi in cui lavoriamo.

Insomma, parliamo di costi in grado di porre a rischio la solvibilità stessa di un'azienda, il che ha comportato un certo aumento della domanda di protezione assicurativa.

Tuttavia, il cyber risk si caratterizza per la difficile quantificazione delle potenziali perdite, e ogni singolo attacco potrebbe comportare risultati devastanti per gli assicuratori, che sono assai preoccupati dalla portata sistemica di questa tipologia di rischio. (continua a pag. 3)



(continua da pag. 2)

COSA PUÒ COPRIRE L'ASSICURAZIONE

Tutto ciò, com'è intuibile, spinge il mercato a porre significative limitazioni alle condizioni prestate. Le soluzioni offerte variano sensibilmente e possono comprendere i danni materiali alle apparecchiature colpite, le quali possono essere semplicemente danneggiate dall'attacco o riportare conseguenze gravi e difficoltà nel proseguire l'attività svolta.

È quindi possibile coprire le conseguenze derivanti dall'interruzione d'esercizio e il contingent risk, ovvero i possibili danni causati alla catena produttiva, di approvvigionamento e fornitura dell'azienda stessa.

I costi per il recupero dei dati perduti possono essere assai cospicui, come abbiamo accennato, perché le società specializzate in quest'ambito possono impiegare molto tempo per comprendere le modalità di accesso utilizzate dai cyber-criminali e poterne poi scongiurare iniziative ulteriori. Secondo **Breach Level Index**, il costo causato dalla perdita di informazioni per un'azienda può facilmente raggiungere e superare i 6 milioni di dollari.

Oltre ai costi per la riparazione dei sistemi, è poi possibile assicurare le spese relative alle indagini forensi resi necessarie in seguito alla violazione, quelle per la notifica della stessa alle persone interessate (obbligatoria, in ottemperanza alle previsioni del Gdpr, il regolamento europeo per la protezione dei dati), quelle per il monitoraggio del credito delle vittime della violazione e tutti i costi per la salvaguardia della reputazione dell'azienda colpita.

Per fare un esempio, un'inchiesta condotta da **Marsh** qualche anno fa rivelò che ben il 60% delle persone intervistate avrebbe dichiarato di voler trasferire immediatamente il proprio conto bancario, se avesse saputo che il proprio istituto di credito era stato hackerato. Le spese sostenute per le pubbliche relazioni, necessarie a ristabilire il buon nome delle aziende che dovessero subire un attacco, assumono pertanto una certa importanza.

Infine, le polizze usualmente offerte sul mercato prevedono un massimale per la copertura della responsabilità



civile, per resistere alle azioni intentate da soggetti terzi che subissero danni in seguito alla violazione o perdita dei propri dati.

A questo proposito, sarebbe consigliabile che tale massimale fosse commisurato alla tipologia dei dati e delle aziende delle quali si custodiscono le informazioni e all'effettivo ammontare dei dati trattati.

RESPONSABILITÀ SUI DATI PERSONALI, NESSUNO SI SENTA ESCLUSO

Con l'emanazione del Gdpr (General data protection regulation), il regolamento europeo cui si è già accennato, in vigore dal 25 maggio 2018, la legislazione comunitaria ha previsto norme precise per il trattamento dei dati personali e impone nuove regole organizzative a tutte le aziende.

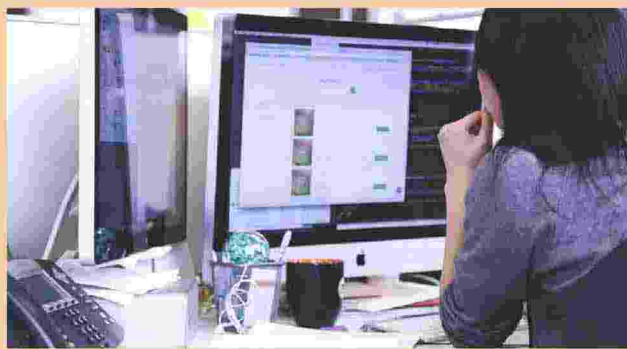
In pratica, infatti, non esiste alcuna società che non debba in qualche modo trattare dati sensibili, che si tratti di quelli relativi a clienti o fornitori, o semplicemente quelli dei dipendenti e collaboratori.

Il Gdpr impone che ogni azienda sia responsabile di fronte alla legge per tutti i dati trattati e prevede specifici meccanismi di tracciabilità, che richiedono alle aziende di allocare al loro interno figure chiave che rispondano all'**Autorità garante per il trattamento dei dati** circa le modalità adottate per l'uso e il mantenimento di questi ultimi.

Tra gli obblighi previsti, bisogna ricordare quello di indicare la provenienza dei dati e definirne i tempi di conservazione, quello di comunicare tempestivamente al Garante ogni violazione dei propri database e di predisporre un documento di valutazione di impatto per il trattamento dei dati personali (il Pia – Privacy impact assesment).

I trasgressori sono soggetti a pesanti sanzioni, commisurate al fatturato prodotto, e bisogna sottolineare che la copertura assicurativa di multe e ammende è inammissibile nella maggior parte dei sistemi giuridici, incluso quello italiano.

Cinzia Altomare



BancaFinanza



ASSICURAZIONI

FABIO GAETANO SANTERAMO

DOCENTE DI ECONOMIA E POLITICA AGRARIA

L'ASSICURAZIONE AGRICOLA AGEVOLATA IN ITALIA: IL RUOLO DELLE RIFORME

LA GESTIONE DEL RISCHIO È UNA PRATICA FONDAMENTALE IN AGRICOLTURA

Nel nostro Paese l'assicurazione agevolata è poco diffusa

La gestione del rischio è una pratica fondamentale in agricoltura, un settore intrinsecamente caratterizzato da incertezza ed esposto a diverse fonti di rischio (Bozzola & Finger, 2020). L'assicurazione agevolata rappresenta uno strumento di gestione preventiva (ex ante) del rischio in agricoltura tra i più supportati dai decisori politici

europei, ed italiani in particolare, che tendono a preferirlo all'erogazione di compensazioni ex post, elargite successivamente al verificarsi di eventi avversi (Cordier & Santeramo, 2020).

In Italia, l'assicurazione agevolata è tuttavia poco diffusa, concentrata in poche regioni (i.e., principalmente nel nord Italia) e per un numero limitato di colture (i.e., ad alto valore aggiunto) (Santeramo 2019), sebbene con tendenza alla convergenza (ISMEA, 2022).

Al fine di aumentare la base di assicurati ed il numero di avversità coperte, l'offerta di strumenti assicurativi agevolati si è evoluta, passando dai contratti assicurativi a copertura dei soli danni da grandine (pre-2004), alla disponibilità di contratti mono-rischio (copertura di una sola avversità,

scelta dell'imprenditore), multi-rischio (copertura di tutte le avversità) e pluri-rischio (copertura di almeno tre avversità, scelte dell'imprenditore) (post-2004).

Durante il triennio 2013-2015 il Ministero dell'Agricoltura ha approvato due importanti riforme (Santeramo e Di Gioia, 2018), volte ad incoraggiare ulteriormente la sottoscrizione di contratti assicurativi: nel 2013 ha eliminato i sussidi alle polizze mono-rischio, con l'obiettivo di favorire i contratti assicurativi a copertura di più avversità; nel 2015 ha introdotto forme contrattuali più flessibili (denominati "pacchetti"), in sostituzione delle tradizionali polizze multi- e pluri-rischio, per favorire la convergenza verso i principi sanciti dalla Politica Agricola Comune (PAC) 2014-2022, nell'ambito della quale l'Italia è leader in termini di adozione di strumenti assicurativi agevolati.

Una recente pubblicazione (Santeramo et al., 2022) ha analizzato il ruolo delle riforme introdotte nel 2013 e nel 2015 nel modificare la domanda di assicurazione agevolata in Italia. Lo studio ha mostrato una riduzione della superficie assicurata e un aumento del valore assicurato ad ettaro a seguito di entrambe le riforme. Tuttavia, mentre la contrazione delle superfici assicurate con polizze agevolate è stata più importante a seguito della riforma del 2013, la

crescita del valore assicurato ad ettaro è stato più evidente a seguito della riforma del 2015. Difatti, avendo rimosso i sussidi alle polizze mono-rischio, tipologia contrattuale maggiormente diffusa prima del 2013, gli effetti in termini di superficie sono stati rilevanti; la seconda riforma, invece, introducendo un nuovo ventaglio di contratti assicurativi ha introdotto incertezza nel sistema assicurativo agevolato, nell'ambito del quale sono rimaste meno coinvolte solo le colture ad alto valore, quali ad esempio uva da tavola e da vino. L'importanza della familiarità con lo strumento è stata provata in altri studi (e.g., Coletta et al., 2018), e continua a rappresentare

un elemento cruciale, e invero fa comprendere la necessità di continuare a favorire progetti di educazione finanziaria (Ghisolfi, 2014).

La valutazione delle riforme politiche attuate è un passaggio chiave per l'identificazione dei possibili limiti delle riforme. La debolezza delle connessioni tra imprenditori agricoli e intermediari (i.e., cooperative, associazioni di agricoltori), e la non specificità dei contratti sussidiati, che mal si adattano alle esigenze di un'ampia fascia di imprenditori agricoli, sono i principali limiti da superare per favorire lo sviluppo del mercato assicurativo agevolato. Tali problematiche sono particolarmente diffuse nel Mezzogiorno del Paese.

Ne deriva che una delle maggiori sfide per le riforme future risieda nel processo di personalizzazione delle polizze sussidiate che le renda adeguate alle esigenze degli imprenditori agricoli.

Nell'ambito della nuova PAC 2023-2027, l'Italia ha ribadito l'importanza strategica della gestione del rischio nel settore agricolo, attivando un Fondo Mutualistico Nazionale (AgriCAT – intervento SRF04) per la protezione dagli eventi catastrofici (i.e., alluvioni, gelo e siccità).

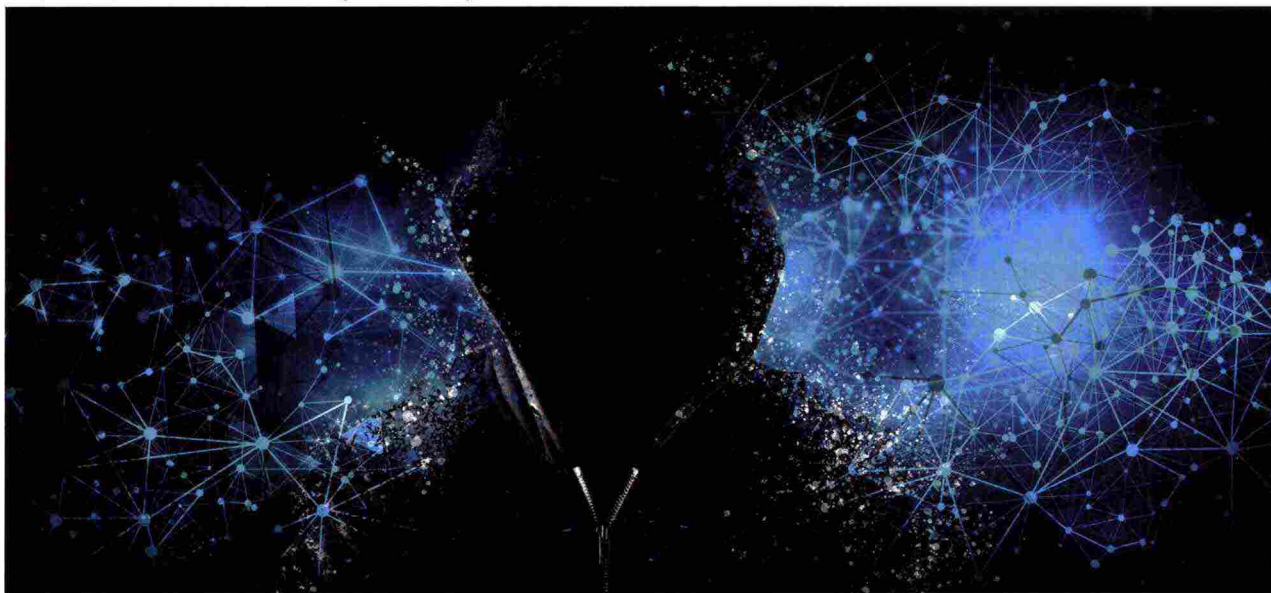
Il fondo sarà finanziato con fondi provenienti, per circa il 30%, da un prelievo di una quota (pari al 3%) dei pagamenti diretti destinati agli agricoltori (per la copertura della quota di adesione al fondo a carico degli agricoltori) e per i restanti due terzi dal Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR – supporti relativi a strumenti di gestione del rischio). Il Fondo Mutualistico Nazionale costituirà la base comune del settore assicurativo agricolo e coprirà dal rischio catastrofale tutti gli agricoltori percettori di pagamenti diretti incrementando, così, la base di assicurati e favorendo l'adesione ad altri strumenti di gestione del rischio (i.e., polizze agevolate, fondi mutualistici settoriali), nell'ottica di un maggior coinvolgimento e responsabilizzazione degli imprenditori nei confronti dei rischi cui è soggetto il comparto agricolo. ■



CHI È FABIO GAETANO SANTERAMO

Fabio G. Santeramo (Msc, PhD), docente di Economia e Politica Agraria presso l'Università di Foggia, ha perfezionato la sua formazione negli USA. Ha trascorso periodi di ricerca presso la Duke University e l'Iowa State University (USA), e la Georg-August-Universität Göttingen (Germania). Ha collaborato con la Commissione UE, FAO, ICCT, IFPRI, CIHEAM. Ha insegnato in Europa (Italia, Germania e Paesi Bassi) e negli Stati Uniti d'America. Attualmente insegna Risk management nell'ambito della Summer School organizzata dalla Wageningen University & Research. Coordinatore della Summer School in Econometrics in Agriculture presso l'Università di Foggia, svolge attività di ricerca in merito alla gestione del rischio e alla politica agraria. Autore di numerose pubblicazioni internazionali, è co-autore del libro "La Gestione del Rischio in Agricoltura: Assicurazioni, Credito e Strumenti Finanziari per lo Sviluppo Rurale".

MANAGEMENT / La sfida della cybersecurity



di **Federica Maria Rita Livelli**
*Business Continuity & Risk
Management Consultant*

CYBER ATTACK: È TEMPO DI REAGIRE

DI FRONTE ALLE SFIDE DELLA DIGITALIZZAZIONE E DELL'INNOVAZIONE, LE AZIENDE DEL SETTORE TRASPORTI & LOGISTICA DEVONO IMPARARE A PROTEGGERSI ATTRAVERSO L'IMPLEMENTAZIONE DEI PRINCIPI DI RISK MANAGEMENT, BUSINESS CONTINUITY & CYBERSECURITY

Il processo accelerato di digitalizzazione e innovazione in atto nel settore dei Trasporti & Logistica (T&L) non può prescindere dalla cybersecurity, considerando anche il continuo proliferare di attacchi di questo genere. Pertanto, le aziende del settore dovranno adoperarsi sempre più nel conseguire la cyber resilience attraverso la calibrata sintesi di implementazione dei principi di Risk Management, Business Continuity & Cybersecurity.

Digitalizzazione: le due facce della medaglia

Il settore dei Trasporti & Logistica (T&L), nell'era della globalizzazione, svolge un ruolo fondamentale, garantendo che sia le materie prime sia i prodotti finiti siano consegnati dove sono necessari e nei tempi prestabiliti.

Negli ultimi anni, gli operatori del settore, per tenere il passo con la domanda, hanno investito molto in tecnologie come dispositivi Internet of Things (IoT), blockchain, cloud, software

di miglioramento del percorso basato sull'intelligenza artificiale e machine learning, sistemi avanzati di assistenza alla guida e di monitoraggio a bordo del veicolo, oltre che altre tecnologie in termini di business intelligence, gestione del magazzino e visibilità. È doveroso evidenziare che il processo di digitalizzazione e innovazione in atto ha creato efficienze senza precedenti. Tuttavia, il rovescio della medaglia è che la digitalizzazione ha messo in luce, altresì, una serie di carenze tra

le società di Trasporti & Logistica che le hanno rese estremamente vulnerabili agli attacchi informatici.

Inoltre, man mano che il settore diventa più importante e aumenta la quantità di dati generati, si converte in un obiettivo sempre più redditizio agli occhi dei criminali informatici. Ne consegue che è sempre più urgente garantire la cybersecurity tra le società di T&L dal momento che esse hanno un impatto a cascata su tutto il settore.

"LA CYBERSECURITY DEVE ESSERE RESPONSABILITÀ DI TUTTI E NESSUNO DEVE ESSERE LASCIATO INDIETRO"

Come affrontare i rischi

Sarebbe auspicabile che le aziende di T&L che non lo hanno ancora fatto iniziassero quanto prima un programma di implementazione di cybersecurity valutando il livello di protezione informatica dei loro asset hardware e software in modo da impostare le protezioni di applicazioni e di reti che considerano più critiche e più vulnerabili.

Inoltre, mentre gli standard di sicurezza informatica stanno migliorando, in un ambiente con crescente dipendenza dai dispositivi mobili, gli specialisti della sicurezza IT devono rimanere vigili al fine di proteggere i sistemi da accessi non autorizzati. La mappatura dell'esposizione agli attacchi informatici e l'identificazione di un insieme di strategie di protezione può essere facilitata utilizzando modelli e strumenti, come un programma di gestione e quantificazione del cyber risk.

Di fatto, le aziende dovrebbero classificare le proprie vulnerabilità tramite un approccio basato sul rischio che dia priorità alla probabilità e all'impatto delle minacce in termini di sicurezza delle risorse critiche e riuscire in questo modo a migliorare la resilienza e avere un ritorno sull'investimento. Ovvero, il settore T&L deve:



- **Garantire l'incorporazione della cultura del rischio, della cybersecurity e della continuità operativa all'interno dell'organizzazione.** Il supporto del Top Management è fondamentale, così come il coinvolgimento di tutta l'organizzazione nei piani di Risk Management, Business Continuity e Cybersecurity.
- **Identificare tutti i nodi della catena della logistica**, a livello di contesto sia interno sia esterno in modo tale da effettuare un'adeguata valutazione e trattamento sistemico di tutti i potenziali rischi interni ed esterni della catena stessa della logistica e delle interconnessioni con i processi industriali e della supply chain.

+169%

GLI ATTACCHI HACKER IN ITALIA NEL 2022

(FONTE: RAPPORTO CLUSIT)

Cybersecurity identificando altresì i team dedicati e coinvolgendo le parti interessate (i.e. Risk Manager, Business Continuity Manager, Security Manager, IT & Cyber Security Manager, la funzione legale, finanziaria, fiscale e della comunicazione, ecc).

- **Redigere procedure e implementare standard di sicurezza interna ed esterna** (i.e. fase di carico e scarico, varchi di accesso, perimetro del magazzino, fasi di stoccaggio e fasi di trasporto), effettuare indagini di intelligence sulla condotta del personale, sugli standard di sicurezza fisica adottati sui mezzi di trasporto e degli spazi in cui i beni dell'organizzazione transiteranno o sosterranno durante le fasi del processo di logistica.
- **Verificare l'adeguatezza della tecnologia adottata** rispetto ad altri operatori di settore e migliorare le procedure di gestione dei rischi, della salvaguardia della sicurezza e della resilienza aziendale.

Architettura zero-trust

Le aziende del settore T&L, dopo aver adottato misure precauzionali, dovrebbero focalizzarsi anche su concetti di protezione informatica più complessi, quali l'architettura zero-trust. Questa metodologia presuppone che ogni dispositivo, utente o applicazione che tenti di interagire con la rete sia una potenziale minaccia. Una strategia zero-trust può





Italia sotto attacco

Secondo il Rapporto Clusit redatto dall'Associazione italiana per la sicurezza informatica, nel 2022 in Italia gli attacchi da parte degli hacker sono aumentati. In particolare, nel nostro Paese è andato a segno il 7,6% degli attacchi globali (contro il 3,4% registrati nel 2021). In numero assoluto sono stati 188 gli attacchi verso il nostro Paese, dato che segna un incremento del 169% rispetto all'anno precedente. A completare il quadro italiano, la gravità elevata o critica nell'83% dei casi.

essere implementata segmentando e segregando le reti utilizzando la tecnologia DMZ (demilitarized zone), che fornisce un ambiente strettamente controllato che monitora le connessioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

"LA DIGITALIZZAZIONE HA MESSO IN LUCE UNA SERIE DI CARENZE TRA LE SOCIETÀ DI T&L CHE LE HANNO RESE ESTREMAMENTE VULNERABILI AGLI ATTACCHI INFORMATICI"

Inoltre, applicazioni come Database Access Manager e Privilege Task Automation possono registrare l'accesso al database ad account con privilegi connessi a dispositivi IoT, nonché automatizzare le operazioni di routine. Livelli di protezione come Data Masking, Dynamic Password Controller e Two-Factor Authentication assicurano la gestione sicura delle informazioni su identità e password e proteggono le credenziali degli account privilegiati con password difficili e passaggi di conferma aggiuntivi.

Lo stesso principio dovrebbe essere adottato anche per rafforzare i processi interni, ove possibile, inclusa la verifica dell'identità di utenti, dei

programmi e dei dispositivi endpoint prima di consentire l'accesso a informazioni o beni.

Cambi di paradigma necessari

È doveroso sottolineare che l'introduzione di tecnologia presuppone anche per il settore T&L cambi di paradigma; pertanto, i modelli organizzativi dovranno essere rivisti sempre in un'ottica di resilienza in modo da migliorare le proprie capacità di cybersecurity attraverso un approccio strutturato che preveda quanto segue:

- **Definizione di un programma di awareness e training di cybersecurity** – Si tratta di trasformare la cultura aziendale e riconoscere la necessità urgente di essere in grado di contrastare il rischio cyber. La cybersecurity deve essere responsabilità di tutti e nessuno deve essere lasciato indietro. La programmazione di sessioni di formazione sulla consapevolezza della sicurezza informatica e delle minacce, unitamente a test anti-phishing e penetration test contribuirà a creare una forza lavoro consapevole dei rischi cyber, oltre a introdurre procedure di gestione delle password e di segnalazione/identificazione di attività sospette sulle reti aziendali.
- **Acquisizione di talenti esperti in cybersecurity e percorsi di carriera** – Di fatto è quanto mai necessaria

2.489

GLI INCIDENTI INFORMATICI GRAVI A LIVELLO GLOBALE NEL 2022

(FONTE: RAPPORTO CLUSIT)

una disponibilità di figure professionali competenti e flessibili, in grado di gestire le tecnologie, software applicativi specifici o strumenti di business intelligence che misurano in tempo reale fasi e processi delle varie attività e analizzano le attività sino a riuscire ad anticipare rischi e criticità. Pertanto, si tratta di creare pipeline con università e associazioni di certificazione cyber oltre a identificare il personale interno che dimostri interesse nelle iniziative di cybersecurity o che abbia skill di base, strutturando programmi di miglioramento delle competenze e di certificazione in modo tale da soddisfare rapidamente parte delle proprie esigenze in termini di cybersecurity.

Un approccio olistico

Il completamento del processo di digitalizzazione e innovazione del settore T&L comporterà cambi di

paradigma oltre che una maggiore attenzione alla cybersecurity. È doveroso ricordare che bilanciare le risorse tra IT e sicurezza per costruire la resilienza e la maturità della cybersecurity in un'azienda richiede una comprensione di come le parti lavorano insieme per garantire un approccio sempre più olistico. La cybersecurity deve essere una considerazione strategica integrata, dal momento che essa è responsabilità di tutta l'organizzazione e nessuno deve essere lasciato indietro, considerando soprattutto che il settore T&L è costituito sempre più da "organizzazioni bioniche" che devono essere in grado - attraverso l'implementazione dei principi di Risk Management, Business Continuity e Cybersecurity - di garantire una cyber resilience preparativa, proattiva e predittiva in modo tale da resistere al continuo aumento di cyber attack.

Intelligenza artificiale, la Ue fissa le regole e rilancia sullo sviluppo

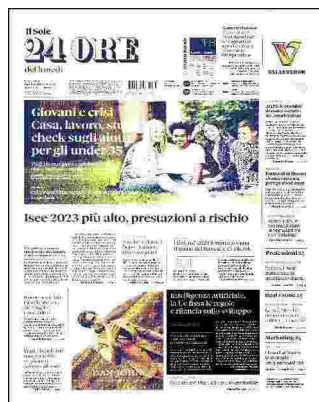
Unione europea

Giovedì voto su obblighi
e sanzioni: tutele
per i diritti fondamentali

Le commissioni del Parlamento Ue voteranno il regolamento che disciplina l'intelligenza artificiale (l'AI Act) giovedì 11 maggio. Il via libera della plenaria dovrebbe arrivare a giugno. L'obiettivo è favorire lo sviluppo di un settore in rapida evoluzione e che coinvolge un pezzo sem-

pre più importante di economia mondiale, nel rispetto dei diritti e dei valori fondamentali dell'Unione. Gli allarmi sui rischi dell'AI crescono e, anche negli Usa, l'amministrazione Biden ha intenzione di introdurre regole e controlli. Il nuovo regolamento Ue (il primo al mondo che disciplinerà in modo complessivo l'AI e prevederà obblighi e sanzioni) non riguarderà solo i colossi del tech ma tutte le applicazioni usate dai cittadini, a prescindere da dove sono state prodotte. I tempi di operatività rischiano di essere inadeguati per una tecnologia in rapida evoluzione.

**De Cristofaro, Mazzei
e Rafflotta** — a pag. 9



Intelligenza artificiale, la Ue gioca la carta del regolamento

La disciplina. Giovedì prossimo le Commissioni Ue voteranno per imporre obblighi e sanzioni differenti in base al rischio. Tutele per i diritti fondamentali. Obiettivo sviluppo per stare al passo con Usa e Cina

Pagina a cura di
Gianluca De Cristofaro
Bianca Lucia Mazzei
Edoardo Rafflotta

Solo pochi giorni dopo che ChatGpt si è adeguata alle richieste del Garante italiano ed è tornata accessibile anche nel nostro Paese, Geoffrey Hinton, considerato il padrino dell'intelligenza artificiale si è dimesso dal suo incarico in Google per potere parlare liberamente dei rischi dell'AI.

Diffusione di documenti falsi (immagini, video, notizie), attacchi hacker sempre più sofisticati, costi ambientali, utilizzo antidemocratico dei sistemi di riconoscimento facciale. Gli allarmi si moltiplicano, ma la contropartita economica (e politica) del primato tecnologico nell'AI è enorme e lo dimostra il livello degli investimenti, che nel 2022 è stato di quasi 92 miliardi di dollari e (nonostante la frenata dello scorso anno) è cresciuto di 18 volte in dieci anni (nel 2013 era di cinque miliardi di dollari).

Cogliere le opportunità assicurando però il rispetto dei valori dell'Unione europea è l'obiettivo dell'AI Act, il regolamento europeo sull'intelligenza artificiale che dovrebbe essere approvato giovedì 11 maggio dalle Commissioni parlamentari. La deliberazione finale del Parlamento Ue arriverà a metà giugno ma per la pubblicazione sulla Gazzetta europea bisognerà aspettare fine anno.

I contenuti

Pilastro portante della nuova normativa è assicurare una tecnologia conforme ai valori dell'Unione in grado di tutelare la sicurezza, la salute e i diritti fondamentali dei cittadini Ue.

Per raggiungere questo ambizioso obiettivo l'AI Act valuta le applicazioni

intelligenti a seconda delle attività che mirano a realizzare, prevedendo, anzitutto, un divieto assoluto di quelle pratiche ritenute incompatibili con i valori europei, come il monitoraggio e la classificazione delle persone fisiche sulla base del loro comportamento sociale (*social scoring*), e le applicazioni finalizzate a distorcere materialmente il comportamento umano.

«Sui divieti ci sono ancora discussioni – dice Brando Benifei relatore del testo e capodelegazione del Pd all'europarlamento –. C'è comunque un'ampia maggioranza a sostegno sia del divieto di utilizzo di telecamere a riconoscimento biometrico negli spazi pubblici (in tempo reale e differito) sia del divieto relativo alla predictive policing, ossia ai sistemi di AI che dovrebbero aiutare ad individuare e prevenire le attività criminali attraverso l'analisi di dati complessi». «Un accordo è stato invece trovato – aggiunge Benifei – sull'inclusione della disciplina dei sistemi ad uso generale come ChatGpt». I sistemi a fini generali non hanno uno scopo determinato ed è quindi difficile classificare il livello di rischio.

Ciò che non è espressamente vietato viene regolato secondo il *risk-based approach* che modula gli obblighi di conformità sul livello di rischio (basso, medio o elevato) di lesione dei diritti fondamentali. Più alto è il rischio e maggiori sono gli oneri e le responsabilità degli autori e fruitori delle applicazioni intelligenti; e ciò non vale solo per le società tecnologiche che le sviluppano, ma anche, ad esempio, per le banche e le assicurazioni che le utilizzano.

Il raggio d'azione del regolamento è ampio: non importa infatti dove la tecnologia sia stata prodotta e sviluppata: se riguarderà un cittadino Ue, dovrà rispettare le regole europee. E, in caso di violazioni, potranno scatta-

re sanzioni fino a 30 milioni di euro o 6% del fatturato mondiale annuo (per le Pmi e le startup il 3 per cento).

Gli obblighi

Per le attività ad alto rischio (come ad esempio i sistemi utilizzati per l'assunzione o la selezione di persone fisiche) sono previste regole specifiche, tra cui: l'obbligo di creare e mantenere attivo un sistema di valutazione e gestione del rischio; una particolare attenzione sulla valutazione dei dati utilizzati sui cui si addestrano gli algoritmi; la possibilità che tali sistemi siano supervisionati da parte di persone fisiche (*human oversight*). Ma ancora, e soprattutto, obblighi di trasparenza. È questa una delle questioni più controverse e di non facile realizzazione, poiché impone, ad esempio, di fornire agli utenti/utilizzatori le caratteristiche e i limiti del sistema, inclusi lo scopo, il livello di sicurezza e i rischi per la salute e i diritti, nonché i dati di addestramento, o in generale i dati utilizzati dal sistema.

Sperimentazione e investimenti

Un altro punto cruciale è la creazione di spazi in cui le imprese siano incentivate a sperimentare nuovi sistemi di AI (*sandbox*). È, infatti, concreto il rischio che l'Ue finisca per regolamentare una tecnologia principalmente prodotta da altri.

Per evitarlo, non bastano le regole sulla sperimentazione introdotte dall'AI Act: servono anzitutto fondi. Dai numeri dell'AI Index della Stanford del 2023 emerge infatti un quadro eloquente: l'anno scorso negli Stati Uniti gli investimenti privati hanno superato i 47 miliardi di dollari, oltre il triplo di quelli cinesi (13,4) e dieci volte più dei britannici (4,3). Per non parlare della Germania (2,3) e della Francia (1,7) mentre l'Italia non è neanche entrata in classifica.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le questioni più dibattute

1

Le definizioni

La nozione di «sistemi di intelligenza artificiale» prevista dal regolamento è molto più ampia rispetto alle alternative – come quella proposta dall'Ocse incentrata sui processi di *machine-learning* – in quanto pone l'enfasi sia sui risultati dell'intelligenza artificiale che sull'origine umana degli obiettivi che influenzano quei risultati, entrambi essenziali per l'individuazione delle responsabilità. Si tratta di una nozione che andrà però verificata nella pratica applicativa.

2

L'ambiente

Affinché lo sviluppo dell'AI avvenga in modo ambientalmente sostenibile, l'ultima versione dell'AI Act, ha incluso tra i sistemi ad alto rischio le applicazioni di rilevazione delle emissioni e quelle che incidono sui beni ambientali e sulle risorse idriche. Un soggetto pubblico o privato che, ad esempio, utilizzasse un sistema di AI per gestire la propria rete idrica, sarebbe obbligato a rispettare tutti gli obblighi previsti per le attività ad alto rischio.

3

L'identificazione biometrica

Uno dei punti ancora discussi è il divieto delle attività di identificazione biometrica e di *face recognition* per attività di contrasto, sia in tempo reale che in un momento successivo. Negli ultimi emendamenti, l'uso di dati biometrici per categorizzare le persone e inferire dati sensibili rientrerebbe nelle attività proibite, fatti salvi i sistemi di riconoscimento biometrico cosiddetti «uno a uno» al fine di verificare l'identità dell'utente per l'accesso a specifici servizi.

4

Le responsabilità

L'ultima versione dell'AI Act regola anche i sistemi di AI a uso generale (come ChatGpt) e la loro integrazione in altre applicazioni (ad esempio un'applicazione di un Comune che usa ChatGpt per rispondere ai cittadini). Alcuni obblighi, fra cui creare e mantenere un sistema di risk management, documentare lo sviluppo del sistema ed il suo funzionamento, prevedere la supervisione di persone fisiche, riguarderanno non solo chi ha creato il sistema, ma anche a chi lo ha integrato.

5

Le discriminazioni

L'AI può determinare rischi di discriminazione di genere (o di altro tipo), già riscontrati nell'utilizzo di algoritmi elementari e sottolineati dal Report dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere del 2022. Per contrastare ogni forma di discriminazione l'AI Act non solo introduce espressi divieti, ma soprattutto obbliga gli sviluppatori di sistemi di intelligenza artificiale a utilizzare set di dati la cui conformità con il divieto di discriminazioni sia stato preventivamente accertato.

91,9

I miliardi investiti

Le risorse private

Nel 2022 sono stati investiti 91,9 miliardi, in discesa del 26,7% sul 2021 (HAI Stanford University)

35

I sistemi

Di apprendimento automatico

Creati nel 2022: 32 da privati e solo tre da università (HAI Stanford University)

100

I milioni di utenti

La platea di ChatGpt e Bing

Entrambe le applicazioni hanno raggiunto in pochi mesi i 100 milioni di utenti attivi



Medicina, gestione dati e finanza.

Sono i campi con il maggior volume di investimenti privati: 6,1 miliardi di dollari per la medicina, 5,9 per il controllo dati e 5,5 per il Fintech (dati 2022)



**Divieto assoluto
del monitoraggio
e della classificazione
delle persone in base
ai comportamenti sociali**



le parole
assicurano i fatti
TUTELA LEGALE TRADING
www.ucaspa.com



Home | Notizie | Insurtech | Interviste | Brokers | Annuario ASEFIBrokers | Contatti

Il risk manager al centro del processo decisionale delle imprese

Share 0 Tweet Share

Lunedì, 8 Maggio, 2023 - 08:43

Autore: Gillespie

Il risk manager come figura in evoluzione, con un livello di riconoscimento in costante crescita nelle aziende italiane, il cui apporto deve essere riconosciuto nei consigli di amministrazione per una più efficace gestione del rischio.



Questo il tema al centro dell'edizione 2023 del seminario **ANRA** "L'Enterprise Risk Management: processo e ruolo. Il raccordo con la gestione operativa del cyber risk" che si è tenuto nei giorni scorsi a Milano.

Oltre un centinaio di partecipanti per uno dei principali appuntamenti della community italiana dei risk manager, che ha visto la presenza di specialisti del rischio di pluriennale esperienza provenienti da aziende di fama nazionale e internazionale.

L'evento, patrocinato da Assolombarda e articolato in due tavole rotonde che hanno animato un intenso pomeriggio di confronto, è stata l'occasione per esporre una fotografia precisa del ruolo del risk manager all'interno delle aziende italiane di piccole e grandi dimensioni e dell'approccio che lo stesso ha ad uno dei rischi maggiormente percepiti nel panorama imprenditoriale attuale: il cyber risk.

Partendo da un'indagine realizzata da **ANRA** in collaborazione con il gruppo multinazionale di consulenza direzionale Protiviti, i partecipanti hanno avuto l'occasione di confrontarsi sul ruolo degli specialisti della gestione del rischio, ruolo presente nelle organizzazioni di grandi dimensioni attive in particolar modo nel settore finanziario ma che risulta ancora assente invece nelle imprese di medie e piccole dimensioni, con meno di 49 dipendenti.

Questo sebbene il coinvolgimento in processi decisionali chiave sia considerato significativo, con particolare riferimento all'ambito della pianificazione strategica dalla maggior parte dei rispondenti alla survey al centro della prima tavola rotonda prevista dall'evento che ha visto come relatori Roberto Rentocchini (head of integrated industrial risk, Eni); Pietro Guzzi (quality and supply chain manager, Kolektor Microtel); Silvia Stefini (chair audit and risk committee, Renantis). Tra i settori maggiormente maturi troviamo il settore Energy & Utilities, seguito a stretto giro dal settore Industrial & Construction.

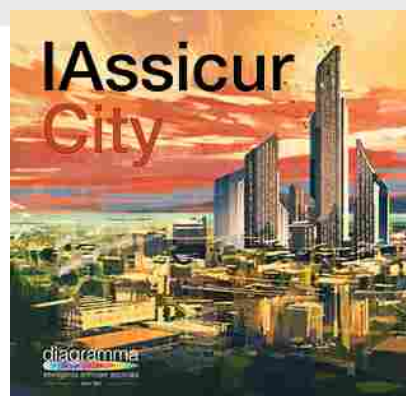
"I risultati del questionario sono incoraggianti e creano aspettative in termini di ulteriore sviluppo e diffusione della figura del risk manager nelle aziende", dichiara Roberto Rentocchini. "Per questo la capacità di attuare un processo di risk management, non solo enterprise wide a copertura di tutte le aree di rischio, ma "proattivo" a supporto delle decisioni aziendali, diventa chiave per abilitare la figura del risk manager".

Tra gli output emersi durante la prima sessione di discussione, anche l'impatto potenziale che il risk management può avere a qualsiasi livello aziendale, stando a quanto detto da Pietro

Cerca

spotUp

HIT



Guzzi: "In questo momento, nella mia esperienza come quality manager sicuramente l'aspetto con maggiore possibilità di influenza è quello operativo. La grande sfida rimane uscire dalla semplice compliance verso requisiti di norme cogenti o norme volontarie e passare invece ad avere una gestione del rischio che permetta di governare i singoli processi".

Secondo Silvia Stefini: "Stiamo attraversando fasi sempre più difficili dove ci sono sfide importanti da affrontare e dove una visione strategica del risk management deve essere alla base".

Altro tema al centro della discussione è stata la gestione del rischio cyber in rapporto al processo di Enterprise Risk Management e le conseguenze che una eventuale violazione della sicurezza informatica di un'azienda può avere sulla business continuity, asse portante della seconda tavola rotonda che ha visto come relatori Luca Bechelli (partner information & cyber security, P4I); Giulio Coraggio (head of intellectual property & technology, DLA Piper Partner); Sonia Peron (presidente collegio sindacale, Garofalo Health Care e revisore [ANRA](#)); Carlo Zaganelli (responsabile enterprise risk management, Leonardo).

Il rischio cyber rappresenta una delle principali sfide da affrontare per il risk manager, in quanto si tratta di un rischio in continua evoluzione che richiede allo specialista della gestione del rischio "uno sforzo enorme per comprendere gli aspetti tecnici presidiati dagli esperti cyber e collegarli con le responsabilità dell'azienda", come dichiarato dalla vicepresidente [ANRA](#) Paola Radaelli, senior risk management consultant di Strategica Group.

Una difficoltà resa più complessa dalla differenza sostanziale sottolineata da Luca Bechelli: "Il Risk Manager è abituato a trattare rischi su una proiezione temporale misurata in decenni, mentre per il rischio cyber una valutazione a 5 anni è estrema poiché questo tipo di minacce cambia alla velocità della luce. Ci sono presidi che non possono attendere un tempo superiore ad alcuni mesi".

La minaccia cyber non è nuova all'attenzione delle aziende ma riveste una sempre maggior importanza. Basti pensare ai risultati del rapporto Clusit 2023 secondo cui il 2022 si è caratterizzato come l'anno peggiore per la cyber security, con un aumento di cyber attacchi del 21% a livello mondiale e del 169% soltanto in Italia.

Dati che sottolineano l'esigenza delle aziende di pianificare una strategia di risposta che abbia come obiettivo limitare i potenziali danni anche attraverso la stipula di una polizza assicurativa ad hoc che però non risolve il problema.

"Tutte le aziende vogliono una polizza di cyber security ma spesso non sono assicurabili perché caratterizzate da un rischio cyber così elevato che la compagnia assicurativa non vuole prendersene carico", spiega Giulio Coraggio. "Una consulenza legale può aiutare nella gestione dell'incidente nello stabilire il privilegio legale".

Una volta subito l'attacco, per liberarsene l'azienda deve spesso pagare il riscatto imposto dagli hacker. Tema che pone una ulteriore questione: pagare il riscatto è la decisione migliore?

"Pagare il riscatto apparentemente sembra la soluzione più semplice ma non è così perché nasconde una serie di insidie e una serie di rischi che vanno assolutamente valutati", sostiene Sonia Peron. "Prima di decidere se pagare o meno, bisogna compiere un insieme di attività preliminari: notificare la protezione dei dati personali entro 72 ore o in tempo molto più breve se si tratta di dati sensibili, valutare il contratto assicurativo, valutare i rischi in caso di pagamento che possono essere legali, creativi, economici, finanziari, reputazionali o assicurativi. Mentre la persona fisica che subisce il riscatto si configura come semplice vittima, per le aziende private ci si trova in una sorta di vuoto normativo. Se coloro che rivendicano l'attacco sono organizzazioni internazionali riconosciute come di stampo terroristico, l'azienda pagante può essere ritenuta responsabile di aver foraggiato l'attività criminale".

TAG: [ANRA](#)

Articoli correlati

■ Attualità, ■ Risk Management

NET4RISK, il primo network italiano di risk management

Mercoledì, 9 Novembre, 2022 - 08:52



Broker in evidenza



Interviste



ABM Broker verso un futuro da tech company

RISK MANAGEMENT

L'enterprise risk management e il rischio cyber

La funzione di gestione del rischio è sempre più riconosciuta nelle imprese medie e grandi, nelle quali spesso affianca il board nelle decisioni quotidiane e strategiche. Una questione da trattare sono le minacce tecnologiche, che si muovono su specificità e tempi di reazione propri

Il risk manager moderno, che opera in maniera trasversale nella struttura imprenditoriale a supporto della tutela del business aziendale, deve conciliare una visione estremamente concreta del presente con la capacità di vedere in prospettiva le evoluzioni del contesto in cui l'impresa opera. Ma l'efficacia della funzione passa anche per la capacità di trasmettere la visione del rischio e delle eventuali conseguenze alle figure apicali come ai responsabili dei singoli settori.

Il momento attuale impone una riflessione sul ruolo del risk manager, di cui si è fatta carico **Anra** nel convegno che si è svolto il 4 maggio scorso a Milano, dal titolo *L'Enterprise risk management: processo e ruolo. Il raccordo con la gestione operativa del cyber risk*. Nel suo saluto iniziale **Carlo Cosimi**, presidente di **Anra**, ha anticipato che era obiettivo del confronto fare il punto sull'attuale livello di

sviluppo della funzione di gestore del rischio e sull'impellenza di individuare il più efficace modello di governo delle tante istanze correlate ai rischi dell'evoluzione digitale.

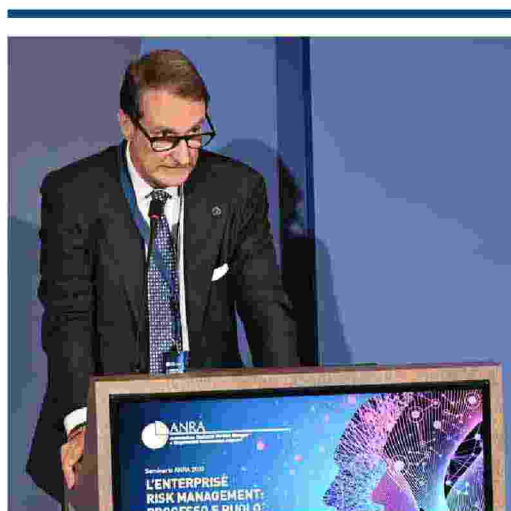
Come ha sintetizzato nell'introduzione ai lavori **Salvatore Lampone**, presidente del Comitato tecnico scientifico di **Anra**, "i rapidi cambiamenti delle condizioni in cui le imprese si sono trovate ad agire negli ultimi anni e le sfide che già oggi sappiamo che dovranno essere affrontate, in primo luogo quelle della digitalizzazione e della sostenibilità, impongono una riflessione sul ruolo dei risk manager nelle aziende medie e grandi, sui processi e sui nuovi ambiti di rischio inseriti nella governance", soprattutto in una logica di *enterprise risk management*, ovvero di gestione trasversale e coordinata del rischio tra tutti i settori aziendali.

IL RUOLO DI CERNIERA TRA BOARD E SETTORI

Punto di avvio è stata la presentazione della survey realizzata da **Anra** e **Protiviti** tra i membri dell'associazione, per analizzare il ruolo e l'impatto del top management sui processi di evoluzione del risk manager e di integrazione della gestione del rischio nella struttura aziendale. I risultati sono stati illustrati da **Guido Zanetti**, managing director di Protiviti, che ha moderato la tavola rotonda a cui hanno preso parte **Pietro Guzzi**, quality and supply chain manager di **Kolektor Microtel**, **Roberto Rentocchini**, head of integrated industrial risk di **Eni** e **Silvia Stefini**, chair audit and risk committee di **Renantis**.

L'indagine è partita dal ruolo del risk manager, che si fa promotore di un modello di governance all'interno dell'impresa e agisce da tramite tra i diversi settori operativi e le figure apicali, a supporto delle quali deve fornire una visione allargata dei rischi.

(continua a pag. 2)



Carlo Cosimi, presidente di Anra

(continua da pag. 1)

La ricerca ha evidenziato una maggiore consapevolezza da parte delle imprese sull'esigenza di una funzione di risk management che sia pervasiva della realtà aziendale. Il ruolo è cambiato sulla spinta delle congiunture esterne a partire dai primi anni Duemila, in primis la crisi finanziaria del 2008 che ha reso evidente l'opportunità di ragionare secondo un approccio enterprise wide e non per silos. Più indietro rispetto ad altri paesi, in Italia l'evoluzione è stata progressiva ed è partita dalle organizzazioni più strutturate. Nella fotografia dell'oggi, il ruolo appare pienamente riconosciuto, anche se in un'impresa su cinque è vissuto ancora come un'attività di compliance.

CRESCE L'APPROCCIO ENTERPRISE-WIDE

All'interno delle imprese, il processo di risk management è ritenuto fondamentale nella gestione del business ricorrente dal 41% degli intervistati; per il 28% è vissuto come essenziale nella presa di decisioni, per un 5% le due visioni sono entrambe presenti, mentre sussiste un 19% per il quale l'attività della funzione è ancora considerata come compliance addizionale con scarso valore aggiunto.

La crescita del ruolo del risk manager è testimoniata dal suo coinvolgimento nei processi decisionali, in particolare nella pianificazione strategica (61%), nel processo di sviluppo di nuovi prodotti o processi (53%), nella pianificazione operativa (47%) e nelle operazioni straordinarie (44%).

Nel complesso, l'82% degli intervistati afferma che nella propria azienda è stato implementato un processo di risk management enterprise-wide, una copertura di tutte le aree di rischio che associa la visione trasversale alla capacità di agire verticalmente per singoli settori.

CYBER, UN RISCHIO DIVERSO DAGLI ALTRI

Una minaccia che maggiormente impegna oggi le imprese è il rischio cyber, sia per la sua componente di vulnerabilità delle informazioni e dell'operatività aziendale, sia per le implicazioni connesse alle innovazioni tecnologiche, a partire dall'intelligenza artificiale.

Nella seconda tavola rotonda si è voluto analizzare proprio il rapporto che intercorre tra il processo di enterprise risk management e la gestione del rischio cyber. A parlarne, moderati da Paola Radaelli, vice presidente di Anra e senior risk management consultant di Strategica Group, sono stati Luca Bechelli, partner information & cyber security di P4I, Giulio Coraggio, head of intellectual property & technology di Dla Piper Partner, Sonia Peron, revisore Anra e presidente del collegio sindacale, Garofalo Health Care, e Carlo Zaganelli, responsabile enterprise risk management di Leonardo.

La peculiarità del rischio tecnologico è quella di essere assolutamente pervasivo di tutta l'attività dell'impresa, presentandosi in forme ormai note (ma non per questo pienamente governabili) e in altre più nuove che riflettono la mutevolezza del contesto più generale, ad esempio gli effetti della cyber war, o sono conseguenza di innovativi ambiti di applicazione, come è oggi la space economy.

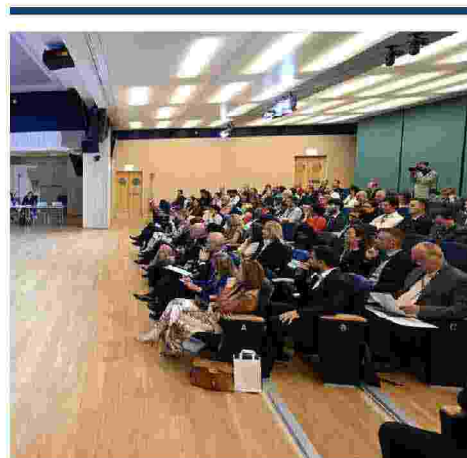
UNA CAPACITÀ DI VISIONE A DUE VELOCITÀ

Il rapporto tra presidio di cyber security e Erm mostra il principale punto critico nella gestione temporale, con il presidio dei rischi operativi che ha una visione a medio termine (tre-cinque anni) mentre la supervisione del cyber richiede un'osservazione costante e continuata, su tempistiche di pochi mesi in risposta a minacce che evolvono rapidamente e richiedono risposte immediate.

Se da un lato la gestione del rischio cyber richiede esperienza e conoscenze tecniche, dall'altro è necessario che sia guidata dalla capacità di guardare in prospettiva, senza dimenticare che non è sufficiente costruire un perimetro di difesa limitato all'azienda quando questa è inserita nella rete più ampia della propria catena del valore.

La stessa ampiezza si ritrova negli impatti del danno cyber: nell'immediato questi riguardano la continuità operativa dell'impresa e la compliance, con conseguenze di tipo economico che possono non essere trascurabili, a ciò si aggiunge il danno reputazionale, che è una componente basilare del valore dell'azienda percepito dal mercato e chiave della sua sostenibilità nel lungo periodo.

Maria Moro



DATI&NUMERI

• Simone Finotti

Logistica e cybersecurity, cresce l'attenzione

In un settore sempre più dominato dalle applicazioni informatiche e digitali (pensiamo alla gestione dei magazzini, delle flotte e degli itinerari), non si può ignorare il tema della cybersecurity.

La ricerca Polimi

Si tratta della principale priorità di investimento nel digitale in Italia, anche grazie alla spinta del Pnrr e dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale. Ma il rapporto tra spesa in cybersecurity e Pil è pari a 0,10%, ancora lontano dagli altri Paesi del G7.

A chiarirci le idee è una ricerca da poco presentata dall'Osservatorio Cybersecurity & Data Protection della School of Management del Politecnico di Milano.

Italia "fanalino di coda"

Diciamo subito che sono in aumento i cyberattacchi, con 1.141 incidenti gravi rilevati dal Clusit nel primo semestre 2022, +8,4% sul 2021. Ben il 67% delle imprese rileva un aumento di tentativi di attacco, e il 61% ha aumentato il budget per la sicurezza informatica. Il rapporto tra spesa in cybersecurity e Pil in Italia si attesta allo 0,10%, in lieve crescita rispetto allo 0,08% dell'anno precedente. Si tratta di un risultato che colloca il nostro Paese all'ultimo posto tra quelli del G7.

La classifica è guidata da Stati Uniti e Regno Unito, con un rapporto dello 0,31%. Per Francia e Germania il rapporto è, rispettivamente, lo 0,19% e lo 0,18%.

I dati dell'Osservatorio Cybersecurity Polimi fotografano un mercato in forte crescita. Aumentano i tentativi di attacco e i rischi percepiti, ma si investe ancora poco. Buon dinamismo dalle medie imprese

Il mercato della cybersecurity

Veniamo al mercato della cybersecurity nel Belpaese: dopo la crescita del 15% del 2021, conosce un'ulteriore spinta del 18% nel 2022, dettata dalla ripresa degli investimenti delle organizzazioni e da una progressiva presa di coscienza sulle minacce, raggiungendo il valore di 1.855 milioni di euro. Una crescita sostenuta in buona parte dalle medie imprese, che iniziano a introdurre azioni concrete in materia di cybersicurezza.

Servizi e soluzioni

Suddividendo il mercato nelle diverse componenti di spesa, il 50% (in crescita) è dedicato a servizi e l'altra metà a soluzioni di cybersecurity, tra cui Endpoint and Extended Detection and Response, SIEM, Identity & Access Management, Vulnerability Management e Penetration Testing. Per tipologia, invece, le quote maggiori vanno ad aspetti di security tradizionali,

ma le componenti più innovative vedono un importante aumento. Al primo posto la categoria di Network & Wireless Security con il 26% di investimenti, seguita da Endpoint Security (23%) e Cloud Security (14%).

Governance del rischio informatico

Si potenzia la governance della sicurezza informatica nelle organizzazioni italiane. Nel 53% delle imprese oggi è presente un Chief Information Security Officer (Ciso) formalizzato, che si colloca principalmente all'interno della Direzione IT (37%). Parallelamente, però, si stanno avviando iniziative di sensibilizzazione sui possibili impatti cyber delle attività dei dipendenti: l'80% delle organizzazioni (in aumento) ha definito piani di formazione strutturati, che quasi sempre coinvolgono tutti gli attori aziendali.

Prospettive "olistiche"

Va detto che le imprese italiane considerano la gestione dei rischi in una prospettiva sempre più olistica, per indirizzare le priorità di investimento. Nel 49% delle organizzazioni la gestione del rischio cyber avviene in un processo integrato di risk management aziendale, anche se rimane una quota rilevante che non lo monitora costantemente. Solo nel 32% delle aziende vengono applicate metodologie di quantificazione finanziaria del rischio, un approccio più concreto che mette in evidenza i possibili impatti negativi sul business. ✕



CHI SIAMO

LUNEDÌ: 08 MAGGIO 2023

LOGIN

REGISTRATI

insurance Trade .IT

[EDITORIALI](#) [MERCATO](#) :: [NORMATIVA](#) [INTERVISTE](#) :: [CARRIERE](#) :: [TECNOLOGIE](#) :: [COMPAGNIE](#) :: [INTERMEDIARI](#) :: [OSSERVATORI](#) ::

[AGENDA](#) [EDICOLA](#) [PARTNER](#) [FORMAZIONE](#) [ABBONAMENTI](#) [VIDEO CONVEGNI](#) [GLOSSARIO](#)

Cerca nel sito...



MERCATO » ASSOCIAZIONI - ALTRI OPERATORI

Il Risk Manager al centro del processo decisionale

Al convegno organizzato da [Anra](#) è stata ribadita la necessità di coinvolgere la funzione di gestione del rischio nelle scelte che i vertici aziendali devono fare. Il focus sul rischio cyber ha evidenziato l'esigenza di aumentare la velocità della sua valutazione



08/05/2023

Autore: M.M.

Fonte immagine: [Anra](#)

Il risk manager è figura in evoluzione e con un livello di riconoscimento in costante crescita presso le aziende italiane grandi e medie, ma il suo apporto deve essere riconosciuto nei consigli di amministrazione per una più efficace gestione del rischio.

Questo il tema al centro dell'edizione 2023 del seminario organizzato da [Anra](#) "L'Enterprise Risk Management: processo e ruolo. Il raccordo con la gestione operativa del cyber risk" che si è svolto il 4 maggio scorso a Milano.

L'evento, patrocinato da [Assolombarda](#) si è articolato in due tavole rotonde, che hanno avuto il compito di esporre una fotografia precisa del ruolo attuale del risk manager all'interno delle aziende e dell'approccio della funzione verso uno dei rischi maggiormente percepiti nel panorama imprenditoriale attuale come il cyber risk.

Gestione del rischio, una funzione in crescita

Partendo da un'indagine realizzata da [Anra](#) in collaborazione con [Protiviti](#), i partecipanti hanno avuto l'occasione di confrontarsi sul ruolo degli specialisti della gestione del rischio, che appare diffuso nelle organizzazioni di grandi dimensioni, in particolar modo attive nel settore finanziario, ma che risulta ancora assente invece nelle imprese di medie e piccole dimensioni, con meno di 49 dipendenti.

MERCATO

- [Ivass](#)
- [Istituzioni](#)
- [Ricerche](#)
- [Dati](#)
- [Notizie](#)
- [Welfare](#)
- [Rc auto](#)
- [Associazioni - altri operatori](#)
- [Ania](#)

CONVEGNI



- [Innovation Summit 2023 - 06 giugno 2023](#)
- [L'Rc auto verso nuovi percorsi di sviluppo - 09 novembre 2022](#)
- [Gli intermediari tra equilibrio economico e ricerca di competitività - 04 ottobre 2022](#)

[ARCHIVIO CONVEGNI](#) » [VAI](#)

INSURANCE REVIEW



- [SERVE UN MODELLO DI GESTIONE DEL RISCHIO SISMICO](#)
- [VIAGGI DI LAVORO, UN RISCHIO DA GESTIRE](#)
- [LA PREVENZIONE È UNA QUESTIONE COMPLESSA](#)

[INSURANCE REVIEW](#) » [VAI](#)

Questo sebbene il coinvolgimento in processi decisionali chiave sia considerato «significativo», con particolare riferimento all'ambito della pianificazione strategica, dalla maggior parte dei rispondenti alla survey. Ne hanno discusso nella prima tavola rotonda **Roberto Rentocchini**, Head of integrated industrial risk, **Eni**, **Pietro Guzzi**, Quality and supply chain manager, **Kolektor Microtel**, e **Silvia Stefini**, Chair audit and risk committee, **Renantis**. Tra i settori maggiormente maturi troviamo il settore **Energy & Utilities**, seguito a stretto giro dal settore **Industrial & Construction**.

Dai risultati del questionario si evidenzia in primo luogo la necessità di attuare un processo di risk management "proattivo" a supporto delle decisioni aziendali.

Tra gli output emersi, anche l'impatto che il risk management può avere a qualsiasi livello aziendale, quando riesce ad affrontare la sfida di uscire dalla semplice *compliance* e diventare sintesi di collaborazione e di dialogo tra i singoli settori e il vertice aziendale. Fondamentale e in costante maturazione l'affiancamento operato dalla funzione verso il top management e il board nelle scelte operative e strategiche.

Diverse misure per il rischio cyber

Secondo tema oggetto del seminario è stata la gestione del rischio cyber in rapporto al processo di Enterprise Risk Management e le conseguenze che una eventuale violazione della sicurezza informatica di un'azienda può avere sulla *business continuity*.

Di questo hanno discusso nella seconda tavola rotonda **Luca Bechelli**, Partner information & cyber security, **P4I**, **Giulio Coraggio**, Head of intellectual property & technology, **DLA Piper Partner**, **Sonia Peron**, Presidente del collegio sindacale, **Garofalo Health Care** e Revisore **Anra** e **Carlo Zaganelli**, Responsabile enterprise risk management, **Leonardo**.

Il rischio cyber rappresenta una delle principali sfide da affrontare per il risk manager, in quanto si tratta di un rischio in continua evoluzione che richiede allo specialista della gestione del rischio «uno sforzo enorme per comprendere gli aspetti tecnici presidiati dagli esperti cyber e collegarli con le responsabilità dell'azienda» come dichiarato dalla Vicepresidente **Anra Paola Radaelli**, Senior Risk Management Consultant, **Strategica Group** e moderatrice della sessione.

Una difficoltà resa più complessa dalla differenza sostanziale delle tempistiche: laddove il risk manager tratta i rischi su una proiezione temporale di 3-5 fino a 10 anni, il rischio cyber richiede valutazioni costanti e agilità di risposta data l'estrema velocità con cui cambia questo tipo di minacce.

La minaccia cyber non è nuova all'attenzione delle aziende ma riveste una sempre maggior importanza. Basti pensare ai risultati del rapporto **Clusit** 2023 secondo cui il 2022 si è caratterizzato come l'anno peggiore per la cyber security, con un aumento di cyber attacchi del 21% a livello mondiale e del 16% soltanto in Italia.

Dati che sottolineano l'esigenza delle aziende di pianificare una strategia di risposta che abbia come obiettivo limitare i potenziali danni, anche attraverso la stipula di una polizza assicurativa ad hoc.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

 risk management, **Anra**, rischio cyber,


Articoli correlati

[ABBONATI ALLA RIVISTA](#) » [VAI](#)

INSURANCE DAILY



- L'enterprise risk management e il rischio cyber
- Riparare (anche) le auto vecchie
- Intesa Sanpaolo Vita, un primo trimestre in crescita
- Hdi Italia si fonde in Hdi Assicurazioni

[ARCHIVIO DAILY](#) » [VAI](#)

TENDENZE IN PRIMO PIANO

di Silvia Ragusa



COSTANTE MONITORAGGIO DEL CAMPO DI GIOCO

Un'efficace gestione dei rischi di mercato e di liquidità nell'attuale contesto di mercato presuppone innanzitutto un'accurata misurazione di tali rischi sulla base di indicatori di natura quantitativa. La disponibilità di affidabili metriche di rischio è però solo il primo passo. È anche necessario delineare preventivamente il "campo di gioco" all'interno del quale si esplicitano le scelte gestionali attraverso la definizione, per ogni portafoglio, di un sistema di limiti di rischio che sono sottoposti ad un costante monitoraggio da parte del risk management. Relativamente al rischio mercato, Amundi implementa sia modelli di tipo non parametrico (Historical Simulation), su cui si basano i principali limiti di rischio assoluto, che modelli alternativi di tipo parametrico, con differenti configurazioni campionarie che presentano prestazioni differenti e complementari, dal punto di vista inferenziale, in termini di reattività e di precisione statistica dello stimo.

Relativamente al rischio di liquidità, invece, abbiamo sviluppato una metodologia proprietaria che permette di implementare Liquidity Stress Tests su attività e passività dei fondi gestiti e di calcolare diverse metriche inerenti al profilo di liquidità dei portafogli (come ad esempio il tempo necessario per liquidare una determinata frazione del portafoglio e il correlato costo di liquidazione in funzione della quantità negoziata). Al fine di assicurare la liquidità e la diversificazione dei portafogli, in modo robusto rispetto a potenziali variazioni di regime dei mercati, in Amundi, il sistema di limiti di rischio prevede non solo limiti basati sulle metriche aggregate a livello di portafoglio (come ad esempio il VaR o la percentuale del portafoglio che può essere liquidata in un determinato orizzonte temporale) ma anche limiti che incidono sulla struttura dei portafogli, relativamente ai differenti fattori di rischio e alle caratteristiche degli strumenti finanziari.

DANIELE MOSSI

HEAD OF RISK MANAGEMENT, AMUNDI SGR



**I NOSTRI INVESTIMENTI
DANNO FORMA AL DOMANI, OGGI**

Con un'esperienza ventennale in 30 anni di mercato, l'approccio unico di PGIM e la sua rigida governance del rischio aiutano i clienti a conseguire rendimenti di lungo termine. Esplorarli nei domini su PGIM.com.



INVESTIRE PER IL FUTURO / INVESTIRER POUR L'AVENIR / INVESTIR FÜR DIE ZUKUNFT / INVESTIR PARA O FUTURO / INVESTIR PARA O FUTURO

L'IMPORTANZA DI CHIAMARSI RISK MANAGER

32 FUNDSPEOPLE | MAGGIO



AFFIANCARE ALLA TRADIZIONALE MISURAZIONE UNA ROBUSTA ANALISI DI SCENARIO

Il monitoraggio, ma soprattutto la gestione dei rischi di mercato e di liquidità presenti nei portafogli gestiti assume sempre più rilevanza. Ciò che ritengo fondamentale nel monitoraggio di tali rischi è affiancare alla tradizionale misurazione basata su orizzonti periodali medio-lunghi, tipici dei prodotti di risparmio gestito, una robusta analisi di scenario sottoponendo i portafogli a stress basati sia su eventi storici che su scenari custom di tipo predittivo, che tengano proprio in considerazione l'evoluzione dello scenario economico-finanziario. In tal modo è possibile stimare l'andamento, in termini assoluti e relativi rispetto al benchmark, dei portafogli in tali situazioni e tramite una costante interazione con i gestori valutare tempestivamente eventuali correttivi da porre in essere.

In Eurizon utilizziamo la piattaforma Aladdin di BlackRock per il monitoraggio dei rischi di mercato e di liquidità; tale piattaforma è utilizzata anche come front-end della gestione, consentendo quindi una piena integrazione dell'attività di portfolio management con quella di risk management. Nell'ambito del rischio di mercato utilizziamo sia modelli multifattoriali che di simulazione storica, affiancando alla stima su orizzonte temporale di lungo periodo, anche una valutazione di breve periodo atta a catturare eventuali cambiamenti nei regimi di volatilità e correlazione di mercato. Per quanto concerne il rischio di liquidità verifichiamo che i portafogli abbiano, su vari orizzonti temporali, asset liquidabili sufficienti a far fronte alle passività (rimborsi) stimate su tali orizzonti, tenendo anche in considerazione eventuali costi (es. bid-ask spread). In entrambi i casi vengono svolte anche analisi di scenario sottoponendo i portafogli a stress sia storici che predittivi.

È di fondamentale importanza, infine, una costante interlocuzione con i gestori in quanto il risk management non deve essere percepito come un mero guardiano bensì come una funzione con cui collaborare al fine di una più efficiente gestione dei portafogli.

MICHELE DE SARIO
RESPONSABILE RISK MANAGEMENT, EURIZON

La storia dei sistemi economici e dei mercati finanziari degli ultimi anni è stata caratterizzata da molti casi di crisi e, nelle situazioni più anomale, di dissesti che hanno certamente lasciato il segno. Gestire il rischio sarà l'elemento cardine nel settore dell'asset management.

Rischio di mercato e rischio di liquidità. Nel tempo, e dopo diversi interventi delle authority, l'industria del risparmio gestito ha fatto notevoli passi avanti in ambito di monitoraggio e gestione del rischio, garantendo maggiore tutela ai risparmiatori e mitigando il rischio sistemico. Gli ultimi anni, però, sono stati caratterizzati da diversi eventi che hanno portato, per vari motivi, ad aver un impatto rilevante sull'andamento dei mercati finanziari. La

pandemia, l'invasione dell'Ucraina, l'aumento dell'inflazione e il successivo cambio di politica monetaria sui tassi di interesse da parte delle banche centrali, le recenti crisi di alcune banche negli Stati Uniti e di Credit Suisse in Europa (oggi acquisita da Ubs) hanno creato un clima di grande incertezza e portato a repentini aumenti della volatilità. In questo panorama il monitoraggio e la gestione dei rischi di mercato e di liquidità nei portafogli sono diventati sempre più importanti. Per non dire cruciali. ►

TENDENZE IN PRIMO PIANO

**LA GESTIONE DEL RISCHIO
SARÀ SEMPRE PIÙ STRATEGICA**

In Generali A&WM utilizziamo metodologie che forniscono una misurazione integrata del rischio a livello di posizioni, portafoglio e gruppo di portafogli. L'analisi include tre componenti principali: indicatori di rischio ex-ante e "what if analysis"; indicatori di rischio ex-post, come ad esempio indici Sharp e Sortino o la misurazione del rating di portafoglio; infine, l'analisi della performance, come drawdown, performance relativa, performance contribution. Il rischio di liquidità è valutato in condizioni di mercato standard e di stress, sia sul fronte degli assets che delle liabilities, con un duplice approccio al livello di singolo titolo e portafoglio. Nel primo, utilizzando un modello multifattoriale basato sui dati di mercato (trade realizzati, prezzi, volumi). A livello di portafoglio, utilizzando il numero di giorni necessari per liquidare date percentuali degli attivi e l'impatto che la loro liquidazione può avere sul valore di mercato del portafoglio. Crediamo che la gestione del rischio di liquidità sarà sempre più strategica, in uno scenario di elevata volatilità, bruschi movimenti sui mercati e bilanciamenti dei portafogli. Facendo leva sul solido track record maturato, continueremo ad investire sui processi, i presidi interni e la governance per la gestione del rischio, a protezione dei nostri investitori.

RICCARDO APPOLLONI
CHIEF RISK OFFICER,
GENERALI ASSET & WEALTH MANAGEMENT

Non è un caso che la figura del risk manager sia tra le più ricercate nel settore dell'asset management.

Non sempre è immediato capire quali sono i compiti svolti da questi professionisti in seno agli asset manager: si muovono in autonomia rispetto alle dinamiche della società di gestione, tanto che riferiscono direttamente al top management e agiscono in sepa-

rata sede rispetto alle altre funzioni di controllo. In queste pagine tre responsabili dei maggiori gruppi in Italia per patrimonio gestito spiegano quali sono oggi, in questo contesto di volatilità ormai costante, i fattori fondamentali per monitorare e gestire i rischi di mercato e liquidità all'interno di un portafoglio e quali strumenti di misurazione vengono da loro adottati.



L'OPINIONE
DI



ANDREA MANCOSU
Investment Capability Specialist,
Credit Suisse Asset Management

**EVOLUZIONE
ENERGETICA: DAL
GRIGIO AL VERDE**

La transizione energetica globale si trova a un punto di svolta. Gli investimenti in energia pulita sono destinati a crescere in misura significativa in quanto, oltre ai consumatori e produttori, che desiderano comportarsi in modo più responsabile, anche i governi stanno adottando misure per combattere il cambiamento climatico e garantire la sicurezza energetica. Prevediamo investimenti significativi nell'elettrificazione e nella rete, che determineranno una forte domanda di materiali critici, ovvero gli elementi costitutivi della transizione energetica. Sebbene gli investimenti globali nella transizione energetica a basse emissioni di carbonio abbiano raggiunto i 1100 miliardi di dollari americani nel 2022, nei prossimi anni la spesa dovrà almeno triplicare per raggiungere gli obiettivi di combattere il cambiamento climatico, garantire la sicurezza energetica e soddisfare la crescente domanda di energia a prezzi accessibili, determinata dall'aumento demografico. Ciò offre ampie opportunità agli investitori che desiderano generare rendimenti a lungo termine, beneficiando al contempo dell'esposizione all'evoluzione energetica.

Mai più trasferte a rischio con la sicurezza «Iso»

Garantire la sicurezza della propria forza lavoro è un obbligo sancito dalla legge. Che la norma Iso 31030 standardizza. Grazie a International Sos e Rina oggi l'impresa può anche "certificarsi"

di Marina Marinetti

Namapa, Mozambico. Il compound italiano si ritrova nel mezzo della guerriglia jahidista. Il personale di va esfiltrato sotto copertura, ma il quartiere è irraggiungibile. Caapiranga, Amazzonia. Il geologo di un'azienda italiana si sente male. Si sospetta una peritonite. Va elitrasmportato al più presto all'ospedale di Manaus, 60 chilometri a est: le strade sono bloccate. Kiev, Ucraina. I funzionari delle aziende italiane vanno evacuati, ma non ci sono rotte sicure. Non è la sceneggiatura di un disaster movie, quanto il business quotidiano di **International Sos**, leader mondiale nell'assistenza sanitaria e nei servizi di sicurezza, a cui si

affidano 9.500 tra multinazionali e Pmi, governi, istituzioni e Ong. «Salviamo e proteggiamo la forza lavoro dei nostri clienti in tutto il mondo, anche in caso di eventi climatici estremi, epidemie o incidenti di sicurezza», spiega a Economy **Franco Fantozzi**, senior security advisor di International Sos, uno che alle spalle ha una carriera trentennale nell'Arma dei Carabinieri, la maggior parte dei quali nel Raggruppamento Operativo Speciale, incarichi all'Europol, docente di "Tecnologie per la Sicurezza" alla Cattolica di Milano. «Sul campo abbiamo **13 mila esperti** in ambito sicurezza, medico, logistico e digitale che forniscono supporto e assistenza

“

**PROTEGGIAMO
IL PERSONALE
DEI NOSTRI CLIENTI
IN TUTTO IL MONDO
ANCHE IN SITUAZIONI
ESTREME**

Franco Fantozzi, senior security advisor di International Sos



da oltre 1.000 sedi in 90 Paesi, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, 3.365 giorni all'anno», dice.

Se volete sapere cosa sta per succedere del mondo, chiedetelo a International Sos, che ogni anno redige una mappa geografica classificando i livelli di rischio - sanitario, terroristico, bellico, geopolitico - su una scala da "insignificante" a "estremo". Il probabile conflitto in Ucraina, per esempio, era già presente nella **Risk Map 2022**, redatta l'anno precedente. E oggi? «Ci sono **situazioni di tensione** che richiedono particolare attenzione per esempio in Colombia, Ecuador, Perù, Pakistan, Sri Lanka, Iraq, dove l'aumento della criminalità, dovuto in parte all'impatto della pandemia, ha portato a un incremento delle zone ad alto rischio. E nelle **economie instabili** e fragili, nel Sahel, in Mozambico e in altre parti dell'Africa come Egitto e Libano, le zone a rischio di disordini si sono ampliate a causa della volatilità dei mercati energetici e agricoli», risponde il senior advisor di International Sos. Poi c'è il **cambiamento climatico**: «Con l'aumento



GESTIRE L'IMPRESA



delle temperature e dei livelli di acqua stagnante, si prevede l'aumento delle malattie trasmesse dalle zanzare. Questa situazione potrebbe potenzialmente causare focolai di malaria, febbre dengue e zika in luoghi dove non sono mai state presenti prima e focolai più frequenti in aree dove già esistono», sottolinea Fantozzi. E cita una brutta parola: "permacrisi". «Sulla base delle analisi fatte negli ultimi anni tra oltre 1200 professionisti senior delle maggiori aziende, possiamo considerarci in una sorta di crisi permanente, nel senso di ciclica», chiarisce: «si è sempre detto che la crisi ha un "pre", un "durante" e un "post" che però individuare in questo momento è complicato». Il senior advisor di International Sos pone l'accento sulla "crisis management fatigue": «Questo continuo aggiornamento ciclo della crisi porta a un problema di carattere mentale: diventa fondamentale avere un provider che si avvale di analisti per sapere a cosa si va incontro. I dipendenti e i responsabili delle decisioni devono essere informati sui rischi e sulle mi-

sure che l'organizzazione sta adottando per mitigarli, per garantire la **sicurezza della forza lavoro**».

Ecco, appunto: la garanzia della sicurezza della forza lavoro è un dovere sancito anche dall'**art. 2087 del Codice Civile**, in base al quale l'imprenditore è tenuto ad adottare le misure "necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro". Per questo **International Sos Foundation** ha realizzato, in collaborazione con lo **studio legale internazionale Gianni & Origoni** il libro bianco "Duty of Care: il nuovo modello in materia di gestione dei rischi di viaggio", che analizza l'evoluzione del quadro normativo in tema di travel risk management e in particolare lo standard Iso 31030:2021.

«Lo standard Iso 31030:2021 (**Travel Risk Management - Guidance for Organizations**) è uno standard internazionale riconosciuto in 70 Paesi, che si applica a organizzazioni di

ogni tipo, aziende, enti pubblici, Ong, università - pensiamo all'Erasmus, per esempio - e fornisce linee guida e buone pratiche per un efficace adempimento degli obblighi riconducibili all'ambito del duty of care», sottolinea Fantozzi. «È fondamentale anche per la gestione del rischio trasferta. E non è un "pezzo di carta", ma uno strumento operativo in continua evoluzione. Il rispetto degli standard Iso, che sono regolarmente applicati da assicuratori, enti normativi e autorità locali, contribuisce a ridurre l'esposizione a **sanzioni legali e finanziarie**, oltre che a **danni reputazionali**, tutelando i datori di lavoro e i manager a vario titolo coinvolti nella gestione dei viaggi di lavoro».

Negli ultimi cinque anni, infatti, International Sos ha assistito ad un aumento dei livelli di allerta nei confronti dei rischi legati ai viaggi. Il significativo deterioramento del quadro di sicurezza a livello internazionale, principalmente causato dalla pandemia da Covid-19, il conflitto in Ucraina e un generale aumento

dell'instabilità politica, ha portato alla nascita di una cosiddetta "nuova normalità" di viaggio, «definibile», sottolinea Fantozzi, «come un dinamico e complesso contesto multi-stratificato di minacce, e caratterizzata da un aumento dei rischi per persone e organizzazioni, come attestato dall'aumento dell'11% del numero dei casi di assistenza rispetto al periodo pre-pandemico. «Questo comporta una crescente necessità per il personale viaggiante di ricevere **supporto** in ogni fase della trasferta, dalla **pianificazione** alla **gestione** di eventuali situazioni di emergenza», commenta il senior security advisor per International Sos. «Lo standard Iso 31030 ha il grande merito di aver definito un minimo comune denominatore al quale aziende e organizzazioni di ogni tipo e dimensione dovranno attenersi per proteggere l'incolumità e il benessere

delle persone sotto la loro tutela».

International Sos ha persino stipulato un accordo con **Rina**,

**LA CONFORMITÀ AI NUOVI STANDARD
OFFRE UN VANTAGGIO COMPETITIVO
E ALIMENTA UN CIRCOLO VIRTUOSO
IN TERMINI DI PRODUTTIVITÀ**

multinazionale italiana di certificazione e consulenza ingegneristica, per i propri servizi di travel risk management: l'accordo prevede che a termine dell'assessment effettuato da International Sos, effettuato sulla base di protocolli comuni, le organizzazioni clienti abbiano la possibilità di richiedere a Rina un audit per ricevere un'attestazione di conformità alla Iso 31030. «Grazie a questo accordo e alla partnership con lo studio legale internazionale Gianni & Origoni, che consente di integrare nell'assessment anche l'ambito compliance e duty of care, siamo in grado di offrire ai nostri clienti un supporto a 360° per una gestione integrata dei rischi di viaggio. La **conformità ai nuovi standard**, inoltre, offre un vantaggio competitivo rispetto agli altri player di mercato e favorisce da un lato la tranquillità e la fiducia della forza lavoro verso l'azienda, alimentando un ciclo virtuoso in termini di produttività e riduzione del turnover, dall'altro l'aderenza alla normativa italiana corrente».

Con i nuovi Tg e i suoi
Notiziari tematici
Italpress vi informa
7 giorni su 7



>> **Italpress**
agenzia di stampa



Gestione dei rischi e reati agroalimentari

ALESSANDRO PARROTTA pagina
3

Gestione dei rischi e reati agroalimentari

ALESSANDRO PARROTTA

E' del 2020 il disegno di legge AC 2427 rubricato "Nuove norme in materia di reati agroalimentari", tratto dal DDL2231/2015, elaborato dalla Commissione presieduta dal Dott. Gian Carlo Caselli e che, in questi ultimi tempi, si vuole riprendere per via della presa di coscienza sull'inadeguatezza dell'attuale sistema preventivo e sanzionatorio in materia agroalimentare.

L'ambito di intervento attiene a tre comparti: 1) riorganizzazione sistematica della categoria dei reati in materia alimentare, in modo da garantire l'effettiva tutela del consumatore; 2) rielaborazione del sistema sanzionatorio contro le frodi alimentari, con la finalità di offrire risposte concrete e differenziate in ragione dell'effettivo grado di offensività delle condotte e 3) sistemazione organica, per l'intero settore dei reati in materia alimentare, della responsabilità delle persone giuridiche, cd. impianto 231.

Sarà quindi necessario intervenire sul Codice Penale, in particolare sui gruppi di reato tradizionalmente associati ai reati alimentari, sulla Legge n. 283/1962, cardine del sistema repressivo

degli illeciti alimentari e sulla disciplina di cui al D. Lgs. 231/2001, ambito ove manca completamente una disciplina ad hoc in ordine alla prevenzione delle fattispecie criminose in materia.

La proposta in questione verte sull'idea di inserire un nuovo art. 6 bis, D. Lgs. 231/01, rubricato "Modelli di organizzazione dell'ente qualificato come impresa alimentare", volto ad istituire un modello di organizzazione e gestione specifico per la prevenzione dei reati agroalimentari e ad enucleare tutti gli obblighi giuridici necessari ai fini di ottenere l'efficacia esimente (o quantomeno attuante) della responsabilità dell'Ente. In altri termini, si prospetta di affiancare al Modello di Organizzazione e Gestione "tradizionale" un nuovo Modello, qualificato dal DDL come "speciale", rivolto precipuamente alle imprese che operano del settore agroalimentare.

Si ripropone, ora, la necessità di ricercare vie punitive alternative, segnatamente nella fase prodromica di gestione del rischio e nella previsione di strumenti premiali che garantiscano un valore economico



aggiunto alle imprese "virtuose": questo l'oggetto di una prossima sessione tecnica presso la Camera dei Deputati, prevista per il prossimo 13 giugno p.v., che vedrà un tavolo d'esame composto da imprese, professionisti ed istituzioni sì da conferire al Legislatore idonei spunti d'esame.

Ad avviso di chi scrive, occorre investire sulle politiche di risk assessment e risk management, al fine di prevenire in maniera adeguata la commissione di fattispecie criminose

e, in seconda istanza, a seguito dell'avvenuta adozione di un Modello, procedere periodicamente ad una valutazione circa l'adeguatezza e l'effettiva efficacia dello stesso.

Un'ulteriore osservazione pare meritevole di attenzione in questo contesto, in prospettiva di prevenzione generale: in futuro, Enti - anche di rilevanti dimensioni - potrebbero essere tanto più incentivati a porre rimedio alle lacune organizzative quanto più possano avere una fondata aspettativa che questi sforzi saranno premiati sul piano del processo penale, evitando un'inutile duplicazione della portata afflittiva della pena loro applicata. Così in una vicenda avanti la Procura di Milano che ha condotto all'archiviazione del processo a carico della Società, virtuosa di aver adottato assetti organizzativi ritenuti adeguati.



Rimuovi da Google i link che ledono da anni la tua reputazione

www.idmicollobio.it

Reputation Manager

DALL'EUROPA LIMITI SULL'IA

Avanza l'intelligenza artificiale. Imprese al test delle regole per la privacy

da pag. 2

I dati contenuti in una ricerca Deloitte realizzata in collaborazione con Abi Lab e SIpEia

L'IA entra (piano) in azienda

Intelligenza artificiale strategica per nove società su 10

Pagina a cura

DI ANTONIO LONGO

Sempre più presente l'intelligenza artificiale nelle aziende italiane ma in molti casi i rischi sono sottovalutati. Solo il 17% delle imprese che ha intrapreso investimenti in materia di intelligenza artificiale può contare su un elevato numero di soluzioni in produzione e utilizza tale tecnologia da almeno tre anni, con la maggioranza di tali imprese che ha definito processi per garantire il rispetto dei principi etici. Mentre la gran parte delle imprese che si stanno affacciando in tale settore, pari al 59%, ha un numero ridotto di soluzioni in produzione e utilizza l'intelligenza artificiale da meno di un anno, non avendo, peraltro, definito processi per garantire il rispetto dei principi etici. È quanto emerge dalla ricerca "Trustworthy AI Survey" realizzata da Deloitte, in collaborazione con Abi Lab (centro di ricerca per l'innovazione del settore bancario) e SIpEIA (Società italiana per l'etica dell'intelligenza artificiale), per indagare la maturità delle aziende italiane su utilizzo ed etica dell'intelligenza artificiale.

Se circa 9 aziende italiane su 10 ritengono che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale sarà fondamentale per rimanere competitive, la gestione dei rischi collegati all'uso di questa tecnologia e la presenza di processi e metodologie per garantire il rispetto dei principi etici appaiono ancora poco esaminati. «Le aziende italiane sono sempre più interessate all'utilizzo dell'intelligenza artificiale per incrementare la produttività, l'efficienza dei processi e migliorare prodotti e servizi, ma l'adozione di nuovi controlli e metodologie per la gestione

del rischio è fondamentale per garantire alle nostre imprese una crescita equa e inclusiva» sottolinea **Tommaso Stranieri**, partner di Deloitte Italia, «le aziende che svilupperanno processi in tale direzione saranno premiate dal mercato, in quanto le soluzioni prodotte avranno risultati migliori in termini di adozione, obiettivi di business, reputazione e accettazione da parte degli stakeholder».

Sempre più intelligenza artificiale. Negli ultimi anni l'IA è al centro del dibattito politico, sociale e aziendale. Se da un lato tali nuove tecnologie possono aumentare la produttività e promuovere una crescita inclusiva e sostenibile, dall'altro lato, se non governate adeguatamente, possono introdurre il rischio di esacerbare i pregiudizi e la disinformazione, di minacciare la sicurezza e di rafforzare le disuguaglianze. Il 94% delle imprese ritiene che l'intelligenza artificiale sarà fondamentale per restare competitive nei prossimi 5 anni ma, allo stato attuale, il 40% delle aziende in Italia ha soluzioni già in fase di produzione e il 23% soluzioni in fase di sperimentazione. Tra le ragioni alla base dell'interesse verso l'intelligenza artificiale, il 34% delle imprese prevede un crescente utilizzo dell'IA per ridurre i costi, il 33% per migliorare i processi decisionali, il 27% per migliorare i prodotti e servizi esistenti. Tra i benefici attesi, le imprese indicano anche il miglioramento della relazione con il cliente, l'abilitazione di nuovi modelli di business, la creazione di nuovi prodotti e servizi.

Rischi ed etica. Con il termine "etica", per gli analisti, si intende l'insieme di principi e valori derivante dal modello dell'Agenda 2030 dell'Onu in

cui il principio di sostenibilità riguarda sia gli aspetti sociali sia quelli ambientali e include in sé benessere e giustizia. Ma alcuni dei criteri informatori del coordinamento sociale potrebbero essere, in futuro, influenzati anche dalle macchine, le quali contribuirebbero a definire modelli di condotta. Eppure, nonostante ciò, la gestione dei rischi dell'IA non sembra prioritaria per le aziende italiane che integrano un modello di risk management in quest'ottica solo nel 12% dei casi. Solo il 19% del campione ha definito processi per valutare la conformità dell'IA rispetto alle norme. Anche la presenza di processi e metodologie per garantire il rispetto dei principi etici appare disomogenea, infatti le aziende investono soprattutto nel garantire la privacy (58%), la sicurezza (52%) e la robustezza dei sistemi (27%) ma non nella trasparenza (19%) e nell'equità (15%).

Competenze. Il 60% dei rispondenti appartenenti al settore finanziario ha già definito una strategia in materia di intelligenza artificiale, mentre nel settore industriale lo ha fatto solo il 14% del campione. Come rilevato nel report, le priorità che emergeranno nei prossimi due anni sono l'implementazione di una data strategy (42%), l'applicazione dell'IA su tutti i principali processi di business e (27%) e lo sviluppo o acquisizione di competenze specifiche in tema di intelligenza artificiale (25%). Le aziende, a prescindere dal settore di appartenenza e dalla categoria di maturità, manifestano la mancanza di competenze o personale qualificato (36%), la difficoltà nell'identificazione dei casi di utilizzo più rilevanti per il business (36%) e la difficile integrazione dell'IA nei processi dell'azienda (34%). Tra gli osta-

coli segnalati dalle imprese, vi sono anche l'indisponibilità e/o qualità non sufficiente dei dati e le difficoltà legate allo sviluppo di soluzioni di intelligenza artificiale.

I modelli organizzativi e operativi. A parere degli analisti, per realizzare una strategia efficace finalizzata ad adottare soluzioni di intelligenza artificiale è necessario prevedere e attuare un modello organizzativo e operativo che consenta l'identificazione di casi d'uso a supporto di tutte le funzioni aziendali, dei loro benefici e la loro successiva implementazione. In tale direzione, in base all'indagine, le imprese italiane stanno adottando tre categorie di assetto organizzativo. In particolare, quello centralizzato prevede che tutte le attività necessarie all'implementazione e alla governance delle soluzioni sono accentrare in un'unica unità organizzativa mentre le altre funzioni aziendali condividono le esigenze all'unità centrale, la quale prenderà in carico le attività progettuali. Nel modello decentralizzato, invece, non esiste alcun presidio aziendale specifico in materia di intelligenza artificiale, pertanto ciascuna unità organizzativa può attuare le proprie iniziative in autonomia e con conseguente minore sinergia tra i vari dipartimenti. Infine, il modello ibrido prevede un presidio dedicato all'intelligenza artificiale che ha la responsabilità di governare il portafoglio di iniziative e di supportare le altre funzioni aziendali da un punto di vista sia metodologico sia implementativo, quindi tale modello consente anche la presenza di unità distribuite che hanno il mandato e le competenze per realizzare soluzioni verticali di intelligenza artificiale all'interno della propria funzione aziendale.

© Riproduzione riservata

Le imprese e l'utilizzo dell'IA

Benefici	Ostacoli
• Riduzione dei costi • Miglioramento dei processi decisionali • Miglioramento dei prodotti e servizi esistenti • Miglioramento della relazione con il cliente • Abilitazione di nuovi modelli di business • Creazione di nuovi prodotti e servizi	• Mancanza di competenze o personale qualificato • Difficoltà nell'identificazione dei casi di utilizzo più rilevanti per il business • Difficile integrazione dell'IA nei processi dell'azienda • Indisponibilità e/o qualità non sufficiente dei dati • Difficoltà legate allo sviluppo di soluzioni di intelligenza artificiale

Fonte: ricerca "Trustworthy AI Survey" realizzata da Deloitte in collaborazione con Abi Lab e SIpEIA





CHI SIAMO

LUNEDÌ: 15 MAGGIO 2023

LOGIN

REGISTRATI

insuranceTrade.IT

EDITORIALI MERCATO :: NORMATIVA INTERVISTE :: CARRIERE :: TECNOLOGIE :: COMPAGNIE :: INTERMEDIARI :: OSSERVATORI ::

AGENDA · EDICOLA · PARTNER · FORMAZIONE · ABBONAMENTI · VIDEO CONVEGNI · GLOSSARIO ·

Cerca nel sito...



MERCATO » ASSOCIAZIONI - ALTRI OPERATORI

Risk Manager, una professione che cresce

La funzione trova sempre più spazio e considerazione da parte del management nelle imprese oltre i 50 dipendenti; cresce la quota di giovani e di donne



15/05/2023

Autore: M.M.

Il ruolo del risk manager all'interno delle medie e grandi imprese italiane è sempre più riconosciuto ed evolve verso una funzione di **enterprise risk manager** a supporto delle decisioni dei Cda.

Lo rileva una ricerca che è stata realizzata da **Anra** presso i propri associati, in collaborazione con **Protiviti**, e presentata il 4 maggio scorso durante i lavori del Seminario organizzato dall'associazione con il titolo "L'Enterprise Risk Management: processo e ruolo. Il raccordo con la gestione operativa del cyber risk".

In particolare, è emerso che - tra gli associati di **Anra** - il 92% delle imprese fino a 50 dipendenti interpellate si è dotata di una figura o di un team dedicato all'attività di risk management, percentuale che arriva al 100% nelle aziende con oltre 50 lavoratori.

L'indagine conferma che la funzione di risk manager è sempre più considerata come strategica negli organigrammi aziendali a supporto delle decisioni da prendere, con il 45% degli intervistati che afferma di rispondere direttamente al Ceo e il 27% che riferisce al Cfo.

A tale proposito, il 56% dei risk manager afferma di essere coinvolto in maniera strutturata e continuativa dai top manager aziendali nelle discussioni sul rischio; l'80% dei rispondenti delle imprese in cui il processo è stato implementato afferma che è stato adottato un **approccio**

MERCATO

- Ivass
- Istituzioni
- Ricerche
- Dati
- Notizie
- Welfare
- Rc auto
- Associazioni - altri operatori
- Ania

CONVEGNI



- Innovation Summit 2023 - 06 giugno 2023
- L'Rc auto verso nuovi percorsi di sviluppo - 09 novembre 2022
- Gli intermediari tra equilibrio economico e ricerca di competitività - 04 ottobre 2022

ARCHIVIO CONVEGNI » VAI

INSURANCE REVIEW



- GENDER GAP E DIVERSITY: FARE DI PIÙ È POSSIBILE
- MOBILITÀ, LE STRATEGIE DELLA NUOVA CA AUTO BANK
- LA CERTIFICAZIONE DEL PERITO IN BASE ALLA UNI 11628/2016

enterprise wide, ovvero a copertura di tutte le aree di rischio e non più solo in relazione ai rischi assicurabili.

«La modernità del ruolo è spinta dalla complessità della situazione geopolitica, dal ruolo specifico della gestione del rischio negli ambiti Esg, dagli impatti evidenti dei rischi climatici e certamente dalla maggiore sensibilità alla gestione dell'emergenza aziendale sperimentata nell'epoca pandemica», commenta **Carlo Cosimi**, Presidente di **Anra**, nella nota rilasciata dall'associazione.

Contrariamente a quanto ci si potrebbe attendere, soprattutto in relazione alla modernità del ruolo richiesto, il 68% dei risk manager non dispone di *tool* informatici di supporto al processo di gestione del rischio, strumenti che rimangono invece centrali per le aziende con fatturati superiori ai 500 milioni di euro (il restante 32%) e principalmente nel settore *Energy & Utilities*.

In aumento la quota rosa

Altri dati sullo sviluppo della professione arrivano dalla ricerca "European Risk Manager Survey Report 2022", pubblicata a fine marzo da **Ferma** (Federation of European Risk Management Association).

Tra gli altri temi trattati emerge quello di genere, da cui si nota una **progressiva copertura del ruolo da parte di donne**, specialmente tra i giovani.

Tra le associazioni professionali europee, i risk manager sono per il 68% uomini e per il 32% donne, in Italia il divario di genere è invece maggiore (73% contro 27%). Ma aggiungendo la variabile dell'età, si nota che tra i Senior (over60) la percentuale di uomini risk manager supera l'80%, mentre tra gli Under30 le donne sono il 61% del totale. Questa si conferma in ogni caso una professione giovane, con un'età **media dei risk manager** europei di circa 45 anni, mentre in Italia si attesta attorno ai 36 anni.

Un ultimo dato riguarda le **retribuzioni**. Secondo un'analisi sulle ricerche delle maggiori società di selezione di risorse umane, un *Risk Analyst Junior* - prima assunzione - può avere una retribuzione lorda tra i 28 mila e i 35 mila euro, un *Risk Analyst* con 3-5 anni di esperienza in azienda percepisce tra i 40 e i 60 mila euro. Guardando alle posizioni più esperte in ambito di imprese europee, la retribuzione lorda di un *Senior Risk & Insurance Manager* va dagli 80 mila ai 100 mila euro, mentre per un Chief Risk Officer si va dai 150 mila ai 220 mila euro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

 **anra**, enterprise risk management, risk manager,
 **Carlo Cosimi**,

[INSURANCE REVIEW » VAI](#)

[ABBONATI ALLA RIVISTA » VAI](#)

INSURANCE DAILY



- Il nuovo contenzioso intorno al cambiamento climatico
- L'Rca soffre anche negli Usa
- PML (Probable maximum loss)

[ARCHIVIO DAILY » VAI](#)

Articoli correlati



Il Risk Manager al centro del processo decisionale



Anra analizza come cresce il risk manager



Per il broker è ora di abbracciare i principi Esg



Anra a convegno per parlare di rischio digitale

I più visti

- 09/02/2015 - **Insurance Review** - Abbonamento Italia
- 07/02/2018 - Convegni Insurance Connect - **L'innovazione per l'assicurazione agile**



le parole
assicurano i fatti
TUTELA LEGALE TRIESTE
SPECIALIZZATA DAL 1992
www.ucaspa.com



Home | Notizie | Insurtech | Interviste | Brokers | Annuario ASEFIBrokers | Contatti

Risk manager: una professione sempre più apprezzata in azienda e attraente per gli under 30

[Tweet](#) [Share](#)

Martedì, 16 Maggio, 2023 - 09:03

Autore: Araldo

Come evolve il ruolo del Risk

Manager è il titolo della ricerca svolta da **ANRA** in partnership con Protiviti, che è stata presentata all'edizione 2023 del Seminario **ANRA** dello scorso 4 maggio.



La ricerca attesta che la totalità delle aziende con oltre 50 dipendenti afferma di avere all'interno della propria organizzazione una figura o un team dedicato all'attività di Risk Management.

Ecco i principali dati emersi:

- Il 92% delle aziende intervistate afferma di avere definito all'interno della propria organizzazione una figura dedicata all'attività di Risk Management (100% per aziende con oltre 50 dipendenti)
- Il ruolo del Risk Manager tende ad assumere una sempre più connotata importanza strategica all'interno degli organigrammi aziendali: il 45% degli intervistati riferisce di rispondere direttamente al CEO ed il 27% al CFO.
- Il 56% dei risk manager è coinvolto in maniera strutturata e continuativa in discussioni sul rischio dal top management aziendale dove il processo implementato risulta nell'80% dei casi Enterprise Wide, ovvero a copertura di tutte le aree di rischio evolvendo dalla logica storica dei soli rischi assicurabili.

«La modernità del ruolo è spinta dalla complessità della situazione geopolitica, dal ruolo specifico della gestione del rischio negli ambiti ESG (environmental, social, governance), dagli impatti evidenti dei rischi climatici e certamente dalla maggiore sensibilità alla gestione dell'emergenza aziendale sperimentata nell'epoca pandemica» spiega Carlo Cosimi - Presidente **ANRA**.

Mentre ancora pionieristica la digitalizzazione dei processi di Risk Management:

- Il 68% dei Risk Manager non dispone di tool informatici di supporto al processo, il 32% di risposte positive si concentra su aziende con fatturati superiori a € 500.000.000 e principalmente nel settore Energy&Utilities.

«Considerando poi i dati della recente ricerca European Risk Manager Survey Report 2022 pubblicata a fine marzo del 2023 da FERMA (Federation of European Risk Management Association) - prosegue Cosimi - emerge una notevole propensione ad assegnazione di ruoli nei team aziendali di Risk Management a giovani laureati in discipline economiche sociali con forte vocazione all'internazionalizzazione».

- Il 73% dei Risk Manager in Italia sono uomini e il 27% donne, mentre in Europa le percentuali sono 68% uomini e 32% donne, la percentuale di uomini sale oltre 80% nella fascia d'età più senior (oltre 60 anni);
- L'età media del Risk Manager in Europa è attorno ai 45 anni mentre in Italia si attesta attorno ai 36 anni, da segnalare che tra gli Under30 il 61% sono donne.

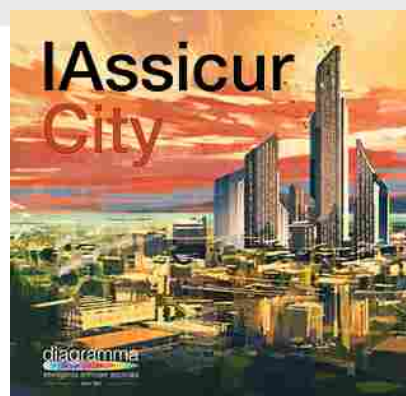
Ultima curiosità, quanto guadagna mediamente chi si occupa di Risk Management in azienda?

Si stima, parametrando le ricerche delle più prestigiose società di selezione delle risorse umane, che un Risk Analyst Junior - ovvero alla prima assunzione post-lauream possa avere una retribuzione lorda nell'ordine di € 28.000 - 35.000 che sale a € 40.000- 60.000 per un Risk Analyst con 3-5 anni di esperienza in azienda.

Cerca

spotUp

HIT



Per le posizioni più esperte si passa alla figura di Senior Risk & Insurance Manager con retribuzioni lorde tra € 80.000- 100.000, per arrivare a ruoli di Chief Risk Officer, nell'ambito di strutturate aziende europee, con retribuzione lorda dirigenziale che varia da € 150.000 a Euro 220.000.

TAG: [ANRA](#) Risk Management

Articoli correlati

■ Attualità

Vittorio Scala è il nuovo Ceo di Beah Italia

Martedì, 16 Maggio, 2023 - 08:59

■ Attualità

Talanx: utile netto in crescita del 31% a 423 milioni di euro nel primo trimestre

Martedì, 16 Maggio, 2023 - 09:16

■ Attualità

Axa chiude il primo trimestre con ricavi a 31,8 miliardi (+2%)

Martedì, 16 Maggio, 2023 - 09:11



Broker in evidenza



Interviste



ABM Broker verso un futuro da tech company

ANNA GENOVESE

L'ARMONIZZAZIONE DEL *REPORTING* DI SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE AZIONARIE EUROPEE DOPO LA *CSRD*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La revisione della *NFRD*. – 3. Le finalità della *CSRD*. – 4. I contenuti della *CSRD*. Il perimetro delle società obbligate al *reporting*. – 5. Le ulteriori innovazioni di disciplina del *reporting*. – 6. (*segue*). La collocazione dell'informativa sulla sostenibilità. – 7. (*segue*). La definizione degli *standard* di rendicontazione. – 8. (*segue*). La *assurance* sui *report* di sostenibilità. – 9. (*segue*). Le previsioni sugli atti normativi delegati alla Commissione europea – 10. Considerazioni sul possibile impatto della *CSRD*. – 11. Il raccordo fra lo *standard* (regionale) dell'*EFRAG* e quello (globale) dello *IASB*.

1. – Fra le iniziative regolatorie europee in materia di finanza per lo sviluppo sostenibile, la Direttiva del 2014 riguardante i *report* non finanziari prodotti dalle imprese azionarie è stata la prima.

La direttiva 2014/95/CE sulle informazioni non finanziarie (la *Non Financial Reporting Directive*, di seguito anche: *NFRD*) ha emendato la Direttiva *Accounting* (2013/34/CE) con l'introduzione di una disciplina armonizzata in materia di informazioni non finanziarie obbligatorie per gli enti di interesse pubblico rilevanti (di seguito: *EIPR*): in altri termini è intervenuta per armonizzare i *report* di sostenibilità delle grandi società per azioni emittenti valori mobiliari quotati nei mercati UE, oltre che per banche e assicurazioni di maggiori dimensioni.

Fra le soglie dimensionali più selettive adottate dal legislatore del 2014 vi è stata quella relativa al numero di dipendenti superiore a 500 che, in UE, è raggiunta da poche società ⁽¹⁾.

Lo scopo della *NFRD* è stato quello di una prima, parziale armonizzazione delle esperienze nazionali di predisposizione e pubblicazione di bilanci sociali d'impresa ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Il parametro dimensionale in questione si discosta da quello in generale previsto nella stessa Direttiva *Accounting* (2013/34/CE), secondo cui sono "grandi imprese" quelle che, alla data di chiusura del bilancio, tra gli altri requisiti, abbiano avuto un numero medio di dipendenti occupati superiore a 250.

⁽²⁾ Sulla *NFRD* cfr. BRUNO, *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli ammini-*

Peraltro, in punto di perimetro applicativo, la direttiva è stata recepita negli Stati membri in vario modo. La maggior parte degli Stati, fra cui l'Italia, ha introdotto un obbligo di *reporting* solo per le imprese azionarie ricomprese nel perimetro della armonizzazione necessaria. Alcuni ordinamenti, invece, hanno declinato le previsioni nazionali sull'obbligo in un diverso modo⁽³⁾.

La *NFRD*, malgrado il perimetro applicativo poco esteso e malgrado l'impianto precettivo *soft* (ispirato al modello del *comply or explain*)⁽⁴⁾, è stata una disciplina fortemente innovativa.

Con essa, per la prima volta, le questioni di rilevazione e rappresentazione per gli *stakeholder* dei rischi e dell'impatto c.d. *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) delle attività d'impresa sono entrate "d'ufficio" nell'agenda di *disclosure* e di *compliance* di un discreto numero di imprese UE (le più grandi e strutturate).

stratori, in *Riv. soc.*, 2018, p. 974 ss. e, sia consentito, richiamare anche GENOVESE, *I bilanci di sostenibilità dopo la Non Financial Reporting Directive: rilevanza e prospettive*, in *Studi di diritto commerciale per Vincenzo Di Cataldo. Impresa, società, crisi d'impresa*, a cura di Costa, Mirone, Pennisi, Sanfilippo, Vigo (a cura di), Torino, 2021, Vol. II, T. I, p. 375 ss.

⁽³⁾ Per esempio, in Francia, l'articolo R. 225-104 del codice di commercio fissa le seguenti soglie per le società francesi: (i) per le società con titoli quotati in mercati regolamentati: 20 milioni di totale dell'attivo, 40 milioni di fatturato totale e 500 dipendenti in media nell'esercizio; (ii) per le società non quotate: 100 milioni per totale dell'attivo e fatturato totale e 500 dipendenti in media nell'esercizio. Spagna e Svezia hanno invece abbassato la soglia dimensionale, prevedendo la DNF obbligatoria anche per gli EIP con numero di dipendenti pari/superiore a 250 (fermi gli altri requisiti dimensionali previsti dalla Direttiva). Danimarca e Grecia, invece, pur mantenendo la soglia dei 500 dipendenti nel definire gli EIP obbligati, hanno esteso l'obbligo di DNF ad imprese (non EIP) con un numero di dipendenti inferiore alle 500 unità, e con altre varie caratteristiche. Danimarca e Grecia hanno previsto altresì che le "altre imprese obbligate" siano tenute a una DNF semplificata, che riferisca limitatamente ad alcune tematiche (ambiente e rispetto dei diritti umani). Sia Francia sia Grecia, per il perimetro delle "altre imprese obbligate", hanno previsto un requisito dimensionale di fatturato minimo sensibilmente più alto di quello previsto in Direttiva per gli EIP. La Germania, invece, pur se allineata a tutte le soglie dimensionali della Direttiva per il perimetro della DNF obbligatoria, ha previsto – come l'Italia – la possibilità che imprese non obbligate redigano una DNF volontaria, assoggettandosi alla disciplina. Queste informazioni sono reperibili come rassegna sulle modalità di recepimento della Direttiva nei vari paesi europei elaborata da *Accountancy Europe* (l'organismo federativo delle diverse associazioni europee di commercialisti ed esperti contabili) in un documento del 23 aprile 2018, successivamente aggiornato con riferimento all'ordinamento spagnolo nel maggio 2019: cfr. *A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Nonfinancial and Diversity Information*, disponibile all'indirizzo <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/NFRPublication-3-May-revision.pdf>; e SPAIN UPDATE (MAY 2019) su <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/NFRDimplementation-Spain-update-May-19.pdf>.

⁽⁴⁾ Cfr. BRUNO, *op. cit.*, p. 979-980.

Peraltro, dopo la *NFRD* e in qualche misura anche per effetto di essa, nella filiera finanziaria, la domanda di informazioni sui fattori *ESG* di imprese, strumenti finanziari e portafogli di investimento è aumentata. La crescita della domanda ha riguardato specialmente i temi ambientali e climatici. Dal 2015, anno dello storico Accordo internazionale di Parigi sul clima, sono cresciute infatti le iniziative pubbliche e private per il contrasto globale del cambiamento climatico; e sono cresciute le preoccupazioni di una sempre più larga fetta di opinione pubblica per gli effetti della crisi climatica. Di conseguenza, è aumentata anche l'esigenza degli investitori professionali di comprendere e misurare i rischi finanziari, fisici e di transizione, derivanti e dal cambiamento climatico e dagli interventi pubblici e privati per mitigarne gli effetti.

Corrispondentemente è aumentata l'offerta di strumenti finanziari che dichiarano impieghi sostenibili. Ovvero impieghi idonei a mitigare le problematiche ambientali dello sviluppo e a che supportano piani governativi di c.d. transizione ecologica. Di conseguenza, è sorta anche la necessità di maggiori presidi di regolazione sulle informazioni riferite alle caratteristiche di sostenibilità dell'attività degli emittenti.

Sul fronte regolatorio, come noto, nel 2018, viene pubblicato il Piano d'Azione della Commissione europea sulla finanza per lo sviluppo sostenibile. E man mano che il Piano viene implementato, l'impatto della *NFRD* viene potenziato da ulteriore legislazione UE puntellata da espliciti riferimenti ai *report* regolati dalla *NFRD*. Rilevano in tale senso, per esempio, il Regolamento 2019/2088 (di seguito: Regolamento *Disclosure*)⁽⁵⁾ e il Regolamento 2020/862 (di seguito: Regolamento Tassonomia)⁽⁶⁾.

Gli sviluppi regolatori contribuiscono a loro volta ad aumentare la rilevanza delle informazioni non finanziarie riferite agli emittenti e, in generale, alle imprese azionarie o finanziarie. Facendo aumentare anche il numero di coloro che utilizzano informazioni sulla sostenibilità *ESG* degli investimenti e delle attività economiche.

⁽⁵⁾ Il Regolamento 2019/2088/UE relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili (Regolamento *Disclosure*) richiama nel proprio ambito di applicazione le imprese che devono pubblicare una dichiarazione di carattere non finanziario, imponendo determinati obblighi di trasparenza in capo ai partecipanti al mercato finanziario e ai consulenti finanziari (cfr. il Considerando n. 25 e l'art. 11).

⁽⁶⁾ Il Regolamento 2020/862/UE relativo alla classificazione delle attività economiche e degli investimenti in base al loro grado di ecosostenibilità (Regolamento Tassonomia) specifica i contenuti delle informazioni non finanziarie rese ai sensi della *NFRD* e stabilisce che esse rechino anche talune informazioni su come e in che misura le attività di impresa siano classificabili ecosostenibili in base al Regolamento medesimo (cfr. gli artt. 8 e 9).

L'insieme di tutti questi fattori ha presto indotto le istituzioni europee a riconsiderare le opzioni normative originariamente praticate dalla *NFRD* ⁽⁷⁾.

2. – Il 20 febbraio 2020 la Commissione Europea ha lanciato la consultazione pubblica per la revisione della *NFRD*. I macrotemi della consultazione hanno riguardato la qualità e l'ambito delle informazioni non finanziarie che dovrebbero essere divulgate dalle imprese; la standardizzazione della reportistica non finanziaria; l'applicazione del principio di materialità per la selezione delle informazioni rilevanti; l'*assurance* sull'informazione resa; la digitalizzazione dei *report*; la struttura e la collocazione dell'informazione non finanziaria negli atti societari; e anche l'ambito di applicazione soggettivo della *NFRD* (ossia quali società debbano essere obbligate a fare *disclosure* sui rischi e sugli impatti ESG dell'attività).

Fra i temi della consultazione, quello del perimetro applicativo della disciplina – assai circoscritto nel disegno originario – ha un elevato rilievo operativo.

La consultazione è stata lanciata nel 2020 su un testo orientato ad ampliare il perimetro applicativo e la vincolatività delle norme. Le ragioni dell'ampliamento sono state ravvisate dalla Commissione nell'esigenza di: i) rafforzare l'*accountability* delle imprese per le esternalità negative poste a carico della collettività e dell'ambiente; ii) ridurre le asimmetrie informative tra emittenti e *stakeholder* con riguardo a rischi e opportunità in tema di sostenibilità; iii) promuovere da parte degli investitori l'assunzione di scelte di investimento più consapevoli; iv) agevolare gli adempimenti previsti a carico dei partecipanti al mercato finanziario dal Regolamento (UE) 2019/2088. Quest'ultimo infatti ha introdotto norme armonizzate di trasparenza in capo agli intermediari e alle imprese finanziarie. Il documento di consultazione del 2020 ha proposto perciò varie soluzioni, anche cumulabili fra loro, per l'estensione del perimetro delle imprese obbligate alla reportistica di sostenibilità ⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ In tal senso cfr., fra i documenti della Commissione, le Comunicazioni sull'*European Green Deal* (11 dicembre 2019), e sull'*European Green Deal Investment Plan* (14 gennaio 2020), e l'*Inception Impact Assessment* (30 gennaio 2020).

⁽⁸⁾ Il documento prospettava la possibilità di estendere gli obblighi della *NFRD* a tutte le società quotate e in generale agli enti di interesse pubblico che fossero grandi imprese (ovvero che avessero 250 dipendenti invece di 500); agli enti di interesse pubblico, indipendentemente dalle loro dimensioni; alle grandi società, anche non quotate; a tutte le società di capitali indipendentemente dalle loro dimensioni; alle grandi società stabilite in UE che siano quotate fuori dalla UE; alle grandi società non stabilite nella UE che siano

Un altro aspetto centrale nella pubblica discussione sulla revisione della *NFRD* ha riguardato gli *standards* e le metriche della rendicontazione *ESG*. In effetti, in punto di metriche e di standard, la *NFRD* è alquanto flessibile. Nel predisporre un *report* di sostenibilità “conforme”, un’impresa può utilizzare *standards* internazionali, unionali o nazionali, pubblici o privati, financo individuali, purché di elevata qualità. Il Considerando n. 9 della Direttiva fornisce diversi esempi di *standards* esistenti e utilizzabili. L’elenco, tuttavia, è indicativo e aperto, come espressamente precisato anche dalla Commissione Europea nella Comunicazione del 2017 contenente “*Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*”⁽⁹⁾.

A suo tempo, la flessibilità degli *standards* era stata prevista per consentire alle imprese di adattare il *report* alla specifica realtà aziendale, valorizzando anche la varietà delle metodiche di elaborazione riferite ai bilanci sociali (già noti e diffusi in vari Stati membri). La flessibilità però, come era stato previsto⁽¹⁰⁾, è stata foriera di frammentazione e scarsa comparabilità dei set informativi prodotti dalle imprese in conformità alla *NFRD*⁽¹¹⁾.

La scelta originaria, quindi, è stata messa in discussione in fase di revisione della *NFRD*. Inevitabilmente, poi, la consultazione sullo *standard* di rendicontazione ha riguardato anche lo *standard setter* chiamato a ela-

quotate in UE. Si era prospettato, altresì, di eliminare del tutto l’esenzione oggi prevista per le società controllate da una capogruppo che redige un *reporting* consolidato.

⁽⁹⁾ Cfr. la Comunicazione della Commissione “*Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*” (*Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*), (2017/C 215/01) del 5 luglio 2017.

⁽¹⁰⁾ Cfr. BRUNO, *op. cit.*, p. 982 ss.

⁽¹¹⁾ I limiti della *NFRD* dipendenti dalla mancata imposizione di un *reporting framework* specifico e dall’elevato grado di flessibilità consentito erano emersi già nella consultazione pubblica della Commissione UE del 2018 *On the Fitness check on the EU framework for public reporting by companies* e, successivamente, nel *Report on Undue short-term pressure on corporations*, pubblicato a fine 2019. L’importanza di una sostanziale evoluzione della disciplina del *reporting* sulle informazioni non finanziarie era stata sottolineata anche nella Risoluzione del Parlamento europeo del 29 maggio 2018 in tema di finanza sostenibile e nelle Conclusioni del Consiglio dell’UE sul rafforzamento della *Capital Markets Union* adottate a dicembre 2019. Tale importanza è stata ribadita nella consultazione lanciata dalla Commissione europea l’8 aprile 2020 sul rinnovo della strategia europea in materia di finanza sostenibile. La revisione della *NFRD* peraltro già era contemplata come Azione n. 9 (*Rafforzare la comunicazione in materia di sostenibilità e la regolamentazione contabile*) del Piano di azione della Commissione sulla crescita sostenibile dell’8 marzo 2018. In proposito, il Piano evidenzia come le iniziative da assumere nell’ambito di esso avessero bisogno, quale preconditione di fattibilità, la disponibilità di informazioni *ESG* più ampie e di maggiore qualità sulle *investee companies*.

borarlo e gli *stakeholders* che dovrebbero essere coinvolti nel processo di elaborazione⁽¹²⁾.

A valle della pubblica consultazione, la Commissione europea ha quindi presentato, il 21 aprile 2021, la sua proposta di modifica della *NFRD*, denominata “*Direttiva relativa alla pubblicazione delle informazioni sulla sostenibilità delle imprese* (di seguito anche: *CSRD*)”, che modifica la Direttiva 2013/34/UE (“*Direttiva Accounting*”), la Direttiva 2004/109/CE (“*Direttiva Transparency*”), la Direttiva 2006/43/CE (“*Direttiva Audit*”) e il Regolamento (UE) 537/2014 (“*Regolamento Audit*”).

In sintesi, la *CSRD*, per come proposta dalla Commissione, estende il campo di applicazione della *NFRD*. Abbassa i criteri dimensionali di selezione delle imprese obbligate alla rendicontazione di sostenibilità. Arriva a coprire tutte le “grandi” società⁽¹³⁾ e tutte le società quotate sui mercati regolamentati, incluse le PMI, ad esclusione delle sole micro-entità⁽¹⁴⁾. La nuova misura reca anche altre novità sul contenuto e sul regime di produzione del *report* di sostenibilità, delineando un primo nucleo importante di regole per l’impresa azionaria sostenibile⁽¹⁵⁾.

Con la pubblicazione della proposta ha avuto inizio il confronto fra la Commissione e i co-legislatori europei, Parlamento e Consiglio. Il 22 dicembre 2021 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell’Unione europea il parere favorevole del CESA (parere del 22 settembre 2021) sulla proposta della Commissione. Il 21 giugno 2022, il Consiglio Europeo ha comunicato di avere raggiunto un accordo con il Parlamento Europeo su un testo di *CSRD*. Il 10 novembre 2022 la plenaria del Parlamento europeo ha adottato in prima lettura la *CSRD*. Infine, il 16 dicembre 2022, la *CSRD* è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell’UE. Le regole inizieranno ad applicarsi tra il 2024 e il 2028. Dal 1° gennaio 2024 per le grandi aziende di interesse pubblico (con oltre 500 dipendenti) già soggette alla direttiva sulla comunicazione non finanziaria, con rendiconti in

⁽¹²⁾ Per l’analisi di questo dibattito cfr. GENOVESE, *op. cit.*, p. 387 ss.

⁽¹³⁾ Essendo considerate tali, nella proposta, le società che, alla data di chiusura del bilancio, superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti: a) totale dello stato patrimoniale: 20 000 000 EUR; b) ricavi netti delle vendite e prestazioni: 40.000.000 EUR; c) numero medio dei dipendenti occupati durante l’esercizio 250.

⁽¹⁴⁾ Essendo considerate tali, nella proposta, le società che, alla data di chiusura del bilancio, non superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti: a) totale dello stato patrimoniale: 350 000 EUR; ricavi netti delle vendite e prestazioni: 700.000 EUR; numero medio dei dipendenti occupati durante l’esercizio: 10.

⁽¹⁵⁾ Cfr. RESCIGNO, *Note sulle «regole» dell’impresa «sostenibile». Dall’informazione non finanziaria all’informativa sulla sostenibilità*, in *Analisi giuridica dell’economia*, 2022, p. 165 ss.

scadenza nel 2025; dal 1° gennaio 2025 per le grandi imprese attualmente non soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria (con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di totale attivo), con rendiconti in scadenza nel 2026; dal 1° gennaio 2026 per le PMI e le altre imprese quotate, con rendiconti da pubblicare entro il 2027. Le PMI possono peraltro rimandare l'applicazione delle previsioni fino al 2028. Gli Stati membri avranno tempo 18 mesi dalla pubblicazione della CSRD per recepirla.

3. – La CSRD proposta dalla Commissione è una misura in linea con il Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile pubblicato dalla stessa Commissione europea l'8 marzo 2018⁽¹⁶⁾ e con l'impegno da essa assunto nella Comunicazione relativa al *Green Deal* dell'11 dicembre 2019 (COM/2019/640).

La direzione verso la quale muove la CSRD, nella revisione della NFRD, è tracciata da un contesto di domanda di informazioni di carattere non finanziario "di qualità", relativamente alle imprese attive sul mercato dei capitali, che è in costante aumento. Come sono in costante aumento gli interventi UE per favorire la transizione (ecologica e inclusiva) del modello di sviluppo.

Segnatamente, come descrive fra gli altri il Considerando n. 9 della CSRD, l'incremento della domanda di informazioni sulla sostenibilità direttamente provenienti dalle imprese (e non solo da intermediari e da agenzie di *rating*) dipende da una molteplicità di fattori: l'accresciuta consapevolezza degli investitori circa le implicazioni finanziarie delle questioni di sostenibilità; la maggiore offerta di prodotti finanziari che esplicitamente si conformano a principi di sostenibilità o mirano alla realizzazione dei *goals* di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU per il 2030; nonché l'adozione e l'implementazione delle misure legislative dell'UE in materia servizi per la finanza sostenibile.

A fronte di una crescente domanda, le insufficienze dei *report* di sostenibilità conformi alla NFRD appaiono molte ed evidenti. Pesa, in primo luogo, la scarsità numerica dei *report* e quindi l'indisponibilità di informazioni. Rilevano altresì la difficoltà di comparazione delle informazioni e la mancata disponibilità di informazioni in formato digitale. Le criticità sono dunque di vario ordine. E sono almeno in parte da ascrivere

⁽¹⁶⁾ Cfr., in particolare, l'Azione n. 9 del Piano: «Rafforzare la comunicazione in materia di sostenibilità e la regolamentazione contabile».

proprio alla regolazione veicolata dalla *NFRD*. Fra queste, secondo la Commissione europea che ha proposto la *CSRD*, vi è il perimetro limitato dell'obbligo, la mancanza di granularità delle disposizioni normative e il gran numero di *standard* esistenti e utilizzabili (cfr., fra l'altro, i Considerando da 13 a 17 della *CSRD*). La numerosità e varietà degli *standard*, in particolare, renderebbe difficile per le imprese determinare quali informazioni riportare nel *report*. E per gli utilizzatori reperire e comparare le informazioni necessarie. L'incertezza sullo *standard* acuirebbe anche le difficoltà che possono trovare le imprese obbligate al *reporting* di sostenibilità nell'ottenere i dati di cui hanno bisogno lungo la loro catena del valore (da fornitori, clienti e società partecipate).

La regolazione basata sulla *NFRD*, perciò, non consentirebbe in atto agli investitori di trarre dai *report* non finanziari armonizzati una informazione compiuta e affidabile sui rischi e sulle opportunità della sostenibilità e della transizione ecologica. E ciò potrebbe, fra l'altro, inficiare le decisioni di investimento, con potenziali riflessi negativi sulla fiducia.

La *CSRD*, dunque, interviene sulla regolazione armonizzata dei *report* di sostenibilità per accrescere i numeri e la qualità della reportistica di sostenibilità. E anche per rendere le informazioni prodotte dalle imprese idonee a sostenere lo sviluppo del mercato dei capitali sostenibili. Ossia, per questa via, per aumentare le *chance* di successo delle politiche pubbliche in materia di sviluppo economico sostenibile che si rifanno all'Agenda ONU per il 2030⁽¹⁷⁾.

La *CSRD*, come proposta dalla Commissione mira a migliorare la comunicazione societaria sulla sostenibilità. In particolare, si pone l'obiettivo di garantire adeguate informazioni pubblicamente disponibili sui rischi (materiali) che le tematiche di sostenibilità pongono alle imprese e sugli impatti (materiali) che le attività delle stesse imprese producono sulle comunità e sull'ambiente (c.d. doppia materialità dell'informazione).

La nuova disciplina sull'armonizzazione del *reporting* non finanziario punta a centrare tre diversi obiettivi: l'efficienza dell'allocazione del capitale finanziario verso le aziende e le attività che mitigano e affrontano meglio gli effetti della transizione climatica; la propensione delle

⁽¹⁷⁾ Il 1° gennaio 2016 sono entrati in vigore, a livello internazionale, l'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile e i suoi diciassette Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, di seguito anche *SDGs*) adottati all'unanimità dagli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015. Gli Stati si sono impegnati a raggiungere tali obiettivi di sviluppo entro il 2030. L'attuazione degli impegni è imperniata sull'adozione di «Strategie nazionali di sviluppo sostenibile», come quella approvata in Italia a dicembre 2017 («SNSvS 2017»).

imprese a praticare la “responsabilità sociale” rispetto al proprio impatto sulle persone e sull’ambiente; l’efficacia delle misure pubbliche di transizione ecologica che l’UE e gli Stati membri si sono impegnati a implementare.

Il disegno della Commissione, condiviso dai co-legislatori europei, muove da alcune assunzioni sulla funzione di un’informativa di sostenibilità di qualità e proveniente dalle imprese. Assume che tale informazione possa migliorare l’individuazione e la gestione dei rischi connessi alla sostenibilità mediante un’evoluzione dei modelli organizzativi e di *business* delle imprese⁽¹⁸⁾; possa favorire l’accesso al mercato dei capitali delle imprese più impegnate nella transizione ecologica; possa contribuire all’efficace monitoraggio delle misure pubbliche per la transizione ecologica e anche dei rischi di tipo sistemico (rischi per la stabilità finanziaria macro) correlati ai rischi fisici e di transizione riferiti al modello di sviluppo e alle pratiche di *greenwashing*.

4. – Come ricordato, la *NFRD* ha introdotto l’obbligo di produzione e pubblicazione delle informazioni di carattere non finanziario solo per gli enti di interesse pubblico più grandi. In base alla *NFRD*, quindi, molte imprese attive sul mercato finanziario non sono soggette ad obblighi armonizzati di trasparenza sulla sostenibilità. In Italia, sono circa 200 le imprese azionarie che producono la reportistica prevista dal d.lgs. n. 254 del 2016 che recepisce la *NFRD*.

La *CSRD* invece prevede un significativo ampliamento dell’ambito soggettivo dell’obbligo di *reporting*. Sulla base del nuovo diritto europeo, l’obbligo di applicherà sin dall’entrata in vigore della direttiva, a tutte le grandi imprese, anche *extra UE*, come definite dalla Direttiva *Accounting* citata. Ivi incluse le grandi imprese azionarie non quotate. Viene in concreto ridotto il requisito dimensionale basato sui dati occupazionali, con la soglia che si abbassa da 500 a 250 dipendenti. In seguito, la *CSRD* si applicherà anche alle piccole e medie imprese che siano quotate su un

⁽¹⁸⁾ La Commissione, a margine della proposta di *CSRD*, osservava che l’estensione dell’obbligo a nuove imprese potrebbe indurre ad attivare processi interni di revisione dei modelli organizzativi e di *business*, allineandoli con la rilevanza che le tematiche relative alla sostenibilità hanno assunto nel panorama internazionale. Questi processi dovrebbero condurre ad una migliore comprensione da parte delle imprese dei rischi connessi alla sostenibilità, rafforzando la loro resilienza. La stessa Commissione, tuttavia, stima che solo il 45% circa delle imprese che rientrano attualmente nell’ambito di applicazione della *NFRD* ha adottato nuove procedure di *due diligence* in materia di rischi e di impatto ambientale o sociale dell’attività.

mercato regolamentato dell'UE (con eccezione delle sole microimprese) ⁽¹⁹⁾. A regime, quindi, tutte le società quotate, indipendentemente dalla dimensione, avranno obblighi di trasparenza sulla sostenibilità. La flessibilità della *CSRD* si concentra sulla gradualità del percorso di estensione dell'obbligo di *reporting* (vedi *infra*).

La *CSRD* cambia anche il criterio territoriale di selezione delle imprese obbligate al *reporting*. Vengono incluse nel perimetro della *CSRD* anche le imprese *extra* UE. L'estensione però ha luogo solo nella misura in cui tali imprese abbiano emesso titoli negoziati in mercati regolamentati situati o operanti nel territorio dell'Unione (in presenza quindi di un effettivo collegamento con la giurisdizione UE).

Relativamente al perimetro di applicazione soggettiva dell'obbligo, la *CSRD* prevede anche una ulteriore estensione. Aggiunge un terzo paragrafo all'articolo 1 della Direttiva *Accounting* citata e l'integrazione stabilisce che le misure di coordinamento UE in materia di informativa sulla sostenibilità trovino applicazione nei confronti di enti creditizi e imprese di assicurazione, indipendentemente dalla loro forma giuridica (sinora l'applicazione era limitata alle società di capitali previste nei vari ordinamenti societari degli Stati membri) ⁽²⁰⁾.

5. – La *CSRD* modifica anche l'articolo 4 della citata Direttiva *Transparency*. La Commissione proponente, infatti, aveva rilevato come l'articolo 4 di tale direttiva, in materia di contenuto della relazione finanziaria annuale, non contenesse, allo stato, riferimenti alla dichiarazione (consolidata) di carattere non finanziario. La proposta includeva pertanto la sostituzione dei paragrafi 4 e 5 di tale articolo, prevedendo, nella nuova formulazione, che la relazione sulla gestione fosse redatta conformemente

⁽¹⁹⁾ Sono microimprese le imprese che alla data di chiusura del bilancio non superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti: a) totale dello stato patrimoniale: 350.000 EUR; b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 700.000 EUR; c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio pari a 10.

⁽²⁰⁾ Il principio di irrilevanza della forma giuridica comporta l'applicazione delle disposizioni in tema di informativa sulla sostenibilità anche nei confronti, ad esempio, di banche cooperative e società di mutua assicurazione. Peraltro, nell'ordinamento italiano la disciplina della *NFRD* era stata già recepita dal d.lgs. n. 254 del 2016 senza avere riguardo alla forma giuridica dei soggetti abilitati all'esercizio dell'attività bancaria e assicurativa. Il secondo comma del nuovo terzo paragrafo dispone, comunque, che «Gli Stati membri possono decidere di non applicare le misure di coordinamento di cui al primo comma alle imprese elencate all'articolo 2, paragrafo 5, punti da 2 a 23, della direttiva 2013/36/UE del Parlamento europeo e del Consiglio», ossia, ad esempio, alle banche centrali e, per l'Italia, una struttura come «Cassa depositi e prestiti».

agli articoli 19 e 19-*bis*, all'articolo 19-*quiquies*, paragrafo 1, e all'articolo 20 della Direttiva *Accounting*.

Il paragrafo 7 dell'articolo 19-*bis* (informativa individuale) e il paragrafo 7 dell'articolo 29-*bis* (informativa consolidata) della Direttiva *Accounting*, invece, disciplinano il regime di esenzione dall'obbligo di pubblicare l'informativa sulla sostenibilità per le imprese figlie di imprese madri che pubblicano tale informativa, includendo le informazioni sulle imprese figlie all'interno della relazione sulla gestione consolidata (redatta secondo i criteri previsti dalla Direttiva *Accounting* citata o, se si tratta di imprese madri stabilite in Paesi terzi, secondo modalità che possono essere considerate equivalenti)⁽²¹⁾. In proposito, gli emendamenti della *CSRD* prevedono l'obbligo per le imprese figlie di pubblicare, a loro volta, la relazione sulla gestione consolidata della impresa madre e di indicare espressamente, nella loro relazione sulla gestione, l'esenzione di cui beneficiano. Questo al fine di facilitare l'accesso all'informativa sulla sostenibilità, laddove essa è pubblicata: ossia nel *report* dell'impresa madre.

6. – La *CSRD* prevede anche l'obbligo di pubblicare l'informativa sulla sostenibilità (e l'informativa consolidata di sostenibilità) nella relazione sulla gestione (cfr. il nuovo art. 19-*bis* della Direttiva *Accounting*). Ne consegue il venir meno della facoltà prevista dalla *NFRD* di pubblicare tale informativa in un documento separato⁽²²⁾. La scelta riguardo alla collocazione obbligatoria delle informazioni di sostenibilità nella docu-

(21) Il giudizio di equivalenza dei principi di informativa sulla sostenibilità applicati da emittenti di Paesi terzi è effettuato in conformità al meccanismo istituito dalla CE tramite atti di esecuzione dell'articolo 23, paragrafo 4, punto i), della citata Direttiva *Transparency*.

(22) Secondo la Commissione, infatti, «... la possibilità di pubblicare una relazione distinta ostacola tuttavia la disponibilità di informazioni che colleghino le informazioni di carattere finanziario a quelle relative alle questioni di sostenibilità. Essa ostacola inoltre la reperibilità e l'accessibilità delle informazioni da parte degli utenti, soprattutto gli investitori, che sono interessati a ricevere informazioni non solo di carattere finanziario ma anche in materia di sostenibilità ...» (cfr. Considerando n. 50 della *CSRD*). Inoltre, la *CSRD* sostituisce l'articolo 20, paragrafo 1, lettera g), della citata Direttiva *Accounting*, prevedendo che le imprese i cui valori mobiliari sono quotati in mercati regolamentati comunichino sempre le proprie politiche in materia di diversità di genere e la relativa attuazione nell'ambito della relazione sul governo societario, con l'obiettivo di realizzare una partecipazione di genere più equilibrata al processo decisionale. Al contempo, la *CSRD* prevede l'aggiunta di un comma all'articolo al fine di prevedere che le imprese tenute alla pubblicazione dell'informativa sulla sostenibilità possano adempiere all'obbligo di includere nella relazione sul governo societario le informazioni di cui alle lettere c («la descrizione delle caratteristiche principali dei sistemi interni di controllo e gestione del rischio in relazione al processo di rendicontazione contabile»), f («la descrizione della composizione e del funzionamento degli organi di amministrazione, direzione e controllo e dei loro comitati») e g («la descrizione

mentazione di bilancio appare legata alla strategia della Commissione europea diretta a finanziare la transizione verso un'economia sostenibile. Questa strategia prevede che il Gruppo consultivo europeo sull'informazione finanziaria (*European Financial Reporting Advisory Group*; di seguito *EFRAG*) e l'Organismo responsabile dell'emanazione dei principi contabili internazionali (*International Accounting Standard Board*; di seguito *IASB*) lavorino insieme per integrare i rischi di sostenibilità nelle informazioni finanziarie, secondo il modello del *reporting* finanziario integrato⁽²³⁾.

L'inclusione delle informazioni di sostenibilità nella relazione sulla gestione appare altresì finalizzata a migliorare la reperibilità e l'accessibilità delle informazioni da parte degli utilizzatori. L'obbligo di inclusione dell'informativa nella relazione sulla gestione è altresì volto, da un lato, a garantire che la pubblicazione delle informazioni *ESG* non avvenga secondo tempistiche differenti da quelle seguite per la reportistica finanziaria; e, dall'altro, a conformare il controllo dell'informativa di sostenibilità da parte delle autorità nazionali competenti sulla base della direttiva 2004/109/CE (cfr. il Considerando n. 57 della *CSRD*).

7. – La proposta della Commissione relativa alla *CSRD* affronta anche le criticità della mancanza di standardizzazione e di comparabilità delle informazioni non finanziarie. A questo riguardo la nuova Direttiva impone (cfr. i paragrafi 4 e 5 dei nuovi articoli 19-*bis* e 29-*bis* della Direttiva *Accounting*) a tutte le società soggette all'obbligo di *reporting* di conformarsi agli emanandi *standard* europei in materia (*sustainability reporting standards*). Gli *standard* saranno adottati dalla CE ai sensi del nuovo articolo 19-*ter* della Direttiva *Accounting*. La *CSRD* consente alle PMI quotate l'utilizzo di *standard ad hoc*, da elaborare in seguito e in applicazione del principio di proporzionalità.

In dettaglio, la nuova normativa prevede che sia conferito alla Commissione europea il potere di adottare atti delegati con cui stabilire gli *standard* di informativa sulla sostenibilità che le società dovranno seguire. L'articolo 19-*ter* della Direttiva *Accounting*, come modificato dalla *CSRD* specifica (come regolazione di primo livello) i criteri minimi di qualità che le informazioni e gli *standard* dovranno soddisfare. Prescrive che le infor-

della politica in materia di diversità») del primo paragrafo dell'articolo mediante la loro indicazione nella informativa sulla sostenibilità, così da evitare onerose duplicazioni.

⁽²³⁾ Cfr. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy*, COM (2021) 390 final, 6 luglio 2021.

mazioni debbano essere comprensibili, pertinenti, rappresentative, verificabili, comparabili e che debbano rappresentare fedelmente i rischi e l'impatto ESG dell'impresa.

La *CSRD* indica anche gli argomenti che gli *standard* dovranno coprire, con riguardo a ciascuno dei fattori ESG. Per le informazioni relative ai fattori ambientali, il secondo paragrafo del nuovo articolo 19-ter della Direttiva *Accounting* richiama espressamente gli obiettivi ambientali definiti all'art. 9 del Regolamento (UE) 2020/852 (il "Regolamento Tassonomia"), nella prospettiva di assicurare il necessario coordinamento tra le normative.

8. – La *NFRD* non prescrive obblighi di attestazione sui *report* non finanziari. Tali obblighi sono stati stabiliti, in sede di recepimento, solo in Italia⁽²⁴⁾, oltre che in Francia e in Spagna⁽²⁵⁾.

Invece gli articoli 19-bis, paragrafo 5, e 29-bis, paragrafo 5, della citata Direttiva *Accounting*, come emendati dalla *CSRD*, affidano al revisore legale del bilancio l'incarico di controllare l'avvenuta presentazione del *report* non finanziario. La *CSRD* lascia agli Stati membri la possibilità di

⁽²⁴⁾ In Italia, nel recepire la *NFRD*, il decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (cfr. l'articolo 3, comma 10) ha previsto, secondo quanto consentito dalla direttiva, che il revisore legale del bilancio verifichi l'avvenuta predisposizione della Dichiarazione Non Finanziaria (di seguito anche DNF) da parte degli amministratori ed ha esercitato la citata opzione, stabilendo che lo stesso soggetto o un altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale appositamente designato dalla società rilasci un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite nella DNF rispetto a quanto richiesto dal decreto. Il Regolamento Consob, adottato con delibera n. 20267 in attuazione del decreto relativo alle informazioni di carattere non finanziario, prevede che il soggetto incaricato della revisione legale o altro soggetto abilitato alla revisione legale produca un'attestazione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal decreto. Nel fare ciò l'art. 5 della delibera citata prevede che l'attestazione sia espressa nella forma della *limited assurance* o nella forma della *reasonable assurance*; quest'ultima può riguardare anche solo alcune parti della DNF, dando luogo all'espressione di un'attestazione in forma mista. Lo stesso art. 5 prevede che i revisori nell'esprimere tali attestazioni seguano i principi di *assurance* internazionali riconosciuti dagli ordini e dalle associazioni professionali. Nel documento di consultazione della Consob era stato indicato come *standard* di riferimento applicabile dalle società di revisione per lo svolgimento di tale attività, il principio "International Standards on Assurance Engagements 3000" (ISAE 3000), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standard Board* (IAASB) dell'*International Federation of Accountants* (IFAC).

⁽²⁵⁾ Sia in Francia che in Spagna l'attestazione sui *report* può essere fornita dai revisori legali del bilancio, dai revisori diversi da quelli incaricati della revisione del bilancio e da altri *assurance services providers*. Da un documento di *Accountancy Europe* del febbraio 2020 emerge che sia in Francia che in Spagna (nel 2018) il 90% delle società sottoposte ad obbligo di predisporre il *report* e sottoporlo ad *assurance* ha scelto il revisore legale del bilancio, in contrasto dunque con l'obiettivo di evitare la concentrazione del mercato dichiarato nell'*Explanatory Memorandum* della proposta della Commissione sulla *CSRD*.

prevedere che il revisore o altro “fornitore di servizi indipendenti” effettui un controllo anche in merito alla “conformità” delle informazioni contenute nella dichiarazione non finanziaria.

La Commissione proponente questa regolazione, dunque, ha ravvisato nell’attuale assenza di un obbligo, stabilito a livello europeo, di attestazione sulla conformità dell’informativa sulla sostenibilità (ai principi di redazione e alle norme di legge), un fattore che mina la credibilità delle informazioni regolate dalla *NFRD*. In proposito, la *CSRD* introduce l’obbligo per il revisore legale o per l’impresa di revisione incaricati della revisione del bilancio di *limited assurance* anche in merito alla conformità dell’informativa sulla sostenibilità con le disposizioni dell’Unione (cfr. la nuova lettera *a-bis* dell’articolo 34, paragrafo 1, della Direttiva *Accounting*).

A questo proposito, il Considerando n. 61 della *CSRD* chiarisce che affidare allo stesso soggetto incaricato della revisione del bilancio anche l’attestazione sull’informativa di sostenibilità aiuta ad assicurare le interconnessioni e la coerenza tra l’informativa finanziaria e quella sulla sostenibilità. La normativa, tuttavia, lascia agli Stati Membri la possibilità di prevedere che tale attestazione venga fornita da un prestatore indipendente di servizi di attestazione⁽²⁶⁾, accreditato ai sensi del Regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio⁽²⁷⁾.

⁽²⁶⁾ Nello specifico, l’art. 34, par. 3, della citata Direttiva *Accounting*, come modificato dalla *CSRD*, dispone quanto segue: «Gli Stati membri possono consentire che un prestatore indipendente di servizi di certificazione della conformità formuli il giudizio di cui al paragrafo 1, secondo comma, lettera *a bis*), a condizione che tale prestatore sia soggetto a *requirement* coerenti con quelli previsti dalla direttiva 2006/43/CE per quanto riguarda la certificazione della conformità dell’informativa sulla sostenibilità quale definita all’articolo 2, paragrafo 1, lettera *r*), di tale direttiva».

⁽²⁷⁾ Il Reg. (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 luglio 2008, pone norme in materia di accreditamento e vigilanza del mercato per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti e abroga il regolamento (CEE) n. 339/93. Tale atto stabilisce norme riguardanti l’organizzazione e il funzionamento dell’accreditamento degli organismi di valutazione della conformità e definisce i principi generali della marcatura CE, al fine di assicurare che la libera circolazione dei beni all’interno del mercato unico soddisfi requisiti di elevata sicurezza a tutela di interessi pubblici (quali ad esempio la salute della collettività). Ai sensi dell’articolo 2 del Regolamento citato, l’accreditamento consiste nell’attestazione, rilasciata dall’organismo nazionale competente (per l’Italia, Accredia, un’associazione riconosciuta senza scopo di lucro sottoposta alla vigilanza del Ministero dello sviluppo economico), che un determinato organismo di valutazione della conformità soddisfa i criteri stabiliti da norme armonizzate e, ove appropriato, ogni altro requisito supplementare, compresi quelli definiti nei rilevanti programmi settoriali, per svolgere una specifica attività di valutazione della conformità.

Nello stesso Considerando n. 61 della CSRD si chiarisce che tale facoltà è stata prevista al fine di potere evitare un'ulteriore concentrazione del mercato della revisione. La quale potrebbe mettere a repentaglio l'indipendenza dei revisori e determinare un accrescimento dei costi per le imprese tenute a rendicontare la sostenibilità.

La CSRD prevede, inoltre, che i prestatori di servizi indipendenti di attestazione, per quanto riguarda l'attestazione di conformità dell'informativa sulla sostenibilità, debbano essere sottoposti dagli Stati membri a *requirement* coerenti con quelli previsti dalla direttiva 2006/43/CE (Direttiva *Audit*). La previsione evidentemente ha l'obiettivo di garantire l'uniformità dei giudizi di conformità (indipendentemente dalla tipologia di soggetto incaricato) e di assicurare parità di condizioni alle diverse categorie di soggetti autorizzati a rilasciare tale attestazione.

La proposta contempla, altresì, l'introduzione di principi di *assurance* a livello di Unione europea. Conferisce alla Commissione il potere di adottare *standard* di *assurance* mediante atti delegati (cfr. il nuovo articolo 26-*bis* della Direttiva *Audit*, di cui la CSRD prevede l'introduzione). Il terzo paragrafo della disposizione richiamata, in particolare, dispone che, laddove la Commissione adotti mediante atti delegati principi di *reasonable assurance* a livello europeo, l'obbligo di *limited assurance* per l'informativa sulla sostenibilità diventi automaticamente (senza necessità di interventi normativi) un obbligo di *reasonable assurance*. Il nuovo articolo 26-*bis* della Direttiva *Audit* prevede comunque che gli Stati Membri applichino principi nazionali, procedure o requisiti nazionali in materia fintantoché la Commissione non abbia adottato principi di livello europeo.

La CSRD, infine, stabilisce, (lettera *a-bis* introdotta nell'articolo 34, paragrafo 1, della Direttiva *Accounting*), che il revisore o l'impresa di revisione legale esprima un giudizio, basato su un incarico di *limited assurance*, sulla conformità dell'informativa sulla sostenibilità con le prescrizioni della CSRD. Segnatamente che il giudizio debba riguardare: *a*) la conformità dell'informativa sulla sostenibilità con i *sustainability reporting standard* adottati a norma dell'articolo 19-*ter* (di cui la proposta prevede l'introduzione), *b*) il processo messo in atto dai soggetti obbligati per individuare le informazioni da comunicare secondo detti *reporting standard*, *c*) la conformità con l'obbligo di marcatura dell'informativa sulla sostenibilità ai sensi dell'articolo 19-*quinqies* (di cui la proposta prevede l'introduzione), nonché *d*) l'osservanza degli obblighi di informativa previsti dall'articolo 8 sugli ambiti ambientali e climatici di rischio e di impatto di cui al Regolamento (UE) 2020/852 (il "Regolamento Tassonomia").

9. –Vari aspetti di dettaglio della *CSRD* sono demandati a successiva legislazione delegata. Con riguardo al termine di adozione degli atti delegati, la proposta prevede che fra il 2026 e il 2028 la Commissione europea debba adottare una prima serie di atti delegati che specifichino le informazioni che le imprese sono tenute a comunicare in conformità al nuovo articolo 19-*bis*, paragrafi 1 e 2, della Direttiva *Accounting*; e che precisino almeno le informazioni corrispondenti alle esigenze dei partecipanti ai mercati finanziari soggetti agli obblighi di informativa previsti dal citato Regolamento *Disclosure*.

La proposta prevede che una seconda serie di atti delegati debba essere adottata dalla CE al fine di specificare le informazioni complementari che le aziende dovranno pubblicare, ove necessario, in merito alle questioni di sostenibilità e alle aree di rendicontazione elencate nel nuovo articolo 19-*bis*, paragrafo 2, della direttiva contabile, nonché le informazioni specifiche per il settore industriale in cui opera l'azienda.

Per le piccole e medie imprese, la *CSRD* introduce la facoltà di utilizzare uno *standard* di rendicontazione semplificato. A tale scopo, la Commissione dovrà adottare specifici atti delegati entro il 24 giugno 2024 per definire principi di informativa sulla sostenibilità *proporzionati* alle capacità e alle caratteristiche di questa categoria di imprese. In particolare, la Commissione dovrà specificare quali informazioni le piccole e medie imprese dovranno comunicare tra quelle individuate nei nuovi articoli 19-*bis* e 29-*bis* della Direttiva *Accounting*, indicando anche, se del caso, la struttura della comunicazione di tali informazioni.

Con riguardo alla procedura di adozione degli atti delegati, la Commissione dovrà tenere conto della consulenza tecnica dell'*EFRAG*, che, secondo quanto prescritto nella *CSRD*, dovrà maturare le proprie posizioni in maniera trasparente, attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* e procedendo a un'analisi costi-benefici delle varie opzioni.

La *CSRD* prevede inoltre che la Commissione chieda all'*ESMA* un parere sulla consulenza tecnica fornita dall'*EFRAG* prima dell'adozione degli *standard*. Segnatamente *ESMA* è titolata ad esprimersi riguardo alla coerenza dei principi informativi ivi previsti con gli obblighi informativi di cui al citato Regolamento *Disclosure* ⁽²⁸⁾.

⁽²⁸⁾ Tale parere dovrà essere fornito entro due mesi dalla data di ricevimento della richiesta della Commissione. La Commissione europea è inoltre tenuta a consultare il gruppo di esperti degli Stati membri sulla finanza sostenibile, l'EBA, l'EIOPA, l'Agenzia europea dell'ambiente (AEA), l'Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali (FRA), la

La nuova Direttiva infine include una clausola di riesame continuativo degli atti delegati. Stabilisce che la Commissione, almeno ogni tre anni dalla data di applicazione dell'atto, riesamini ciascun atto delegato, tenendo conto del parere tecnico dell'*EFRAG* e, ove necessario, modifichi l'atto delegato per tenere conto degli sviluppi pertinenti, compresi quelli riguardanti gli *standard* internazionali di provenienza *IASB*.

10. – Le novità recate dalla *CSRD* sono molte. Nondimeno, a mio giudizio, l'impatto principale della *CSRD* si riferisce al perimetro di società tenute a produrre una reportistica di sostenibilità. Nel suo complesso l'estensione si profila importante.

Per effetto dei nuovi criteri di applicazione della disciplina, secondo le stime della stessa Commissione europea (cfr. l'*impact assessment* allegato alla proposta di direttiva), il numero di imprese che, a regime, saranno soggette all'obbligo di pubblicare tale informativa passerà dalle attuali 11.600 imprese cui si applica la *NFRD* a circa 49.000 imprese. L'incremento sarà considerevole anche in termini di quota di fatturato (le imprese soggette alla *CSRD* rappresenteranno il 75% del fatturato di tutte le società di capitali europee, a fronte dell'attuale 45% rappresentato dalle imprese per le quali rileva la *NFRD*).

Più nello specifico, l'applicazione della *CSRD* a tutte le imprese di grandi dimensioni, come individuate dalla citata Direttiva *Accounting*, ivi incluse quelle non quotate su mercati regolamentati, comporterà su base europea un incremento numerico delle imprese soggette agli obblighi in esame pari a circa 36.427 unità; mentre l'estensione alle PMI quotate (con esclusione delle microimprese) comporterà a sua volta un ulteriore incremento di circa 1.059 imprese interessate.

Anche in termini di capitalizzazione di mercato, l'estensione dell'ambito soggettivo di applicazione previsto dalla *CSRD* determinerà, secondo le stime della Commissione, l'applicazione degli obblighi a imprese che rappresenteranno circa il 100% della complessiva capitalizzazione dei mercati europei, rispetto all'attuale 88%. Per quanto riguarda l'Italia, secondo gli ultimi dati Istat relativi al 2019, sono 4.179 le imprese con più di 250 addetti.

Nella prospettiva della Commissione, l'estensione dell'obbligo di *reporting* è giustificata sia dai crescenti bisogni informativi degli investitori

Banca centrale europea, il Comitato degli organismi europei di controllo dei controlli e la Piattaforma sulla finanza sostenibile prima di adottare gli *standard*.

negli ambiti *ESG*; sia da finalità di contenimento degli impatti ambientali e sociale delle imprese lungo la catena del valore⁽²⁹⁾; sia dalle informazioni di cui i partecipanti ai mercati finanziari necessitano in ragione degli obblighi che pone a loro carico la normativa UE in materia di servizi per la finanza sostenibile (ossia il Regolamento *disclosure*).

Le scelte riferite ai criteri in base ai quali opera l'estensione meritano di essere commentate. A determinate condizioni e secondo una tempistica di progressione graduale, infatti, sono incluse nel perimetro delle imprese obbligate alla reportistica di sostenibilità: *i*) le grandi imprese azionarie non stabilite in UE; *ii*) le PMI europee quotate; *iii*) le grandi imprese azionarie europee, quand'anche non attive sul mercato dei capitali.

In base ai Considerando n. 17 e seguenti della *CSRD*, l'estensione dell'obbligo alle imprese non stabilite nell'Unione, ma con valori mobiliari quotati in mercati regolamentati dell'UE, risponde alla necessità dei partecipanti ai mercati finanziari di disporre di tali informazioni. Ciò al fine sia di comprendere i rischi e l'impatto dei propri investimenti, sia di adempiere agli obblighi di informativa di cui al citato Regolamento *Disclosure*. La previsione, perciò, contribuisce a due risultati: assicurare un analogo livello di tutela degli investitori sui mercati regolamentati UE, indipendentemente dal Paese di provenienza dell'impresa emittente; ed evitare dinamiche concorrenziali sfavorevoli agli emittenti UE rispetto a quelli non UE.

Con particolare riguardo all'inclusione delle PMI quotate, la scelta appare coerente con la quota significativa che tale categoria rappresenta rispetto al totale delle imprese quotate dell'Unione; e con il fine di favorire queste imprese nell'accesso al mercato dei capitali. In applicazione del principio di proporzionalità, è stata tuttavia opportunamente prevista l'applicazione differita dell'obbligo⁽³⁰⁾.

⁽²⁹⁾ A tale proposito, il Considerando n. 16 della *CSRD* afferma che: «Estendere alle imprese di grandi dimensioni non quotate l'obbligo di comunicare informazioni relative alle questioni di sostenibilità è una necessità dettata principalmente dalle preoccupazioni espresse riguardo all'impatto e alla responsabilità di tali imprese, anche all'interno delle loro catene del valore. A tale riguardo tutte le imprese di grandi dimensioni dovrebbero essere soggette ai medesimi obblighi relativi alla comunicazione al pubblico di informazioni sulla sostenibilità».

⁽³⁰⁾ Per alleggerire l'onere amministrativo a carico delle PMI quotate sui mercati regolamentati, si prevede che queste imprese debbano cominciare a pubblicare le informazioni sulla sostenibilità tre anni dopo la data di implementazione della proposta. Peraltro, resta ferma la possibilità per le PMI non quotate di utilizzare su base volontaria gli *standard* di rendicontazione sulla sostenibilità che la Commissione adotterà per le PMI quotate

L'approccio seguito dalla CSRD nei confronti delle PMI appare giustificato e condivisibile da varie prospettive. Alla luce delle caratteristiche del tessuto imprenditoriale europeo, questo approccio "cattura" numerose imprese quotate. Esso, quindi, è funzionale a creare la massa critica di *report* di sostenibilità che è in linea con gli impegni assunti dalla Commissione europea con il Piano d'azione del 2018 e il *Green Deal* del 2019 che segnala l'obiettivo di favorire (anche attraverso la pubblicazione, da parte di un ampio novero di soggetti, di un'informativa standardizzata e di qualità sulla sostenibilità) la transizione del Mercato Unico verso un modello di sviluppo più sostenibile e resiliente.

Peraltro, riguardo alle PMI quotate se, da un lato, vi è il rischio che l'imposizione di un ulteriore onere informativo possa rappresentare un disincentivo alla quotazione, dall'altro lato, va riconosciuto che l'informativa sulla sostenibilità può costituire per le PMI un'opportunità che facilita la raccolta di capitale. La previsione, quindi, può favorire la crescita di tali imprese e la loro capacità di attrarre finanza sostenibile proveniente da investitori "responsabili".

Gli obblighi di informativa sulla sostenibilità, peraltro, non si estendono alle PMI emittenti altri valori mobiliari (diversi dalle azioni). C'è tuttavia la possibilità, per tali PMI, di adesione volontaria alla disciplina. Facendo ricorso, in tal caso, agli *standard* che saranno specificamente adottati per le PMI quotate.

L'applicazione della CSRD alle imprese di grandi dimensioni, quando anche non quotate su mercati regolamentati, rappresenta una ulteriore grande novità. La disciplina, in tale modo, fa ricadere nel perimetro della vigilanza pubblica anche imprese che non sarebbero altrimenti soggette ad alcuna vigilanza amministrativa. La CSRD, perciò, sposta anche le attuali frontiere della vigilanza amministrativa sulle società per azioni e sull'attività dei revisori. Essa, dunque, rappresenterà anche un banco di prova per la capacità della vigilanza di evolvere, dal punto di vista operativo e organizzativo, per soddisfare nuove esigenze di interesse generale. Parimente essa richiederà una importante evoluzione dell'attività di revisione⁽³¹⁾.

ai sensi del nuovo articolo 19-*quater* della citata Direttiva *Accounting*: al riguardo si veda *infra*, nel testo.

⁽³¹⁾ Cfr. LAI e STACCHEZZINI, *Organisational and professional challenges amid the evolution of sustainability reporting: a theoretical framework and an agenda for future research*, in *Meditari Accountancy Research*, 2021, p. 1199 ss.

La novità comunque appare coerente con l'impianto complessivo della disciplina e condivisibile. E infatti, le imprese di grandi dimensioni possono essere, indipendentemente dalla quotazione, le più pronte, a livello organizzativo, ad affrontare gli oneri del processo di trasformazione richiesto dalla *CSRD*. Per altro verso, la previsione di un regime di informativa di sostenibilità comune a tutte le grandi imprese (quotate e non) contribuisce sicuramente a ridurre quel c.d. "scalino normativo" che può disincentivare una società ad accedere ai mercati regolamentati per finanziarsi.

Anche con riferimento alle imprese extra-UE (nella misura in cui abbiano emesso titoli negoziati in mercati regolamentati situati o operanti nel territorio dell'Unione), l'estensione degli obblighi di informativa sulla sostenibilità appare parimenti opportuna. L'estensione è coerente sia rispetto ad esigenze di tutela degli investitori europei, sia per evitare situazioni di svantaggio competitivo per le imprese UE e fenomeni di arbitraggio regolamentare. Peraltro, sono numerosi i *framework* europei già applicabili in tema di trasparenza e che hanno effetti *extra-territoriali*: mi riferisco alle previsioni del Regolamento PRIIPs (UE) 2014/1286 e del Regolamento Prospetto (UE) 2017/1129.

Sotto il profilo dell'*enforcement*, nei confronti di emittenti di Paesi terzi si applicano le medesime regole della citata Direttiva *Transparency* riferita all'informativa finanziaria. Rileverà, in particolare, la disciplina contenuta all'art. 24 della suddetta direttiva, ai sensi del quale le autorità nazionali competenti a vigilare sul rispetto degli obblighi devono essere dotate di un set minimo di poteri di *enforcement*, tra cui il potere di richiedere informazioni agli organi degli emittenti, il potere di sospendere dalle negoziazioni i titoli di un emittente in caso di violazione degli obblighi di *disclosure*, o ancora, il potere di effettuare ispezioni presso i soggetti tenuti al rispetto dei medesimi obblighi.

La *CSRD* avrà significativi costi di *compliance* per le imprese coinvolte. In termini di costi aggregati, la Commissione europea, nella sua valutazione di impatto, ha stimato i costi complessivi *una tantum* in € 1.200 milioni e quelli ricorrenti in € 3.600 milioni annuali. D'altro canto, la Commissione rileva che i costi per i redattori aumenterebbero comunque, rispetto alla situazione attuale, anche in assenza di intervento del legislatore europeo. Ciò in considerazione del progressivo aumento della domanda di informazioni non finanziarie e sulla sostenibilità. La Commissione, nei documenti accompagnatori della iniziale proposta di *CSRD*, rileva, anzi, che la *CSRD* potrà almeno in parte ridurre quei costi derivanti dalla mancanza di standardizzazione dei *report* di sostenibilità e di consenso circa le informazioni che si debbono pubblicare.

11. – L'ulteriore grande novità della *CSRD* è l'introduzione di *standard* obbligatori di informativa sulla sostenibilità. La previsione avrà un impatto rilevante sulle imprese destinatarie dell'obbligo, atteso che secondo le stime della Commissione allo stato attuale soltanto il 20% delle imprese soggette alla *NFRD* applica appieno gli *standard* di redazione richiamati.

La previsione avrà naturalmente anche costi di *compliance*. Tuttavia, l'impatto in termini di costi sarà tanto minore quanto più la CE terrà conto, nell'elaborazione e adozione dei principi europei, degli *standard* privati sull'informativa non finanziaria maggiormente diffusi a livello europeo e internazionale. Si deve inoltre sottolineare, anche per raffronto con quanto verificatosi a seguito della adozione della *NFRD*, che i costi associati all'adesione ai principi UE dovrebbero essere più che compensati dai benefici derivanti dalla certezza e uniformità dello *standard* di riferimento regolato.

La previsione di *standard* europei rappresenta del resto un passaggio importante nel percorso volto ad assicurare maggiore qualità e comparabilità alle informazioni di sostenibilità prodotte dagli emittenti.

Gli *standard* adottati dalla Commissione potranno anche favorire il coordinamento della *CSRD* con le altre normative dell'UE che impongono obblighi informativi in materia di sostenibilità. A questo proposito, assume particolare rilievo la considerazione delle informazioni necessarie ai partecipanti ai mercati finanziari per soddisfare gli obblighi informativi stabiliti dal Regolamento *Disclosure*.

Sarà fondamentale altresì il coordinamento con le indicazioni standardizzate su base internazionale. L'elaborazione di queste indicazioni è in corso da parte della *IFRS Foundation*, che si vale del supporto dell'FSB e della IOSCO. In effetti, anche la Commissione europea ha previsto nella "Strategia per finanziare la transizione verso un'economia sostenibile" di luglio 2021 un insieme di misure specificamente dirette a promuovere una soluzione internazionale al tema dello *standard setting*. Questa soluzione dovrebbe favorire la convergenza a livello globale dei diversi *standard setter* regionali, salvaguardando, per quanto possibile, l'approccio UE (ad esempio in punto di "doppia materialità").

Allo stato, nello sviluppo degli *standard* di *reporting* di livello internazionale sembra prevalere l'approccio "*building blocks*". Questo approccio, supportato anche da IOSCO e da IFRS, è teso a consentire alle singole giurisdizioni di andare oltre e più velocemente delle altre rispetto ad un quadro c.d. *baseline*, mantenendo però la comparabilità transfrontaliera delle soluzioni.

Sul punto, l'EFRAG ha pubblicato il proprio documento di consultazione *Efrag's public consultation paper on due process procedures for EU sustainability reporting standard-setting* del giugno 2021. Nel documento viene declinato il *due process* che dovrà accompagnare l'elaborazione degli *standard* da parte del nuovo *standard setter* europeo.

Il tema riferito allo *standard* è dunque centrale. La partita rivolta alla sua determinazione cruciale. Peraltro, l'elaborazione di uno *standard* regionale non dovrebbe essere assunta come alternativa strategica allo *standard* globale, quanto, come opzione tattica. La posta in gioco, in ultima analisi, è la capacità dell'UE di influire sulla definizione dello *standard* globale.

Sta di fatto che i lavori dell'EFRAG e dell'IFRS stanno procedendo in parallelo. Nel corso del 2022 sia l'EFRAG sia l'IFRS, tramite l'*International Sustainability Standards Board* (appositamente costituito e di seguito identificato con l'acronimo ISSB), hanno indetto pubbliche consultazioni su alcuni *standard* tecnici.

Le bozze di *standard* in consultazione elaborate dall'EFRAG, e pubblicate il 30 aprile 2022, sono tredici e sono precisamente: due *standard cross-cutting*, che affrontano, in modo trasversale, tematiche di carattere più generale: disposizioni generali e caratteristiche delle informazioni, strategia e *business model* dell'impresa, *governance* della sostenibilità, impatti, rischi e opportunità materiali, valutazione del processo di materialità da parte delle imprese; cinque *standard ambientali*, che affrontano i seguenti temi: cambiamento climatico, inquinamento, acqua e risorse marine, biodiversità ed ecosistemi, economia circolare; quattro *standard sociali*, che affrontano i seguenti temi: forza lavoro, lavoratori lungo la catena del valore, *affected communities*, consumatori; due *standard* sulla *governance*, che affrontano i seguenti temi: *governance* a livello generale, sistemi di *risk management* e *internal control*, *business conduct*.

Dal canto suo, il 31 marzo 2022, l'ISSB ha posto in consultazione due bozze di *standard*: «*Exposure Draft IFRS 1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*» e «*Exposure Draft IFRS S2 Climate-related Disclosures*». Il 25 maggio 2022, l'ISSB ha avviato un'ulteriore consultazione riguardante il documento «*Staff draft of the IFRS Sustainability Disclosure Taxonomy*».

Fra le sfide, per l'EFRAG e l'IFRS, c'è la convergenza su un medesimo concetto di materialità⁽³²⁾, a partire da prospettive diverse e da differenti

⁽³²⁾ Cfr. JEBE, *The Convergence of Financial and ESG Materiality: Taking Sustainability Mainstream*, in *Asia Business Law Journal*, 2019, p. 645 ss.

definizioni di *stakeholder* rilevanti e di materialità dell'informazione ESG: una "materialità finanziaria" richiesta per i risultati economici dell'impresa e per gli *stakeholder* che guardano principalmente o esclusivamente ad essi; e una "materialità non finanziaria" richiesta dalla più un'ampia categoria di *stakeholder*, interessata al contributo dell'impresa allo sviluppo sostenibile.

La disputa è tecnica posto che lo *standard* adottato (in base alla stessa *NFRD*) deve basarsi su assunzioni e metodologie riconosciute valide dagli esperti della materia⁽³³⁾. E dovendosi sempre tenere conto del fatto che – rispetto a qualunque *topic* di sostenibilità generico – il perimetro di materialità dell'informazione ESG cambia in funzione delle caratteristiche dell'impresa e del contesto in cui opera⁽³⁴⁾. Si può però affermare che la considerazione della "doppia prospettiva di materialità" è essenziale per la individuazione degli *stakeholder* effettivamente rilevanti e per la rappresentazione del posizionamento e delle *performance* di una impresa sotto il profilo ESG.

Nella partita relativa agli *standard*, la posta in gioco è dunque elevata. La Commissione Europea, che si è mossa per prima, ambisce a una *leadership* e spinge per una nozione di materialità ESG doppia (in cui non predomina la materialità finanziaria) che è quella del *GRI standard*⁽³⁵⁾.

Sono però da considerare i *pro* e i *contra* di *standard* di rendicontazione regionali e diversificati piuttosto che globali e uniformi. Le posizioni di partenza di *EFRAG* e *IFRS*, tramite *ISSB*, paiono, allo stato, distanti. Tuttavia, il mercato finanziario è globale e interconnesso⁽³⁶⁾.

Sarà quindi necessario per tutti gli attori negoziare e trovare punti di convergenza e tappe di avvicinamento negli approcci alla *disclosure* ESG⁽³⁷⁾. D'altro canto, è indispensabile, per la regolazione della sosteni-

⁽³³⁾ DAL FABBRO, *ESG. La Misurazione della Sostenibilità*, Soveria Mannelli (CZ), 2022, p. 123, presenta in modo dettagliato la proposta dell'*ESG European Institute*, che ha elaborato indicatori di *performance* di sostenibilità comuni e *sector-agnostic* e caratterizzati da abbinamento a una o più *proxy* finanziarie per la quantificazione monetaria dei fattori ESG.

⁽³⁴⁾ Si veda il *Paper* di KUH, SHEPLAY, BALA e FLOWERS, *Dynamic Materiality: Measuring what Matters*, 2020, reperibile all'indirizzo <https://ssrn.com/abstract=3521035>.

⁽³⁵⁾ Il *GRI standard* porta a una analisi di materialità "doppia" che è definita tale perché riferita agli *stakeholder* sia finanziari sia non finanziari. Le tematiche di rendicontazione potenzialmente rilevanti (materiali) sono individuate tenendo conto delle attività svolte dall'impresa, delle caratteristiche del settore merceologico e geografico in cui essa opera, degli approcci adottati da aziende comparabili a livello nazionale e internazionale, dei temi suggeriti dallo *standard* di rendicontazione utilizzato per ciascun settore economico.

⁽³⁶⁾ Sul processo di convergenza globale degli *standard* di rendicontazione cfr. DAL FABBRO, *op.cit.*, p. 109 ss. e LAI e STACCHEZZINI, *op.cit.*

⁽³⁷⁾ Sulla varietà delle soluzioni di interazione fra regolazione pubblica e autonomia

bilità, ancora prima che per la trasparenza e la vigilanza sul mercato finanziario, che i dati e le informazioni sulla sostenibilità ambientale e sociale delle attività economiche siano corretti, attendibili e affidabili, validati da basi oggettive e univoche⁽³⁸⁾. Perciò è fortemente auspicabile che le iniziative UE in materia di finanza sostenibile siano coordinate con quelle assunte in altre giurisdizioni: e ciò sia perché solo un impegno globale – che comincia dalla trasparenza sui rischi climatici degli investimenti e la loro gestione – può consentire di incidere su fenomeni come gli effetti della crisi climatica; sia perché è imprescindibile che, nel tempo di messa a punto della regolazione, le piazze finanziarie UE continuino ad essere attraenti per imprese e investitori.

privata praticate dalle varie giurisdizioni cfr. l'analisi di HO e PARK, *ESG Disclosure in comparative perspective: optimizing private ordering in public reporting*, in 41 *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 2019, p. 249 e ss.

⁽³⁸⁾ In questo senso, anche il monitoraggio dei rischi finanziari sistemici legati al clima pone problemi specifici di dati. Per valutare il rischio di transizione ecologica è necessario disporre di informazioni sulle emissioni di gas serra legate alle attività economiche che siano sufficientemente dettagliate, aggiornate e confrontabili tra paesi. Con riferimento al rischio fisico, occorrono informazioni sull'esposizione a catastrofi naturali dotate di un'adeguata granularità territoriale, e possibilmente tali da tener conto della possibile evoluzione del cambiamento climatico e dei relativi effetti geograficamente differenziati. Per condurre analisi di scenario e prove di stress occorrono dati robusti e dettagliati sull'esposizione degli intermediari ai diversi rischi climatici, nonché informazioni sul trasferimento di tali rischi all'interno del sistema finanziario. Il *Financial Stability Board* ha identificato le lacune esistenti nei dati sui rischi finanziari connessi con il clima come un ostacolo alla assunzione di iniziative di contrasto. Il programma di lavoro per il 2022 prevede un forte impegno, anche in collaborazione con il *Network for Greening the Financial System (NGFS)*, per ridurre i data gaps, definire un metodo comune tra paesi per la valutazione delle vulnerabilità al rischio climatico, sviluppare analisi sugli scenari climatici. Anche l'Eurosistema, con l'*European Systemic Risk Board*, ha avviato nel 2022 alcune iniziative per lo sviluppo di modelli e per la definizione di una base dati comune in materia.

GIANLUCA RIOLFO

SOSTENIBILITÀ SOCIALE/AMBIENTALE DELL'ATTIVITÀ D'IMPRESA: LA PROPOSTA DI DIRETTIVA SUL "DOVERE DI DILIGENZA AI FINI DELLA SOSTENIBILITÀ" E L'ESPERIMENTO DELLE SOCIETÀ *BENEFIT*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il perseguimento del beneficio comune come scelta vincolante per i gestori. – 3. Le nozioni di interesse e scopo sociale. – 4. La tutela dei terzi beneficiari e le eventuali responsabilità. – 5. Dal profitto "ad ogni costo" al "costo dei profitti": alcune riflessioni di sintesi.

1. – Il tema della responsabilità sociale delle imprese è divenuto di grande attualità negli ultimi anni, subendo recentemente una forte accelerazione anche grazie all'iniziativa di alcuni legislatori (tra essi, di quello europeo) che lo hanno posto al centro delle loro agende politiche.

Nato dalle teorizzazioni degli economisti, è presto diventato materia di discussione di giuristi e politici al punto che, oggi, un contributo importante per la tutela dell'ambiente e dei diritti umani è affidato alle imprese le quali, per svolgere tale compito, sono chiamate a cambiare il loro modo di essere e di agire.

Non è questa la sede per discutere se sia vi siano solide basi teoriche per giustificare un cambiamento così radicale nel modo di intendere il "fare impresa" (e la natura stessa dell'impresa in quanto tale), così come non può essere qui approfondito il rapporto tra "sostenibilità economica" e "sostenibilità ambientale" dell'impresa o tra "*long-termism*" e "*short-termism*" quale logica di gestione più corretta (temi tra loro strettamente intrecciati).

Probabilmente una riflessione sui c.d. *corporate purposes* – e più in generale sulle finalità dell'impresa – andrà fatta ed in modo approfondito anche se, di per sé, l'imposizione di regole di condotta volte a garantire la sostenibilità ambientale e sociale – quanto meno nelle forme che ad oggi paiono voler essere adottate dal legislatore europeo – non comporta necessariamente un ripensamento della teoria della lucratività (intesa in senso soggettivo) dell'attività d'impresa. Se la *corporate social responsibility* si sostanzia nell'obbligo di dare vita a meccanismi di gestione del rischio

ambientale, componenti di un più ampio meccanismo di adeguatezza degli assetti societari ed imprenditoriali, allora l'idea tradizionale circa i fini dell'impresa (e gli scopi della società capitalistica) non pare dover subire rilevanti ripensamenti.

Vi sono peraltro nel nostro ordinamento (e non solo) esempi di imprese e modelli di società in cui la loro attività viene indirizzata – in modo più o meno ampio – al perseguimento di finalità di interesse generale o di beneficio comune, assistendosi ad una “curvatura” del modello di riferimento tale per cui la massimizzazione del profitto viene limitata. Dalle finalità tradizionalmente egoistiche lo scopo dell'impresa si “sposta” verso un parziale perseguimento di obiettivi altruistici. Il riferimento è alle imprese sociali⁽¹⁾ e alle società *benefit*⁽²⁾.

La qualifica di società *benefit* può essere assunta attraverso una specifica scelta statutaria dei soci, attivando la quale i gestori sono obbligati a realizzare un bilanciamento tra la massimizzazione del profitto ed il perseguimento di un beneficio di interesse comune (generale o speciale a seconda dell'indicazione statutaria). Si tratta, per gli amministratori, di operare nell'interesse dei soci stessi ma – contemporaneamente – facendo sorgere nei terzi beneficiari quantomeno una aspettativa qualificata.

In questa sede ci si occuperà solamente della tematica delle società *benefit* per raffrontare alcuni aspetti propri della relativa disciplina con la tematica della responsabilità sociale d'impresa come emergente dalla recente proposta di direttiva europea COM (2022) 71 Def., del 23 febbraio 2022 («relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva UE 2019/1937»)⁽³⁾ – d'ora in poi la Proposta di direttiva – per provare a capire se le società *benefit* possano considerarsi una sorta di esperimento (magari anche più avanzato) di *corporate sociale responsibility*.

I due temi sono tra loro legati come emerge anche nell'ordinamento francese laddove la c.d. *Loi PACTE* del 2019⁽⁴⁾, introducendo alcune

⁽¹⁾ Disciplinate dal d.lgs. n. 112 del 2017. Si noti che la qualifica di impresa sociale può essere assunta (e mantenuta) realizzando in maniera prevalente un'attività di interesse generale (tra quelle espressamente elencate dal legislatore) ed adottando un assetto organizzativo tale per cui si realizzi la partecipazione di lavoratori, utenti e terzi interessati in modalità prefigurate dalle norme stesse.

⁽²⁾ Regolate nella l. n. 208 del 2015, commi 376-383.

⁽³⁾ Va tenuto presente che vi sono discipline nazionali di alcuni paesi dell'Unione dove già esiste una regolamentazione interna, più o meno estesa, di tali profili. Il pensiero va, in particolare, alla Francia e alla Germania.

⁽⁴⁾ Si tratta della legge 2019-486 del 22 maggio 2019, “relativa alla crescita e alla trasformazione delle imprese”. Essa non si limita ad introdurre le novità di cui trattiamo

modifiche al codice civile e al codice di commercio, da una parte ha sancito il dovere per gli amministratori di tenere in considerazione anche i fattori ambientali e sociali al momento di assumere decisioni gestionali⁽⁵⁾ (art. 1833, comma 2, *Code civil*) nonché la possibilità di indicare nello statuto una particolare “ragione d’essere” (o scopo, la c.d. «*raison d’être*») quale obiettivo – ulteriore rispetto al tradizionale interesse sociale alla massimizzazione del profitto – da perseguire attraverso l’attività dell’impresa (art. 1835 *Code civil*). D’altra parte ha dato ingresso nell’ordinamento alla forma della «*société à mission*» (art. L. 210-10 ss. *Code de commerce*), adottando la quale il perseguimento di finalità ambientali e sociali viene reso vincolante (lo statuto *dovrà* indicare una «*raison d’être*», *dovrà* fissare uno o più obiettivi sociali o ambientali da perseguire e *dovrà* essere istituito un apposito «*comité de mission*» quale garante del perseguimento degli obiettivi fissati nello statuto)⁽⁶⁾. La *société à mission* pare quindi qualche cosa di molto vicino alla nostra società *benefit* ed il suo essere parte del più ampio contesto della responsabilità sociale d’impresa appare innegabile.

L’ipotesi di lavoro è pertanto la seguente: dando per presupposto (il che potrebbe anche essere posto in dubbio) che la società *benefit* costituisca una forma avanzata di *corporate social responsibility*⁽⁷⁾, ci domandiamo se può considerarsi una forma anticipatrice di linee di tendenza che si sarebbero manifestate di lì a pochi anni su scala più ampia (con la Proposta di direttiva) oppure se si tratti di due fenomeni vicini ma non sovrapponibili e confondibili.

A tali fini si prenderanno in considerazione alcuni aspetti caratterizzanti la società *benefit* (in particolare, la vincolatività della scelta di perseguire un beneficio comune; la necessaria modifica del tradizionale scopo sociale; la tutela dei terzi “beneficiari” e le eventuali responsabilità della

nel testo ma ha un contenuto più ampio, che abbraccia diversi ambiti dell’impresa e della sua attività.

⁽⁵⁾ Secondo alcuni autori, tali previsioni comporterebbero un allargamento della nozione di “interesse sociale”. Si veda in tal senso, ad es., CONAC, *Le nouvel article 1833 du Code civil français et l’intégration de l’intérêt social et de la responsabilité sociale d’entreprise: constat ou révolution?*, in *Rivista ODC*, 2019, p. 502 ss.; con riferimento alle questioni legate alla c.d. “*raison d’être*” si veda, ad es., URBAIN-PARLEANT, *L’article 1835 et la raison d’être*, *ivi*, p. 533 ss.

⁽⁶⁾ In argomento si veda, ad es., SCHILLER, *L’évolution du rôle des sociétés depuis la loi PACTE*, in *Rivista ODC*, 2019, p. 529 ss., e *ivi* ulteriori riferimenti dottrinali.

⁽⁷⁾ Dove la scelta di rispettare determinate idee di sostenibilità ambientale e sociale non è più lasciata alle scelte discrezionali degli amministratori ma ad essi imposta, per volontà dei soci.

società e dei suoi organi) ⁽⁸⁾ per raffrontarli con le soluzioni che su tali temi ha dato (o ha mancato di dare) la Proposta di direttiva. Tuttavia, sin d'ora pare poter concludere che il modello *benefit*, pur immerso nella materia magmatica delle tematiche di responsabilità sociale d'impresa, da esse si distacchi per assumere connotazioni sue proprie e che lo collocano in un ambito – per così dire – forse anche più all'avanguardia.

2. – Nelle società *benefit* il perseguimento di un beneficio comune, singolare o generale, va espressamente previsto nello statuto. La legge n. 208, al comma 377, sancisce che le «finalità di beneficio comune (...) sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società *benefit*».

La concreta individuazione, da parte dei soci, del beneficio comune da perseguire (che può essere uno o più e può cambiare anche nel corso degli anni, ma che necessita – a mio avviso – di specifica individuazione nello statuto) comporta il sorgere di un vincolo per gli amministratori: quello di «una gestione volta al bilanciamento dell'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto» (c. 377).

In altri termini, a fronte della scelta (assolutamente libera) dei soci di realizzare una ibridazione dell'oggetto sociale, affiancando al perseguimento dello scopo di lucro anche la realizzazione di un determinato interesse di beneficio comune, sorge un obbligo per gli amministratori di trovare un modo per realizzare quel beneficio ⁽⁹⁾ attraverso un bilanciamento dei contrapposti interessi in gioco.

Va chiarito come la norma non brilli per precisione. Non vi è dubbio infatti che l'interesse dei soci è sia quello al (parziale) lucro sia quello al perseguimento del beneficio comune (avendo essi, o almeno la maggioranza di essi, deciso l'inserimento di quest'ultimo nello statuto), mentre l'interesse dei potenziali beneficiari è quello ad ottenere il vantaggio (o beneficio) promesso dalla società. Non si tratta necessariamente di interessi antinomici, almeno per i soci (o parte di essi): quando la norma

⁽⁸⁾ Una trattazione a parte, su cui ci si riserva di tornare con un altro contributo, merita la tematica degli assetti organizzativi interni funzionali al perseguimento di un beneficio comune o al rispetto delle regole di sostenibilità eventualmente introdotte.

⁽⁹⁾ Indubbiamente senza compromettere la sostenibilità economica dell'impresa, limite comunque non valicabile e che il nostro ordinamento pone come regola fondamentale per la gestione di ogni impresa. Ne sono oggi testimonianza le previsioni del Codice della crisi (vale a dire il d.lgs. n. 14 del 2019 e s.m.i.) in tema di assetti adeguati (per cui si è giunti anche ad importanti modifiche di alcuni articoli del codice civile) e meccanismi di allerta precoce (per il vero usciti abbastanza malconci dall'ultimo intervento correttivo, immediatamente anteriore all'entrata in vigore del Codice nel luglio di quest'anno).

stabilisce che gli amministratori sono chiamati ad un bilanciamento tra «l'interesse dei soci (...) con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto» va quindi ricordato che per alcuni soci vi può essere coincidenza tra il loro interesse e quello dei terzi beneficiati. D'altra parte però l'ibridazione dell'oggetto sociale (o della causa del contratto di società) non elimina lo scopo di lucro che è proprio del "tipo" societario. Quindi, forse, gli amministratori dovranno bilanciare il perseguimento del beneficio comune con il fine tipicamente lucrativo dell'organizzazione societaria ma da intendere – al limite – come lucro oggettivo⁽¹⁰⁾.

È possibile vi siano varie e diverse gradazioni di bilanciamento ma con due limiti da ritenere invalicabili: da un lato, la necessaria copertura dei costi con i ricavi in ogni caso sempre senza mai mettere a rischio la sopravvivenza della società (in termini "attuali", va garantita la sostenibilità economica e il rispetto del principio della continuità aziendale, o *going concern*); dall'altra, il necessario perseguimento (o la dimostrazione di aver almeno tentato, illustrando le ragioni del mancato raggiungimento⁽¹¹⁾) del beneficio comune – o di uno dei vari benefici comuni potenzialmente indicabili nello statuto – inserito dai soci nell'oggetto sociale della società.

Vi sono altri due elementi che caratterizzano l'agire di una società *benefit*. Anzitutto, il beneficio comune può essere realizzato attraverso un *facere* concreto oppure (anche) con una riduzione di quelle che potremmo definire "esternalità negative" (quindi attraverso un *non facere*: non inquinare un determinato territorio, non sfruttare i lavoratori, non violare i diritti umani e simili)⁽¹²⁾.

In secondo luogo, nell'esercizio delle proprie attività la società (e per essa gli amministratori) deve garantire di operare «in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri

⁽¹⁰⁾ In tal senso pare esprimersi chiaramente il comma 376 quando parla delle *benefit* in termini di «società (...) che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono» il beneficio comune indicato nello statuto.

⁽¹¹⁾ In tal senso il comma 382, laddove si prevede che «la società *benefit* redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include: a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato; (...); c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo».

⁽¹²⁾ In tal senso il comma 378, lett. a) che definisce il beneficio comune come «il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società *benefit*, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376».

portatori di interesse». Su quest'ultimo aspetto andrebbe fatta una riflessione approfondita, in particolare per comprendere se il perseguimento del beneficio comune (inteso, come visto, sia come un "*facere*" che come un "*non facere*") e l'agire «responsabile, sostenibile e trasparente» costituiscano due facce della medesima medaglia, oppure se la presenza di uno solo dei due requisiti possa essere sufficiente per potersi qualificare "*benefit*".

Una rigorosa interpretazione letterale della norma parrebbe far propendere per la necessaria presenza di entrambi i requisiti (legati dalla congiunzione «e»). D'altra parte, anche dal punto di vista logico sistematico, il solo agire «responsabile, sostenibile e trasparente», in assenza del perseguimento di un beneficio comune, non caratterizzerebbe la società come *benefit* (mentre, come si dirà tra poco, ben potrebbe farla rientrare nella più ampia idea di impresa sostenibile). Più dubbia è, invece, la situazione contraria: posso qualificarmi *benefit* se perseguo il beneficio comune statutariamente individuato senza peraltro che la gestione sia responsabile, sostenibile e trasparente? Immaginiamo che la società decida di beneficiare la cultura della località in cui ha la sede principale dei suoi affari finanziando un museo. Per effettuare tale forma di liberalità utilizza una parte degli utili conseguiti nell'anno precedente. Tali utili potrebbero essersi generati grazie ad un'aggressiva politica aziendale di sfruttamento dei lavoratori e di violazione dei diritti umani di un'altra zona in cui la società ha operato. Avremmo che il beneficio comune promesso è stato realizzato ma in presenza di una gestione non responsabile e sostenibile. All'evidenza è da ritenere che l'impatto dell'attività sociale sia negativo e quindi non consentirebbe alla società di ottenere o mantenere la patente di "*benefit*". Ritengo quindi che l'agire responsabile, sostenibile e trasparente (relativo al complesso dell'attività sociale) debba essere presente assieme al perseguimento del beneficio comune prefigurato statutariamente⁽¹³⁾.

In definitiva, nella società *benefit* gli amministratori sono tenuti a perseguire i benefici comuni individuati statutariamente dai soci e, in ogni caso, devono porre in essere una gestione imprenditoriale che consenta di qualificare l'azione societaria come responsabile, sostenibile e trasparente. La loro discrezionalità si esplicherà nelle modalità concrete individuate per raggiungere gli obiettivi prefissati dai soci e, in particolare, nel miglior bilanciamento tra gli interessi (potenzialmente) confliggenti di lucro sog-

⁽¹³⁾ Magari il beneficio promesso non è stato conseguito per una serie di motivi che sarà cura degli amministratori illustrare, ma la gestione complessiva della società dovrà essere – comunque – responsabile, trasparente e sostenibile.

gettivo – da un lato – e di perseguimento del beneficio comune – dall'altro.

Per quanto riguarda invece la Proposta di direttiva, punto di approdo odierno della discussione sulla responsabilità sociale d'impresa – almeno a livello di istituzioni europee –, l'elemento centrale della prefigurata disciplina è dato sostanzialmente dall'obbligo di predisporre un sistema di *risk management* interno funzionale a «l'individuazione, la prevenzione, l'attenuazione, l'arresto e la minimizzazione degli impatti negativi, siano essi potenziali o effettivi, sui diritti umani e sull'ambiente connessi alle attività delle società stesse, alle loro filiazioni e alle catene del valore cui partecipano» (*Considerando* n. 14). In altre parole il legislatore europeo intenderebbe armonizzare la disciplina nazionale dei paesi membri in modo che le società (rientranti nell'ambito di applicazione della proposta direttiva, ambito individuato sia con riferimento alle dimensioni dell'impresa che ai settori – più o meno a rischio – di operatività) siano tenute ad «adottare le iniziative opportune per istituire e attuare (...) misure di diligenza, per quanto riguarda le attività che svolgono, le proprie filiazioni e i rapporti d'affari consolidati, diretti e indiretti, che intrattengono lungo l'intera catena del valore».

Peraltro non si intende «imporre alle società di garantire che gli impatti negativi non si verifichino mai o che saranno arrestati quali che siano le circostanze» ma fissare degli «obblighi di mezzi» tali per cui «la società dovrebbe adottare le misure adeguate dalle quali è ragionevolmente lecito attendersi, nelle circostanze del caso specifico, il risultato di prevenire o minimizzare l'impatto negativo» (*Considerando* n. 15).

Nella sostanza l'impianto della Proposta di direttiva è focalizzato sulla predisposizione di misure organizzative (interne) e contrattuali (esterne) in grado di garantire che l'attività della società non generi impatti negativi per ambiente e diritti umani e, qualora questi dovessero comunque generarsi, si possa prontamente porvi rimedio evitando – dove possibile – il prodursi di un danno.

Il legislatore europeo vorrebbe quindi imporre alle società di maggiori dimensioni la predisposizione di una serie di «misure di diligenza» articolate in sei «fasi»: «1) integrazione del dovere di diligenza nelle politiche e nei sistemi di gestione, 2) individuazione e valutazione degli impatti negativi sui diritti umani e degli impatti ambientali negativi, 3) prevenzione, arresto o minimizzazione degli impatti negativi, siano essi effettivi e potenziali, sui diritti umani e sull'ambiente, 4) valutazione dell'efficacia delle misure, 5) comunicazione, 6) riparazione» (*Considerando* n. 16).

Ciò si dovrebbe tradurre, come detto in precedenza, nella predisposizione di un sistema di *risk management* interno articolato in tutta una serie di adempimenti e procedure con riflessi inevitabili (e doverosi) anche sui rapporti d'affari in essere, la c.d. «catena di valore»⁽¹⁴⁾.

Dovrebbero essere previste «misure adeguate»⁽¹⁵⁾. Inoltre, «nell'individuare gli impatti negativi le società dovrebbero rilevare e valutare anche l'impatto del modello di *business* e delle strategie aziendali del rapporto d'affari, comprese le pratiche commerciali, di appalto e di fissazione dei prezzi» (*Considerando* n. 30).

In ogni caso, «la prevenzione, l'attenuazione, l'arresto e la minimizzazione degli impatti negativi dovrebbero tenere conto degli interessi di coloro che li subiscono» (*Considerando* n. 32); una volta individuati i «potenziali impatti negativi sui diritti umani o sull'ambiente» la società «dovrebbe adottare misure adeguate per prevenirli e attutirli sufficientemente» (*Considerando* n. 33) nonché «predisporre e attuare un piano operativo di prevenzione. Le società dovrebbero adoperarsi per ottenere da ciascun *partner* diretto con il quale intrattengono un rapporto d'affari consolidato garanzie contrattuali quanto al rispetto del codice di condotta o del piano operativo di prevenzione» (*Considerando* n. 34)⁽¹⁶⁾.

Non basta però l'individuazione dei possibili rischi di impatti negativi ma è necessario che si adottino «misure adeguate per arrestarli»: è quindi «lecito attendersi che la società sia in grado di arrestare gli impatti negativi effettivi nelle proprie attività e filiazioni». Mentre, «qualora risulti impossibile arrestare gli impatti negativi, la società dovrebbe minimizzarne l'en-

⁽¹⁴⁾ In altri termini, nel dettaglio, le società dovrebbero giungere ad «integrare il dovere di diligenza in tutte le politiche aziendali e predisporre una politica del dovere di diligenza così che questo sia parte integrante delle politiche aziendali, in linea con il quadro internazionale in materia». Tali politiche aziendali dovrebbero essere descritte in un «codice di condotta che illustri le norme e i principi cui devono attenersi dipendenti e filiazioni della società, ed esporre le procedure predisposte per l'esercizio del dovere di diligenza, comprese le misure adottate per verificare il rispetto del codice (...) ed estenderne l'applicazione ai rapporti d'affari consolidati. Il codice di condotta dovrebbe applicarsi a tutte le pertinenti funzioni e attività aziendali, comprese le decisioni in materia di appalti e di acquisti. Le società dovrebbero aggiornare la politica del dovere di diligenza a cadenza annuale» (*Considerando* n. 28).

⁽¹⁵⁾ Da intendersi come misure che permettono «di conseguire gli obiettivi del dovere di diligenza, commisurata al grado di gravità e alla probabilità dell'impatto negativo e ragionevolmente disponibile alla società considerate le circostanze del caso specifico, comprese le caratteristiche del settore economico e dello specifico rapporto d'affari e l'influenza della società al riguardo, e la necessità di rispettare l'ordine di priorità degli interventi» per «l'individuazione, la prevenzione e l'arresto degli impatti negativi» (*Considerando* 29).

⁽¹⁶⁾ Vi sono peraltro una serie di altre prescrizioni, relative ai rapporti con i partner commerciali, su cui non intendiamo soffermarci in questa sede.

tità» (*Considerando* n. 38). Risulta quindi essenziale «predisporre e attuare un piano d'azione correttivo che preveda scadenze ragionevoli e precise per gli interventi e indicatori qualitativi e quantitativi per misurare i progressi» (*Considerando* n. 39).

Non di minore rilevanza dovrebbero risultare anche le procedure di coinvolgimento di terzi interessati e le forme di pubblicizzazione delle misure adottate e dei risultati del monitoraggio periodico⁽¹⁷⁾.

Infine, «rientra nell'obbligo di diligenza comunicare all'esterno le informazioni d'interesse sulle politiche, i processi e le attività in materia di dovere di diligenza svolti per individuare e parare gli impatti negativi effettivi o potenziali, compresi i risultati e gli esiti di tali attività». A tal fine trovano applicazione gli obblighi di informativa di cui alla Direttiva 2013/34/UE⁽¹⁸⁾ (*Considerando* n. 44).

Emerge pertanto un'idea di responsabilità sociale d'impresa nettamente orientata a procedimentalizzare la gestione del rischio di impatti negativi, prevenendoli o – laddove prodottisi e sia possibile – eliminandone o attenuandone le conseguenze (sino al limite del risarcimento del danno provocato). Pertanto le questioni ambientali e di diritti umani diventano – per gli amministratori – aspetti da prendere in considerazione nell'operare le scelte gestorie le quali ultime, però, continuano ad essere improntate al perseguimento del lucro.

In tal senso la proposta di direttiva pare riecheggiare la c.d. teoria dell'*enlightened shareholder value* britannica, contenuta nella *Sec. 172 del Companies Act 2006* («*Duty to promote the success of the company*»)⁽¹⁹⁾.

⁽¹⁷⁾ Le «società dovrebbero dare alle persone e alle organizzazioni la possibilità di presentare loro un reclamo direttamente qualora nutrano un legittimo timore circa gli impatti negativi sui diritti umani e gli impatti ambientali negativi, siano essi effettivi o potenziali» (tra i soggetti legittimati vengono indicati «i sindacati e altri rappresentanti dei lavoratori» nonché «le organizzazioni della società civile attive nei settori» di riferimento). Si noti come il «meccanismo di reclamo e di riparazione non dovrebbe impedire al reclamante di utilizzare i mezzi di ricorso giurisdizionale» (*Considerando* n. 42).

⁽¹⁸⁾ La Direttiva 2013/34/UE (relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE del Consiglio) come integrati dalla Direttiva 2014/95/UE (sulle comunicazioni di natura non finanziaria). Quest'ultima è oggi sostituita dalla Direttiva 2022/2464/UE del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento (UE) n. 537 del 2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

⁽¹⁹⁾ Secondo cui un amministratore «*must act in the way he considers, in good faith, would be most likely to promote the success of the company for the benefit of its members as a*

Similmente, la recente *Loi PACTE* francese del 2019, modificando il *Code civil* e il *Code de commerce*, ha introdotto la previsione secondo cui «*La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité*» (art. 1833, a. 2, *Code civil*)⁽²⁰⁾.

whole, and in doing so have regard (amongst other matters) to (a) the likely consequences of any decision in the long term, (b) the interests of the company's employees, (c) the need to foster the company's business relationships with suppliers, customers and others, (d) the impact of the company's operations on the community and the environment (...).».

Dato che sono molto numerosi i contributi sul tema ci si limita ad indicare, senza pretesa di esaustività, solamente qualche lavoro. Si veda, ad es., KEAY, *Tackling the Issue of the Corporate Objective: An Analysis of the United Kingdom's 'Enlightened Shareholder Value' Approach*, in 29 *Sydney L. Rev.*, 2007, p. 577 ss.; WILLIAMS, *Introduction: enlightened shareholder value and section 172 of Companies Act 2006*, in *UNSW Law J.*, 2012, p. 360 ss.; AJIBO, *A critique of enlightened shareholder value: revisiting the shareholder primacy theory*, in *Birkbeck Law Rev.*, 2014, p. 37 ss.; GRIER, *Enlightened shareholder value: did directors deliver?*, in *Judic. Rev.*, 2, 2014, p. 95 ss.

⁽²⁰⁾ Coerentemente, l'art. L. 225-64 del *Code de commerce* prevede che «*Le directeur (...) les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires. Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de son activité. Il prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du code civil*» (quest'ultimo prevede in particolare che «*Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité*»).

Va anche ricordato come nell'ordinamento francese gli art. 1 e 2 della *Loi n° 2017-399* del 27 marzo 2017 («*relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*») hanno apportato delle importanti modifiche ad alcuni articoli del *Code de commerce* (artt. L. 225-102-4 e L. 225-102-5) introducendo l'obbligo per le società di grandi dimensioni («*qui emploie ... au moins cinq mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger*») di predisporre e dare efficace attuazione ad un piano di vigilanza. Il piano deve contenere «*ragionevoli*» misure di vigilanza per identificare i rischi e prevenire gravi violazioni dei diritti umani e delle libertà fondamentali, della salute e sicurezza umana e dell'ambiente, derivanti dalle attività della società e delle società da essa controllate, nonché le attività dei subappaltatori o fornitori con i quali è intrattenuto un rapporto commerciale consolidato, quando tali attività sono collegate a tale rapporto.

Similmente in Germania il 16 luglio 2021 è stata approvata una nuova legge («*Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten*», *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* – *LkSG*, vale a dire «*Legge sulla due diligence aziendale nelle catene di approvvigionamento*», n. 46/2021) destinata ad entrare in vigore il 1° gennaio 2023. Essa si occupa di disciplinare la creazione di un sistema di gestione dei rischi (*Risikomanagementsystem*) funzionale ad identificare, prevenire o mitigare i rischi di una violazione di diritti umani o di danni all'ambiente. La legge, oltre a misure preventive e rimediali, contiene la regolamentazione di procedure di reclamo e di relazioni pubbliche periodiche in materia. Gli obblighi di *due diligence* si applicano non solo con riferimento all'attività commerciale propria dell'impresa stessa ma anche al comportamento dei *partner* contrattuali

Anche nel nostro ordinamento troviamo una soluzione avvicinabile a quelle appena richiamate, vale a dire l'idea di "successo sostenibile" contenuta nel Codice di *Corporate Governance* per le società quotate⁽²¹⁾. Gli amministratori sono tenuti a perseguirlo ed è definito come «obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società» (Definizioni)⁽²²⁾. A tal fine il Codice invita l'organo amministrativo a promuovere, «nelle forme più opportune, il dialogo con gli azionisti e gli altri *stakeholder* rilevanti per la società»⁽²³⁾ (art. 1, Principio IV)⁽²⁴⁾.

In definitiva (ammesso e non concesso che la proposta si tramuti in direttiva mantenendone i contenuti oggi in discussione, il che non è così certo) alle società rientranti nel suo ambito di applicazione non viene

nonché di altri fornitori (indiretti), estendendosi quindi all'intera catena di approvvigionamento.

⁽²¹⁾ Codice di *Corporate Governance*, gennaio 2020.

⁽²²⁾ Come nota CUOMO, *Il consiglio di amministrazione e la gestione dell'impresa nel codice di corporate governance*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 80, si tratta di un dovere che «di per sé, afferisce all'interesse sociale, ma che non può non riflettersi sul modo con il quale deve essere esercitata l'attività d'impresa».

⁽²³⁾ Sul tema del coinvolgimento degli *stakeholders* rilevanti si veda, ad es., BIANCHI/MILIC, *Le politiche di engagement delle società tra teoria e prassi*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 1328 ss. (il dialogo è definito come «il tassello fondamentale per il perseguimento del "successo sostenibile", inteso quale obiettivo della società e, per essa, del consiglio di amministrazione, di creare valore per la i soci e gli *stakeholder* rilevanti per l'attività di impresa»).

⁽²⁴⁾ L'introduzione di tale obiettivo di successo sostenibile dovrebbe, secondo alcuni, supportare «le società quotate verso la realizzazione di un modello di impresa proiettato alla creazione di valore per gli azionisti nel lungo termine, tenendo conto degli interessi degli *stakeholders* rilevanti»: in tal senso ASSONIME, *Doveri degli amministratori e sostenibilità. Rapporto Assonime (Note e Studi 6/2021)*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 388. Sempre Assonime precisa come l'obiettivo del successo sostenibile «si declina lungo tutto il modello di *governance* elaborato dal nuovo Codice» quando «attribuisce all'organo di amministrazione la responsabilità di integrare gli obiettivi di sostenibilità nel piano industriale, nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e nelle politiche di remunerazione». Pertanto «lo scopo dell'impresa quotata» guarderebbe «ad una dimensione più ampia, nella quale "il profitto è l'auspicabile prodotto della ragion d'essere dell'impresa societaria, ma non si identifica più integralmente in essa"». Non ci sarebbe quindi una contrapposizione con la funzione dell'impresa – «il perseguimento dell'interesse lucrativo dei soci» – ma un arricchimento della «platea degli interessi che chi amministra (...) dovrebbero considerare nella definizione delle strategie nell'attività di esame e approvazione del piano industriale» (p. 401).

Più scettico invece sulla reale portata del principio del successo sostenibile e dei meccanismi introdotti a tal fine nel Codice di *Corporate Governance*, CUCCU, *La (in)sostenibilità del nuovo codice di corporate governance*, in *Riv. dir. comm.*, 2021, p. 235 ss. (l'a. ritiene che a tali disposizioni del Codice «possa essere riconosciuto più che altro un – pur importante – valore simbolico, in quanto troppo vaghe»).

imposto un *facere* positivo ma un *non facere*: evitare il prodursi di esternalità negative che possano avere ricadute, più o meno gravi, sull'ambiente e sui diritti umani. Gli amministratori non sono chiamati ad operare bilanciamenti tra l'interesse dei soci e quello di categorie di *stakeholders* bensì dovranno continuare ad amministrare l'impresa per perseguire precipuamente l'interesse sociale ma garantendo l'adozione di politiche gestionali attente ai temi ambientali e sociali (evitando di produrre esternalità negative o, laddove prodottesi, cercando di porvi rimedio).

3. – Posto quanto visto sopra, è ragionevole sostenere che la modifica delle nozioni tradizionali di “interesse sociale” e “scopo sociale” possa valere per le società *benefit*, non invece per tutte le altre società a cui fosse imposto il rispetto di doveri di diligenza per la sostenibilità ambientale e sociale (quanto meno con riferimento ai contenuti della proposta di direttiva europea).

Il tema imporrebbe una serie di riflessioni approfondite che non possono essere svolte compiutamente nel presente contributo. Tuttavia pare di poter sostenere che la previsione legislativa che autorizza all'ibridazione dell'oggetto sociale costituisca una sorta di conferma del fatto che la società sia uno strumento utilizzabile per l'esercizio di attività d'impresa e per il perseguimento di un lucro, e non per altri fini⁽²⁵⁾. La *benefit*,

⁽²⁵⁾ Si veda, ad es., M. CIAN, *L'organizzazione produttiva: elementi costitutivi*, in *Manuale di diritto commerciale*, a cura di M. Cian, Torino, 2021, p. 332 ss.: «la società è una struttura costituita per il perseguimento di uno scopo egoistico (...). In realtà, negli ultimi decenni, la legislazione speciale ha introdotto sempre più diffusamente figure espressamente societarie, caratterizzate però dall'assenza di scopi egoistici (...). L'insieme di questa normativa speciale ha fatto invero dubitare della perdurante essenzialità dello scopo egoistico nel fenomeno societario (...). In realtà, già a partire dal 1970, emerge in dottrina la tesi del tramonto dello scopo lucrativo, si affermò cioè che la società, almeno quella di capitali, non costituirebbe una struttura caratterizzata sul piano causale, ma sarebbe una figura neutra, e quindi un modello organizzativo utilizzabile per il soddisfacimento di qualsiasi tipo di finalità (...). Si tratta, però, di una ricostruzione contro cui si è schierata la dottrina assolutamente maggioritaria (...) ma (...) con l'impresa sociale il quadro è cambiato, perché ogni ambito economico può essere palcoscenico di una società senza scopo di lucro». In «definitiva, per effetto di questa disciplina, risulta ormai difficile predicare la marginalità delle ipotesi in cui una società può non avere finalità egoistiche (...). Tuttavia anche questa resta una disciplina di carattere eccezionale. Ciò significa che l'atto costitutivo di una società non può in via generale contenere puramente e semplicemente clausole incompatibili con lo scopo lucrativo o comunque economico/egoistico, che rappresenta ancora la causa normale di questo negozio».

Sempre sul “tramonto” dello scopo di lucro si vedano anche alcune considerazioni di FRIGNANI/VIRANO, *Le società benefit davvero cambieranno l'economia?*, in *questa rivista*, 2017, p. 515: «Il “tramonto dello scopo di lucro”, dopo un lungo dibattito in dottrina, era già da tempo constatato ed accettato nella teoria della società in diritto italiano e, vista

proprio in virtù dell'espressa previsione di legge, costituirebbe quindi eccezione alla regola.

Si è già sostenuto⁽²⁶⁾ come paia preferibile l'idea che la struttura organizzativa societaria sia utilizzabile per il perseguimento di uno scopo di lucro (oggettivo o soggettivo) e non per il raggiungimento di finalità diverse (ad es., ideali o altruistiche). Per esse l'ordinamento mette a disposizione dei privati altre forme organizzative. L'espressa previsione di legge che abilita, nelle *benefit*, all'introduzione – accanto allo scopo di lucro – anche di una finalità di beneficio comune dovrebbe costituire la conferma di un tanto.

D'altra parte, senza poter entrare qui nel merito della fondatezza delle posizioni di coloro che ritengono lo strumento societario "neutro" (quindi utilizzabile anche per il perseguimento di fini diversi dal lucro), parte della dottrina – non solo a commento della disciplina delle *benefit* – ha sostenuto l'inutilità dell'introduzione del modello⁽²⁷⁾ dato che non sarebbe

"l'indiscriminata proliferazione delle società di diritto speciale", aveva portato a chiedersi se la distinzione tra le organizzazioni collettive del libro primo del codice ... e quelle del libro quarto ... si riducesse ormai "a nulla di più che ad un mero nominalismo", facendo emergere la conclusione della "neutralità" della forma e struttura per svolgere un'attività economica. C'è tuttavia una differenza abbastanza importante: le *non-profit* hanno ancora e sempre il marchio della non distribuibilità ai soci né degli utili né delle riserve, in modo diretto o indiretto, come pure della non devoluzione ai soci del patrimonio della società al momento dello scioglimento, mentre nelle società *benefit* tale divieto non esiste (anche se per finanziare l'attività volta al *public benefit* occorrerà ... erodere l'ammontare degli utili conseguiti).

D'altra parte STELLA RICHTER jr., *Società benefit e società non benefit*, in *Riv. dir. comm.*, 2017, II, p. 274, ritiene che le scelte di beneficio comune sarebbero state del tutto «lecite e praticabili anche in assenza delle specifiche previsioni sulle società *benefit*» anche quando i soci non avessero fatto una precisa scelta statutaria in merito. In entrambe le ipotesi ci troveremmo di fronte a scelte imprenditoriali non in contrasto né «con lo scopo proprio, tipico e tradizionale dell'attività d'impresa, e cioè lo svolgimento di una attività economica», né «con lo scopo di lucro oggettivo di tutte le società (e quello di lucro soggettivo delle società a causa lucrativa)». Unica differenza, forse, il fatto che «la previsione statutaria rende la scelta più vincolante, nel senso che essa si impone agli organi sociali».

Si segnala peraltro una recente pronuncia del Consiglio di Stato (Sez. atti norm., 14 maggio 2019, n. 1433) che ribadisce come lo scopo costituisca elemento essenziale della società e proprio l'introduzione di modelli o tipi d'impresa, come le *benefit* e le imprese sociali, non faccia che «riaffermare (anziché sminuire) la forza della categoria giuridica tipizzante, imperniata (proprio e tra l'altro) sul fine di lucro». Proprio la *benefit* è connotata da una particolare regolazione dello scopo di lucro (costituita dall'aggiunta delle finalità di beneficio comune a tradizionale scopo di divisione degli utili).

⁽²⁶⁾ RIOLFO, *Le società "benefit" in Italia: prime riflessioni su una recente innovazione legislativa (prima parte)*, in *Studium Iuris*, 2016, p. 726.

⁽²⁷⁾ Da molti anni il tema è discusso. Si veda, in termini generali, ad es., SANTINI, *Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali*, in *Riv. dir. civ.*, 1973, p. 151 ss. Con specifico riferimento alle *benefit*, ad es. PRATAVIERA, *Società benefit e responsabilità degli*

necessario averne uno *ad hoc* per perseguire finalità di beneficio esterne. Se si decide di donare (o comunque impiegare) una parte degli utili ricavati nell'esercizio dell'impresa per risanare un'area abbandonata e crearne un parco per la collettività, oppure per finanziare un museo o, ancora, per dare vita ad un asilo aziendale, non per ciò si deve adottare la forma della *benefit*.

Osservazione giusta; ma una tale scelta – peraltro assunta discrezionalmente dagli amministratori e, probabilmente, in un'ottica di miglioramento della reputazione aziendale, in vista di un ampliamento delle proprie quote di mercato e di futuri maggiori introiti – rientra nella più ampia idea della responsabilità sociale d'impresa, volontaria e non vincolata⁽²⁸⁾. Mentre le società *benefit* sono qualche cosa di diverso: ci troviamo di fronte ad una funzionalizzazione parziale dello strumento societario al perseguimento di fini ambientali e sociali (e non solo) per espressa scelta dei soci (qualunque siano le motivazioni che li spingono ad inserire il beneficio comune nello statuto). Il perseguimento di un beneficio comune non è più e soltanto una decisione gestoria, pur sempre legata ad un potenziale aumento (futuro) dei guadagni, ma una "missione" che – lo si ripete, per scelta dei soci, o di una parte di essi – viene in qualche modo imposta agli amministratori. Questi ultimi saranno tenuti (nelle modalità che riterranno più consone) ad agire anche nell'interesse degli *stakeholders* di riferimento. Da ciò la necessità di gestire l'impresa attraverso il bilanciamento dell'interesse al guadagno (lucro) con l'interesse al perseguimento del beneficio individuato nell'oggetto sociale. In conseguenza di ciò la necessità di modificare i fini della società: gli amministratori potranno essere chiamati a rispondere del loro operato non solo verso i soci ma anche verso i terzi⁽²⁹⁾.

amministratori, in *Riv. soc.*, 2018, p. 946 (*ivi* ulteriori riferimenti sulle diverse posizioni assunte dalla dottrina); *contra*, nel senso della necessità di un intervento normativo che abilitasse le società lucrative a perseguire anche finalità "diverse", ad es. VENTURA, *Benefit corporation e circolazione di modelli: le «società benefit», un trapianto necessario?*, in *questa rivista*, 2016, p. 1163 ss.

⁽²⁸⁾ Le «società lucrative potranno anche utilizzare parte degli utili prodotti a beneficio dell'ambiente, di collettività territoriali, o a tutela di beni culturali o simili; così come potranno agire (come imprese) in modo responsabile e sostenibile. Si rientra nel filone della "corporate social responsibility" (o responsabilità sociale d'impresa) ma ciò non comporta una modifica della causa del contratto di società, che resterà sempre e comunque una causa lucrativa (nella sostanza, l'impresa presentandosi come virtuosa e rispettosa di valori etici e sociali persegue un incremento – magari nel lungo periodo – dei propri introiti» (RIOLFO, *op. loc. ult. cit.*, nt. 41).

⁽²⁹⁾ Appare evidente il rischio di un possibile ampliamento della c.d. discrezionalità degli amministratori (aspetto evidenziato da quasi tutti gli autori che si sono occupati di

Se si ritiene condivisibile quanto appena detto, una società che faccia volontariamente “del bene” – incarnando quindi i valori della responsabilità sociale – non dovrà cambiare i propri fini (o, altrimenti detto, il proprio *corporate purpose*). L’obiettivo resta sempre il profitto. E così pare essere anche con riferimento alla nuova forma di *corporate responsibility* che emerge dalla Proposta di direttiva⁽³⁰⁾. Lo abbiamo visto nel precedente paragrafo: l’intento è far sì che le società (di grandi dimensioni o operanti in settori sensibili) operino in modo da eliminare o ridurre le esternalità negative che possano ripercuotersi sull’ambiente e sui diritti umani prendendo in considerazione i rischi – attuali o anche solo potenziali – che ciò si verifichi. Attraverso un procedimento interno di valutazione di tali rischi, adeguato ed efficiente, le decisioni gestionali dovrebbero risultare coerenti con gli obiettivi che si pone la proposta di direttiva⁽³¹⁾.

benefit in Italia e, soprattutto, dalla dottrina nord americana – da più tempo impegnata a discutere di questo modello societario). Ciò porterebbe, come conseguenza, ad una sorta di impunità dei gestori (che potrebbero difendersi nei confronti dei soci sostenendo che i minori utili sono dovuti al tentativo di perseguimento del beneficio comune, e nei confronti dei terzi che il beneficio comune non è stato possibile perseguirlo per svariate ragioni). Tratteremo a suo tempo questi aspetti in modo più approfondito.

⁽³⁰⁾ A mio avviso una indicazione in tal senso potrebbe ricavarsi dalla stessa Proposta di direttiva. Si veda il *Considerando* n. 65: in una prima parte di esso si stabilisce che «Nel diritto nazionale di tutti gli Stati membri gli amministratori hanno un dovere di sollecitudine nei confronti della società. Affinché tale dovere generale sia compreso e applicato in modo omogeneo e coerente con gli obblighi di diligenza introdotti dalla presente direttiva e affinché gli amministratori tengano sistematicamente conto delle questioni di sostenibilità nelle decisioni che prendono, la presente direttiva dovrebbe precisare, in modo armonizzato, il dovere generale di sollecitudine degli amministratori che li obbliga ad agire nell’interesse superiore della società, stabilendo che gli amministratori tengano conto delle questioni di sostenibilità di cui alla direttiva 2013/34/UE, comprese, se del caso, le conseguenze per i diritti umani, i cambiamenti climatici e l’ambiente, a breve, medio e lungo termine». Peraltro l’ultima parte del *Considerando* stabilisce che «questa precisazione non comporta la modifica delle strutture societarie nazionali esistenti». Il che potrebbe voler dire che la considerazione degli interessi degli *stakeholders* da parte degli amministratori non cambia la natura e gli scopi degli enti societari come disciplinati nei vari diritti nazionali.

⁽³¹⁾ Pare orientato in senso simile, ad es., Cuccu, *op. cit.*, p. 239, quando sostiene che «il possibile ruolo delle imprese nel perseguimento degli obiettivi di sostenibilità possa essere distinto secondo tre differenti prospettive. Innanzitutto quali “operatrici di mercato sostenibile”, vale a dire quali produttori di beni e servizi sostenibili. Le imprese possono poi, con iniziative di sponsorizzazione, mecenatismo o beneficenza, assumere il ruolo di “benefattrici”, e contribuire pertanto alla realizzazione di obiettivi di sostenibilità. Possono poi ancora, e direi soprattutto, “inserire il gene della sostenibilità nel proprio DNA”, integrando dunque nella propria *governance* speciali preoccupazioni che possono portare, nei casi più estremi, a una integrazione dell’oggetto dell’attività, come nel caso delle società *benefit*, o a una alterazione delle regole sulla distribuzione del risultato, con un’eventuale modificazione

Nella “nuova” versione di responsabilità sociale d’impresa⁽³²⁾ pertanto le società (e per esse i loro amministratori) continueranno ad operare per il profitto ma non “ad ogni costo” bensì nel rispetto di principi universali (sanciti anche da molteplici atti dell’ONU e di altre organizzazioni internazionali)⁽³³⁾ quali il rispetto dell’ambiente, la conservazione delle risorse naturali per le generazioni future, il rispetto dei diritti dei lavoratori, dell’infanzia, la garanzia dei diritti umani.

Si noti come da più parti si sottolinei la necessità di intervenire legislativamente sui *corporate purposes* delle imprese societarie al fine di rendere effettiva una responsabilità sociale d’impresa che, altrimenti, rimarrebbe confinata nell’ambito dei principi e – in caso di violazione – sarebbe priva di rimedi sanzionatori⁽³⁴⁾. Ma la Proposta di direttiva (allo stato attuale) non pare intenda muoversi in tale direzione⁽³⁵⁾.

In definitiva, imporre una gestione che tenga conto degli impatti negativi dell’attività d’impresa su ambiente e diritti umani, in cui quindi le scelte degli amministratori non possono essere fatte solo nell’esclusivo interesse dei soci (o di una parte di essi) ma debbano prendere in adeguata considerazione diritti e aspettative di una variegata schiera di *stakeholders*, non significa modificare lo scopo generale della grande impresa. Più semplicemente va conformata la propria struttura organizzativa dando vita

della causa lucrativa, oppure, senza arrivare a tanto, a una speciale sensibilità al tema della sostenibilità nelle scelte di gestione dell’impresa».

(32) Da intendersi non più come scelta discrezionale e volontaria ma come dovere di agire conforme a prescrizioni di legge. L’insieme di doveri prefigurati dalla proposta di direttiva, in caso di violazione, dovrebbero portare a sanzioni (peraltro tutte da individuare e definire).

(33) Si pensi ai “*Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations ‘Project, Respect and Remedy’ Framework*” dell’ONU, 2011, oppure alle Linee Guida OCSE sulla “Condotta d’impresa responsabile”, 2018, oppure ancora alla “Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale” dell’Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), quinta edizione, 2017.

(34) Si veda, ad es., TOMBARI, *Corporate purpose e diritto societario: dalla “supremazia degli interessi dei soci” alla libertà di scelta dello “scopo sociale”*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 1 ss.; ID, *La Proposta di Direttiva sulla Corporate Due Diligence e sulla Corporate Accountability: prove (incerte) di un “capitalismo sostenibile”*, in *Riv. Soc.*, 2021, p. 375 ss. (in particolare p. 378: «non sembra possibile intervenire su tematiche come quelle oggetto della Proposta senza aver risolto, a monte, la questione centrale del *corporate purpose* ... e dei doveri degli amministratori»).

(35) Nel senso che la Commissione europea affronti ora la problematica della CSR «non tanto con norme di principio relative allo scopo dell’impresa, ma con regolazioni vincolanti, volte ad incentivare o anche ad imporre le condotte di responsabilità sociale degli amministratori», LIBERTINI, *Sulla proposta di Direttiva UE su “Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese”*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 329.

ad assetti adeguati (espressione tanto cara ai giuristi nostrani) anche a tali fini⁽³⁶⁾.

Prima di concludere questa parte non ci si può esimere dal chiedersi se l'introduzione dell'ambiente (inteso come valore) e della sua tutela nella nostra Costituzione, attraverso la modifica ed integrazione degli artt. 9 e 41, possa incidere sul tema trattato sino a qui. In altri termini, è sostenibile che tali richiami possano comportare una rilettura degli scopi societari e dell'impresa?

Chiaramente le questioni sottese alla nuova formulazione delle disposizioni costituzionali non può essere risolta in poche righe, necessitando di ben più approfondite riflessioni. Tuttavia, ad un primo sguardo, la risposta potrebbe essere negativa ma con alcune precisazioni.

Come noto la legge cost. 11 febbraio 2022, n. 1 ha modificato il terzo comma dell'art. 9 della Costituzione sancendo che la Repubblica tutela (anche) «l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni»⁽³⁷⁾. Il secondo comma dell'art. 41, correlativa-

⁽³⁶⁾ La proposta di direttiva lascia ai legislatori nazionali il compito di individuare le regole di dettaglio per realizzare gli obiettivi della stessa. Se e quando tale proposta dovesse divenire Direttiva il legislatore italiano potrebbe imporre una disciplina sulla falsa riga di quanto già oggi vige in tema di responsabilità da reato della persona giuridica (d.lgs. n. 321 del 2001). L'idea potrebbe essere quella di imporre l'adozione di modelli procedurali per la prevenzione e gestione dei rischi ambientali e di violazione dei diritti umani, oppure l'integrazione delle procedure di *risk management* già adottate dalle grandi società quotate. Tra l'altro ASSONIME, *op. loc. ult. cit.*, significativamente individua nella «disciplina sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche» (assieme a quella relativa alle società *benefit*) una anticipazione di «forme di responsabilizzazione dell'impresa verso interessi più ampi di quelli strettamente attinenti ai soci». Non risulta peraltro che l'entrata in vigore di tale disciplina abbia portato la dottrina a ripensare al tema del *corporate purpose*.

⁽³⁷⁾ Alcune puntualizzazioni si rendono necessarie. Anzitutto l'ambiente già trovava posto nel dettato costituzionale, all'art. 117, comma 2, che, nell'enumerare le materie su cui lo Stato ha competenza legislativa esclusiva, fa menzione della «tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali» (la versione è quella risultante dalla riforma del Titolo V approvata nel 2001).

In secondo luogo, la tutela del «paesaggio» era già sancita dall'art. 9, declinata spesso dalla giurisprudenza costituzionale come tutela paesaggistico-ambientale (con una lettura per così dire estensiva ed in una prospettiva in cui l'ambiente non costituisce un mero «bene» ma un vero e proprio «valore» primario: in tal senso si può ricordare Corte Cost. n. 407 del 2002).

Infine, il richiamo ad un «interesse delle future generazioni» risulta indubbiamente inedito per il dettato costituzionale ma la formula è già presente nel Testo Unico dell'Ambiente (vale a dire il d.lgs. n. 152 del 2006), il cui art. 3 *quater* dispone che «Ogni attività umana giuridicamente rilevante ai sensi del presente codice deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future. Anche l'attività della pubblica amministrazione deve essere finalizzata

mente, stabilisce che l'iniziativa economica privata non possa svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno, oltre che alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana, altresì «alla salute» e «all'ambiente». Il terzo comma infine inserisce i «fini (...) ambientali» (in aggiunta a quelli sociali, già presenti) come funzionali a indirizzare l'attività economica pubblica e privata attraverso opportuni programmi e controlli stabiliti per legge.

Ai fini del presente lavoro, l'attenzione deve essere posta soprattutto sulle modifiche introdotte all'art. 41 Cost., dando per acquisito – sulla scorta anche dei primi commenti della dottrina giuscostituzionalista – che l'ambiente entri a pieno titolo tra il novero dei “valori” di matrice costituzionale, non potendosi invece qualificare come “bene” oggetto di diritti⁽³⁸⁾.

a consentire la migliore attuazione possibile del principio dello sviluppo sostenibile, per cui nell'ambito della scelta comparativa di interessi pubblici e privati connotata da discrezionalità gli interessi alla tutela dell'ambiente e del patrimonio culturale devono essere oggetto di prioritaria considerazione. (...), il principio dello sviluppo sostenibile deve consentire di individuare un equilibrato rapporto, nell'ambito delle risorse ereditate, tra quelle da risparmiare e quelle da trasmettere, affinché nell'ambito delle dinamiche della produzione e del consumo si inserisca altresì il principio di solidarietà per salvaguardare e per migliorare la qualità dell'ambiente anche futuro. La risoluzione delle questioni che involgono aspetti ambientali deve essere cercata e trovata nella prospettiva di garanzia dello sviluppo sostenibile, in modo da salvaguardare il corretto funzionamento e l'evoluzione degli ecosistemi naturali dalle modificazioni negative che possono essere prodotte dalle attività umane». Su quest'ultimo tema si veda, ad es., SOBRINO, *Le generazioni future «entrano» nella Costituzione*, in *Quad. Cost.*, 2022, p. 139 ss.

⁽³⁸⁾ Secondo CECCHETTI, *La riforma degli articoli 9 e 41 Cost.: un'occasione mancata per il futuro delle politiche ambientali?*, in *Quad. Cost.*, 2022, p. 352, va dato rilievo – tra le altre cose – alla «configurazione della tutela ambientale come valore costituzionale, ossia come principio fondamentale a carattere oggettivo affidato ad apposite politiche pubbliche, scongiurandone, per ciò stesso, il rischio di una qualificazione giuridica in termini di situazione soggettiva e, in particolare, di farne l'oggetto di un diritto fondamentale a contenuto quanto mai incerto». Ed inoltre, sempre secondo l'a., i connotati tipici dell'ambiente, vale a dire la «multidimensionalità, (...) complessità e (...) mutevolezza nel tempo, (...) lo rendono un “oggetto” intrinsecamente insuscettibile di una predeterminazione in astratto che possa essere assunta, nella sua interezza, come riferimento oggettivo di interessi individuali o collettivi giuridicamente tutelabili nelle forme delle posizioni giuridiche soggettive, [e] ne fanno necessariamente l'oggetto di politiche pubbliche, ossia di strategie e azioni di tutela – genericamente intese – affidate alle istituzioni titolari del potere legislativo e del potere amministrativo. In altri termini, la tutela dell'ambiente non si realizza tanto per il tramite dello strumento dei diritti (o delle altre situazioni giuridiche soggettive), come invece accade in altri settori dell'ordinamento, bensì soprattutto per il tramite delle politiche legislative e delle azioni amministrative» (CECCHETTI, *La revisione degli articoli 9 e 41 della Costituzione e il valore costituzionale dell'ambiente: tra rischi scongiurati, qualche virtuosità (anche) innovativa e molte lacune*, in *Forum di Quad. Cost.*, 2021, 3, p. 287).

Anche GRECO, *La dimensione costituzionale dell'ambiente. Fondamento, limiti e pro-*

Prima della modifica del 2022, il suddetto art. 41 già prevedeva dei limiti all'iniziativa economica privata (l'utilità sociale, la sicurezza la libertà e la dignità umana) e consentiva alla legge di orientarla (fosse essa pubblica o privata) per fini di utilità sociale. Ciò, almeno per la dottrina prevalente, non poteva però significare una "funzionalizzazione" dell'attività imprenditoriale bensì operava come «limite alla libertà di iniziativa economica e, quindi, alla ricerca del profitto. Ma un limite che tocca una delle libertà del cittadino, qual è la libertà di iniziativa economica, non può che essere posto dalla legge». Pertanto, la «norma dell'art. 41, comma 2°, Cost. ha per destinatari gli organi legislativi dello stato: essa li autorizza a porre limiti (...) alla libertà di iniziativa economica privata, garantita dal primo comma. Questa può essere limitata (...) al fine di evitare che possa "svolgere in contrasto con l'utilità sociale". Ma sarà la legge a valutare ciò che corrisponde e ciò che, invece, contrasta con l'utilità sociale: il sindacato dell'autorità giudiziaria avrà per oggetto non la conformità dell'attività dell'imprenditore all'«utilità sociale», ma la sua conformità alla legge»⁽³⁹⁾.

L'aver inserito le tematiche ambientali accanto a quelle latamente "sociali" non può portare quindi a modificare l'assunto per cui l'iniziativa imprenditoriale è libera e si svolge per fini egoistici (il lucro, che costituisce la "causa" tipica delle società di capitali). L'inserimento nella Costituzione delle suddette tematiche ambientali non dovrebbe pertanto portare, in sé per sé, ad un ripensamento del *corporate purpose*, venendo esse a costituire vieppiù un limite «alla libertà di iniziativa economica privata, assieme agli altri interessi e valori primari della persona (libertà, sicurezza e dignità umana), nonché alla clausola generale dell'utilità sociale»⁽⁴⁰⁾.

spettive di riforma, in *Quad. Cost.*, 2021, p. 289, con riferimento all'ambiente quale un valore costituzionale, ritiene «più opportuno parlare del suddetto valore in termini di doveri di solidarietà, piuttosto che di diritto fondamentale dell'uomo. Ovviamente, ciò non esclude che lo scopo di tutela dell'ambiente possa essere conseguito anche attraverso l'attribuzione di situazioni giuridiche soggettive, sebbene, perfino in tali circostanze, rimanga prevalente il carattere del vincolo, giacché le suddette posizioni soggettive vengono attribuite per il perseguimento di finalità ambientali, così come avviene per i diritti di partecipazione e di informazione ambientale». Tra l'altro l'a. rileva che – per una serie di ragioni – con riferimento alla tutela dell'ambiente «alla dimensione compensativa e risarcitoria tipica di una concezione tradizionale del concetto di responsabilità va aggiungendosi una dimensione preventiva e prudentiale, rivolta a evitare il realizzarsi di danni il più delle volte non riparabili, i quali incidono sul valore di sopravvivenza o di esistenza che l'ambiente possiede per ogni essere umano» (p. 292).

⁽³⁹⁾ In tal senso, GALGANO, *Diritto commerciale. L'imprenditore*, Bologna, 2011, p. 170 (ed *ivi* ulteriori riferimenti).

⁽⁴⁰⁾ Così CECCHETTO, *op. loc. ult. cit.* Prosegue l'a. (p. 353) rilevando che l'aggiunta «dell'espressione "e ambientali" (...) cui possono essere funzionalizzate le attività economi-

Spetterà ai pubblici poteri quindi dare attuazione ai principi costituzionali in tema di tutela dell'ambiente attraverso leggi e regolamenti che potranno, in vari modi, condizionare l'agire degli operatori economici, realizzando quella "economia sociale di mercato" ⁽⁴¹⁾ già prefigurata nell'art. 3, comma terzo, del TUE ⁽⁴²⁾.

4. – Un ultimo tema, forse il più importante ma anche il più complesso, è quello relativo alla responsabilità delle società e dei loro amministratori. Va fatta una premessa di metodo: il nodo centrale della questione è costituito dagli strumenti di tutela diretta degli *stakeholders* (o "beneficiari" oppure "portatori d'interessi" che dir si voglia). Tema che non può

che mediante i programmi e i controlli opportuni che la norma affida alla legge (...) è tutt'altro che una mera ricognizione dell'esistente. Si prefigura, infatti, un cambio di passo per le politiche pubbliche in materia di sviluppo economico: le finalità ambientali non costituiranno più semplici cause di possibile *giustificazione ragionevole* dell'intervento pubblico conformativo nell'economia, ma assumono il rango di specifici obiettivi in grado di fondare e imporre giuridicamente quell'intervento, orientandolo nel senso della transizione ecologica. In questa direzione è sintomatico un altro elemento testuale della modifica: il legislatore di revisione, anziché giustapporre i "fini ambientali" ai "fini sociali" già presenti nella formulazione originaria dell'enunciato, ha optato per la sola introduzione dell'aggettivo "ambientali", legandolo all'altro aggettivo con la congiunzione "e". Le due categorie di finalità, dunque, non si presentano scisse l'una dall'altra, come se le attività economiche potessero essere indirizzate e coordinate liberamente verso quelle del primo tipo o verso quelle del secondo; il compito del legislatore è di perseguirle assieme, necessariamente armonizzando le une con le altre e viceversa; i fini ambientali non possono costituire un obiettivo autonomo, ma debbono essere realizzati congiuntamente ai fini sociali, assicurando che la transizione ecologica verso cui deve essere indirizzato lo sviluppo dell'economia proceda di pari passo con lo sviluppo sociale (...). In definitiva, il principio che emerge dalla disposizione riformata è davvero lungimirante: le politiche pubbliche cui la Costituzione affida l'implementazione in concreto del valore riconosciuto alla tutela dell'ambiente dovranno necessariamente configurarsi come *politiche della complessità*, coniugando indissolubilmente economia, ambiente e sviluppo sociale».

⁽⁴¹⁾ Nell'accezione proposta da LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, in *Rivista ODC*, 3/2013, p. 19 ss.: dottrina che «non pone un preciso vincolo, a carico delle imprese, di perseguire obiettivi socialmente responsabili. La socialità del sistema dev'essere (...) garantita dall'azione regolatoria e, all'occorrenza, suppletiva dello Stato, mentre il compito (...) delle imprese è (...) di farsi lealmente concorrenza nel rispetto delle leggi». Pertanto lo «sviluppo sostenibile» (di cui la tutela dell'ambiente è parte imprescindibile) come volano per rendere la responsabilità sociale d'impresa non più solo un valore da perseguire spontaneamente ad opera di pochi imprenditori "illuminati" ma un principio guida da utilizzare per immaginare una regolamentazione maggiormente orientata ad un agire rispettoso dell'ambiente e alla sua salvaguardia, anche a beneficio delle «generazioni future», che coinvolga la maggior parte delle imprese e degli operatori economici.

⁽⁴²⁾ L'art. 3, comma 3, del TUE sancisce infatti che l'Unione «si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato (...) su un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente (...)».

essere trattato compiutamente in questa sede. Ci si limiterà pertanto ad esporre gli strumenti prefigurati dalla legge sulle società *benefit* e dalla proposta di direttiva sulla *corporate responsibility*, ponendoli sostanzialmente a confronto, senza però entrare nel merito della (più vasta e complessa) questione di quali strumenti generali di tutela l'ordinamento mette a disposizione dei terzi interessati.

Partendo ancora dalle *benefit*, il legislatore italiano stabilisce due ordini di sanzioni, comminate alla società e agli amministratori.

Le prime sono previste nel c. 384, a mente del quale «la società *benefit* che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206». Il compito di irrogare le sanzioni è attribuito all'Autorità garante della concorrenza e del mercato.

Per quanto riguarda invece le responsabilità degli amministratori, le stesse sono richiamate dal c. 381, a mente del quale «L'inosservanza degli obblighi di cui al comma 380 può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto. In caso di inadempimento degli obblighi di cui al comma 380, si applica quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori»⁽⁴³⁾. Peraltro, anche se non espressamente richiamati, è da ritenere che pure la mancata redazione della relazione annuale sull'attività *benefit* ed il mancato perseguimento – senza un motivo ragionevole, che quindi andrà spiegato e motivato – delle finalità beneficio comune⁽⁴⁴⁾ costituiscono fonte di responsabilità (sempre secondo la disciplina ordinaria del tipo societario prescelto).

⁽⁴³⁾ Gli obblighi richiamati sono il mancato o non corretto bilanciamento tra interesse dei soci, perseguimento delle finalità di beneficio comune e interessi dei terzi beneficiari, nonché la mancata individuazione del soggetto (o dei soggetti) responsabili delle funzioni *benefit*.

Potrebbe peraltro ritenersi gli amministratori responsabili per la più generale inadeguatezza degli assetti impostati (aspetto discusso e da approfondire in altra sede).

⁽⁴⁴⁾ Il mancato perseguimento delle finalità *benefit* è imputato dalla legge alla «società» ma pare evidente la responsabilità degli amministratori che sono chiamati a perseguire l'oggetto sociale (entro il quale sono fissate le finalità di beneficio comune). Semmai potrà distinguersi tra la responsabilità «esterna» dell'ente e quella per così dire «interna» degli amministratori, salvo i cenni che faremo alla possibile applicazione dell'art. 2395 c.c. nel caso di specie. In senso conforme parrebbe, ad es., CATERINO, *Denominazione e labeling della società benefit, tra marketing "reputazionale" e alterazione delle dinamiche concorrenziali*, in *Giur. comm.*, 2020, p. 798, quando sostiene che nella *benefit* vi potrà essere «una curvatura della valutazione della diligenza e correttezza degli amministratori, ed in partico-

Non tralasciamo poi la previsione contenuta nel comma 376 per cui la società *benefit*, «nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente» nei confronti di persone, territori, comunità, ambiente ecc. Abbiamo già visto come una gestione "responsabile, sostenibile e trasparente" sia una caratteristica ineliminabile e che si aggiunge al perseguimento di uno o più benefici comuni. Se la legge richiede che tale debba essere la gestione, il mancato rispetto di questo precetto potrebbe innescare ulteriori ipotesi di responsabilità dei gestori (magari integranti una *mala gestio* specifica per il modello societario in esame) ⁽⁴⁵⁾.

Il profilo che pare maggiormente interessare il legislatore è però quello per così dire pubblicitario: è evidente che dichiararsi *benefit* e non esserlo realmente (o almeno tentarci) possa comportare dei vantaggi concorrenziali grazie ad una sorta di inganno perpetrato nei confronti dei consumatori ⁽⁴⁶⁾, almeno di quella parte più sensibile a tematiche ambientali e sociali. Ciò giustifica l'impostazione sposata dal legislatore e tale per cui i comportamenti scorretti della società vengono colpiti con i rimedi propri della tutela della concorrenza e del consumatore ⁽⁴⁷⁾.

lare del loro *duty of care*, che dovrà qui necessariamente coinvolgere anche l'aspetto dell'effettivo o mancato orientamento al beneficio comune dell'operatività sociale».

⁽⁴⁵⁾ Su questi aspetti alcune considerazioni erano già state fatte in un precedente lavoro a cui mi permetto di rinviare (RIOLFO, *op. cit.*, p. 728 ss. e nt. 48).

⁽⁴⁶⁾ Se «appongo la qualifica o la sigla [*benefit*] non lo faccio perché la legge me lo impone (...) né per accedere ad un regime agevolato, ma solo per rivolgere idealmente la mia offerta ad un segmento di utenti/clienti particolarmente sensibili alle istanze della responsabilità sociale d'impresa, orientandoli verso di me». D'altra parte, «come tutte le informazioni rivolte al pubblico, anche l'autoattribuzione di caratteri e denominazioni intese a qualificare in senso etico, solidaristico, socialmente responsabile l'attività dell'impresa ed i prodotti da essa commercializzati costituisce, in una prospettiva di *marketing*, strumento tipico per la costruzione della reputazione d'impresa» (CATERINO, *op. cit.*, p. 799 ss.).

⁽⁴⁷⁾ Senza contare che vi possono essere profili più strettamente legati a comunicazioni date al mercato (ad es. per incentivare l'investimento in tali società) che portano poi a dover individuare una tutela dei c.d. "investitori".

Sempre secondo CATERINO, *op. cit.*, p. 801, le *benefit* – attraverso la relazione periodica di cui al c. 382 – «si rivolgono non solo al pubblico dei potenziali acquirenti/utenti dei loro beni/servizi, ma anche ai potenziali investitori». Non si tratterebbe quindi di una disciplina volta a rendere obbligatori i principi in tema di responsabilità sociale d'impresa quanto «di una normativa di regolazione del mercato, rivolta a prevenire e se del caso bloccare il fenomeno (...) del c.d. *greenwashing*». PALMIERI, *L'interesse sociale: dallo shareholder value alle società benefit*, in *Banca Impresa Società*, 2017, p. 216, ritiene che «l'attività svolta a beneficio dei terzi di cui si dà notizia debba essere considerata come uno strumento di *marketing*, volto ad aumentare l'apprezzamento della propria impresa agli occhi della clientela potenziale e, quindi (...), uno strumento per aumentare il fatturato a vantaggio della società».

Dunque, *in primis*, pubblicità ingannevole, pratiche commerciali scorrette e concorrenza sleale (pur se quest'ultima non espressamente contemplata dalla legge ma indubbiamente pertinente)⁽⁴⁸⁾ sono le discipline applicabili al modello *benefit*⁽⁴⁹⁾. Ma poi anche quella delle offerte al pubblico (artt. 93 ss., TUF) quando la società *benefit* (quotata) «richiami in prospetto, o nella pubblicità finanziaria correlata all'offerta, il millantato perseguimento di finalità di beneficio comune, per avvantaggiarsene» nel collocamento dei propri prodotti⁽⁵⁰⁾. Non del tutto peregrina potrebbe essere l'ipotesi in cui la natura *benefit* della società si trasfonda in un marchio, per cui l'eventuale inganno al pubblico potrebbe tradursi in decettività del marchio (e conseguente legittimazione ad agire in decadenza)⁽⁵¹⁾.

Un dato pare abbastanza assodato (almeno secondo la maggior parte degli autori): non vi sarebbero strumenti di tutela diretta dei terzi potenzialmente beneficiati. Di tal che «l'eventuale protezione degli *stakeholders* delusi dal mancato adempimento delle promesse della società *benefit* resterebbe comunque indiretta. La protezione riguarderebbe in via diretta consumatori e professionisti, non (...) in quanto portatori di interessi non finanziari al buon funzionamento delle imprese, ma in quanto controparti

Per quanto riguarda le comunicazioni agli investitori e al mercato (peraltro non riferito al modello *benefit*), i regolamenti europei degli ultimi anni in tema investimenti in imprese sostenibili (si pensi al Reg. UE/2019/2088 o al più recente Reg. UE/2020/852) vanno a legare le politiche sociali ed ambientali delle imprese con gli orientamenti delle società finanziarie e di investimento. Per maggiori approfondimenti si veda ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità*, Bologna, 2020.

⁽⁴⁸⁾ Tra le fattispecie di concorrenza sleale quelle che possono essere interessate nel nostro ambito il compimento di atti idonei a creare confusione con prodotti o attività di un concorrente (n. 1), l'appropriazione di pregi (n. 2) e sicuramente la clausola generale degli atti non conformi a correttezza professionale (n. 3).

⁽⁴⁹⁾ Senza appesantire il presente contributo, per alcuni approfondimenti si veda RIOLFO, *Le società "benefit" in Italia: prime riflessioni su una recente innovazione legislativa (seconda parte)*, in *Studium Iuris*, 2016, p. 822 ss.; cfr. anche CATERINO, *op. cit.*, p. 802 ss. (l'a. rileva come i beni tutelati sono da individuarsi nel «fisiologico dispiegarsi della dinamica competitiva (...) sotto il profilo del corretto orientamento della clientela», il «diritto del consumatore di scegliere sulla base di un'informazione veritiera e corretta», il «diritto degli imprenditori concorrenti a non vedersi preferito un *competitor* sulla base di attributi millantati» nonché «l'aspettativa degli imprenditori che possono legittimamente fregiarsi dello *status* di SB (...) a non vedere associata tale definizione a soggetti non corrispondenti agli standard certificati propri della *community* SB». Si vedano altresì i rilievi di PALMIERI, *op. cit.*, p. 215, nt. 42, relative alla ricorrenza di una «azione ingannevole» ex artt. 21 ss., d.lgs. n. 206 del 2005).

⁽⁵⁰⁾ In tal senso CATERINO, *op. cit.*, p. 805, che sostiene anche l'applicabilità della disciplina sanzionatoria in materia di emittenti ex art. 91 TUF.

⁽⁵¹⁾ Si veda l'art. 14 del Codice della proprietà industriale (d.lgs. n. 30 del 2005).

mercantili delle imprese. L'oggetto diretto e principale di tutela non è quindi la responsabilizzazione dell'impresa verso i suoi *stakeholders*, ma il buon funzionamento del mercato e la lotta contro le c.d. *market failures*»⁽⁵²⁾.

Dovremmo però domandarci se i terzi (potenziali) beneficiati dall'attività altruistica della società *benefit* possano almeno avanzare pretese dirette verso gli amministratori (responsabili nei termini sopra visti, secondo quelle che sono le regole proprie del tipo sociale adottato). La questione appare torbida e una soluzione indubbiamente non a portata di mano. Va notato come la dottrina, in prevalenza, neghi agli *stakeholders* (che non siano qualificabili come "creditori" o, forse, "consumatori") la possibilità di agire in via diretta verso gli amministratori⁽⁵³⁾.

⁽⁵²⁾ In tal senso DENOZZA/STABILINI, *La società benefit nell'era dell'investor capitalism*, in *Rivista ODC*, 2017, p. 10, nt. 6. Conforme l'opinione di CATERINO, *op. cit.*, p. 802, secondo la quale «in nessun caso le discipline applicabili costituiscono strumento di *enforcement* specifico che possa obbligare la società a perseguire effettivamente lo scopo di beneficio comune enunciato (...); l'unico piano su cui opera l'apparato sanzionatorio è (...la) sterilizzazione degli effetti di mercato della falsa rappresentazione della realtà generata». Nonché PRATAVIERA, *op. cit.*, p. 972 e nt. 173 (in cui si fa riferimento alla *class action*, tema che potrebbe acquisire un particolare rilievo nella nostra materia e che meriterebbe un miglior approfondimento).

⁽⁵³⁾ Si vedano, ad es., le considerazioni di CODAZZI, *Società benefit (di capitali) e bilanciamento di interessi: alcune considerazioni sull'organizzazione interna*, in *Rivista ODC*, 2020, p. 606 ss.: «il rinvio alle disposizioni codicistiche in tema di responsabilità degli amministratori conferma l'esclusione di una specifica azione in capo agli *stakeholders*, i quali – ferma restando la difficoltà di rivenire un danno patrimoniale nella mancata realizzazione dello scopo di beneficio comune – potranno agire esclusivamente ai sensi dell'art. 2395 c.c. (nella misura in cui abbiano subito un pregiudizio diretto riconducibile ad un atto doloso o colposo degli amministratori), ovvero, nei confronti della società, assoggettata, ai sensi del comma 384, alle previsioni in materia di pubblicità ingannevole e pratiche commerciali scorrette nel caso in cui la stessa non persegua le finalità di beneficio comune». Peraltro, in quest'ultimo caso, «il mancato perseguimento del beneficio comune» costituisce «illecito di natura concorrenziale, perciò legittimando i terzi a promuovere le iniziative ivi previste, non in quanto titolari di interessi correlati al beneficio comune, ma in veste di consumatori che abbiano fatto affidamento sulla reputazione, acquisita dalla "finta" società *benefit*, di impresa socialmente responsabile e dedita al perseguimento del beneficio comune». Similmente CALAGNA, *La nuova disciplina della "Società Benefit": profili normativi e incertezze applicative*, in *RDS*, 2016, p. 733 (salvo quanto diremo tra poco nel testo, il rinvio alla disciplina della responsabilità degli amministratori propria del tipo adottato comporta che «la platea dei soggetti legittimati ad impugnare gli atti amministrativi adottati in violazione dell'obbligo di bilanciamento o ad agire contro gli amministratori per la violazione dei doveri imposti dalla legge o dallo statuto non subisce estensioni»); con alcuni distinguo, SALVATORE, *Le società benefit e la loro disciplina*, in *NDS*, 2017, p. 276; PALMIERI, *op. cit.*, p. 220 ss. (i terzi «non potranno procedere giudizialmente nei confronti degli amministratori che abbiano colpevolmente omesso di realizzare l'oggetto sociale» ma «potranno unicamente agire nei soli casi, in cui riconosciuti come creditori dalla società, non vedano soddisfatto il loro diritto ad ottenere l'adempimento dell'obbligazione a cui hanno diritto a causa

Si potrebbe però tentare una ricostruzione della fattispecie in termini leggermente diversi, dando rilievo al “fatto” dell’inserimento dei benefici di interesse generale nello statuto. Potremmo cioè domandarci se tale atto di autonomia privata (che indubbiamente vincola gli amministratori verso i soci, intesi come collettività sociale – quindi verso la società –, a livello di responsabilità) non valga a far sorgere nei terzi potenziali beneficiari una sorta di interesse legittimo⁽⁵⁴⁾ (o, meglio, di aspettativa di diritto qualificata), di talché possano anch’essi pretendere dai gestori una diligente attività di bilanciamento ed il perseguimento dei benefici promessi⁽⁵⁵⁾.

Per altro è evidente che i medesimi terzi non siano legati né alla società né tanto meno ai suoi amministratori, resterebbe quindi da capire attraverso quale azione potrebbero far valere tale loro aspettativa (o interesse). Da un lato il diritto societario uno strumento già lo offre, penso all’azione di cui all’art. 2395 c.c. che mira a colpire gli amministratori che abbiano cagionato a singoli soci o terzi un danno diretto ed immediato nel loro patrimonio (che non sia danno riflesso di quello cagionato al patrimonio sociale)⁽⁵⁶⁾. Pur con tutte le difficoltà legate alla dimostrazione del nesso

dell’incapienza patrimoniale in cui dovesse versare la società e che dovesse essere imputabile alla colpa del *management*, ai sensi dell’art. 2394»).

⁽⁵⁴⁾ Così, secondo PALMIERI, *op. cit.*, p. 218, gli *stakeholders*, «in quanto beneficiari dell’attività individuata dallo stesso oggetto sociale, nutriranno logicamente delle aspettative di conseguire i vantaggi così fissati dallo statuto, anche alla luce dell’obbligo degli amministratori di bilanciare gli interessi contrapposti», pur se tali pretese non assumerebbero la forma di un «diritto economico nei confronti della società, dato che se è vero che gli amministratori sono chiamati ad attuare l’oggetto sociale e, quindi, a realizzare anche l’attività caratteristica delle società *benefit*, si deve ritenere, pur sempre, che gli *stakeholder*, al pari dei soci, non possono imporre nulla agli amministratori a fronte del principio dell’autonomia gestoria di cui all’art. 2380 *bis* c.c.». SALVATORE, *op. cit.*, p. 277, nt. 59, rileva come «un profilo rilevante (...), con riguardo soprattutto al terzo totalmente estraneo alla società, ma titolare di uno specifico interesse il perseguimento del quale sia contenuto all’interno dell’oggetto sociale, concerne la valutazione della sussistenza di un danno derivante dal giustificato affidamento all’altrui correttezza» (l’a. ipotizza che un supporto possa essere dato dalle previsioni di cui all’art. 2497, «ove si parla di principi di corretta gestione societaria ed imprenditoriale» e 2497 *bis*, «in tema di motivazione dell’assunzione di decisioni gestorie influenzate da etero-direzione», come soluzioni alternative all’applicazione della tutela aquiliana).

⁽⁵⁵⁾ Acquisterebbe ancor maggior significato la previsione statutaria di un obbligo di motivazione del mancato perseguimento del beneficio comune indicato e – soprattutto – la specificazione nel dettaglio del beneficio (o dei benefici) da perseguire, dei criteri da applicare per realizzare il bilanciamento, e così via. Ciò per mitigare l’ineliminabile discrezionalità degli amministratori che – come si è detto – potrebbe risultare addirittura ampliata nelle società *benefit*.

⁽⁵⁶⁾ Per un recente contributo sul tema si veda SUDIERO, *Alla ricerca del danno diretto subito dal socio: è davvero una fattispecie “introvabile”?*, in *Soc.* 2022, p. 805 ss., ed *ivi* ulteriori riferimenti dottrinali e giurisprudenziali.

causale tra agire degli amministratori e danno subito nonché, soprattutto, nel determinare quest'ultimo⁽⁵⁷⁾, è sostenibile che un terzo (per esempio i potenziali beneficiari) ma anche alcuni soci, siano stati indotti a tenere un determinato comportamento (ad es., acquisto di quote, concessione di un prestito, acquisto di prodotti o servizi) a causa della dichiarata natura *benefit* della società e della previsione statutaria di un determinato beneficio comune. Il mancato perseguimento, per colpa o dolo degli amministratori, dei benefici dichiarati potrebbe – in astratto – essere sanzionato con la responsabilità dei gestori⁽⁵⁸⁾. A maggior ragione le dichiarazioni fuorvianti che possano essere state date al pubblico – anche solo finalizzate a acquisire fette di mercato – in atti o documenti sociali (penso alla relazione da allegare al bilancio) potrebbero essere perseguite con tale azione⁽⁵⁹⁾.

⁽⁵⁷⁾ Pare non ci siano molti dubbi circa la natura aquiliana di tale forma di responsabilità.

⁽⁵⁸⁾ Richiamano tale ipotesi, pur mostrando molti dubbi sull'effettiva praticabilità di tale soluzione, SALVATORE, *op. cit.*, p. 276 (in nt. 58 l'a. nota come «potrebbe configurarsi l'ipotesi «classica» di danno conseguente ad un investimento assunto sulla base di false informazioni attinenti al perseguimento del beneficio comune o di danno conseguente all'aver indotto il terzo a contrarre sulla base di una serie di informazioni false. Tuttavia, qualora la lesione derivi dal «buon proposito» del perseguimento di uno specifico beneficio comune con minore tutela di un altro interesse, pare difficile ammettere tale tipologia di azione. Nel caso, invece, di un terzo totalmente estraneo alla società, ma titolare di uno specifico interesse il perseguimento del quale sia contenuto all'interno dell'oggetto sociale, nulla viene detto dalla normativa italiana sul punto»); PRATAVIERA, *op. cit.*, p. 966 ss. (l'a. parla di «controversa possibilità» e sottolinea come l'ostacolo all'azione *ex art. 2395 c.c.* sarebbe «rappresentato dalla difficoltà di individuare e, soprattutto, quantificare un danno patrimoniale»; si vedano anche i richiami ad altre posizioni dottrinali – anche di matrice nord americana – a p. 962, nt. 145, e p. 964, nt. 154); CODAZZI, *op. cit.*, p. 606; CORSO, *Le società benefit nell'ordinamento italiano: una nuova «qualifica» tra profit e non-profit*, in *Nuove leggi civ.*, 2016, p. 1025: «tenuto conto delle caratteristiche dell'azione *ex art. 2395 c.c.*, gli *stakeholders* potranno agire allorché gli amministratori, con un loro atto colposo o doloso, abbiano ingenerato un legittimo affidamento circa l'adempimento, da parte della società, del beneficio comune promesso (anche attraverso la relazione annuale allegata al bilancio di esercizio, di cui al comma 382°, art. 1, l. n. 208 del 2015), inducendo gli *stakeholders* ad assumere decisioni (ad esempio nei loro rapporti contrattuali con la società) che altrimenti non avrebbero assunto»; interessanti anche le considerazioni di DACCÒ, *Le società benefit tra interesse dei soci e interesse dei terzi: il ruolo degli amministratori e i profili di responsabilità in Italia e negli Stati Uniti*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2021, p. 67 ss.

⁽⁵⁹⁾ Mi domando, tra l'altro, se tali dichiarazioni – in caso di società quotate o soggette alla disciplina della dichiarazione non finanziaria – non possano a quel punto acquisire la qualifica di informazioni «sensibili», in grado di influenzare il mercato (finanziario), e come tali passibili di ulteriori sanzioni. Si vedano le considerazioni di DENOZZA, *La nozione di informazione privilegiata tra «Shareholder Value» e «Socially Responsible Investing»*, in *Giur. comm.*, 2005, I, p. 588 ss. (formulate prima dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 254 del 2016 e che oggi acquisiscono ancora maggiore pregnanza).

Una seconda opzione ermeneutica, anch'essa tutta da verificare, potrebbe basarsi sull'individuazione, in capo agli amministratori delle *benefit* – proprio in virtù del fatto che i benefici comuni trovano spazio nell'oggetto sociale dell'ente dagli stessi amministrato –, di «doveri di protezione»⁽⁶⁰⁾ o, in altri termini, di una responsabilità da «contatto sociale qualificato»⁽⁶¹⁾. Se il presupposto perché si realizzi tale fattispecie è costituito, tra l'altro, da «tutte le situazioni che, a vario titolo e in ragione dell'instaurarsi di un contatto qualificato tra più soggetti, creano un affidamento di uno di essi nell'altrui condotta»⁽⁶²⁾, potrebbe allora individuarsi una tale forma di responsabilità – a questo punto contrattuale – per i suddetti amministratori. Ciò a condizione che lo statuto individui in maniera abbastanza precisa quale sia il beneficio (o i benefici) comune da perseguire. In tal caso i potenziali beneficiari – più facilmente individuabili – potrebbero avanzare pretese verso gli amministratori nel caso gli stessi non abbiano perseguito diligentemente tali benefici (o non abbiano operato in maniera corretta il bilanciamento di interessi)⁽⁶³⁾.

⁽⁶⁰⁾ Ad es., DACCÒ, *op. cit.*, p. 69.

⁽⁶¹⁾ Si fa rinvio ad alcuni dei molti contributi sul tema. Va rilevato sin d'ora che l'esistenza di obbligazioni da contatto sociale qualificato, riconosciuta dalla giurisprudenza, è contestata da parte della dottrina. Si vedano, ad es., D'ONOFRIO, *Responsabilità da "contatto sociale" della P.A.: i riflessi sul riparto di giurisdizione*, in *Giur.it.*, 2021, p. 1350 ss.; CIPPITANI, *Responsabilità da mero comportamento nella "dimensione relazionale complessiva" tra amministrazione pubblica e privato*, in *Urbanistica app.*, 2021, p. 315 ss.; C. SCOGNAMILGIO, *Il contatto sociale qualificato (ri)approda in Cassazione*, in *Nuova giur. civ.*, 2020, p. 1160 ss.; BONAVERA, *Responsabilità per contatto sociale della società capogruppo*, in *Soc.*, 2019, p. 1217 ss.; MELANO BOSCO, *Il contatto sociale qualificato in un contesto contrattuale*, in *Giur.it.*, 2018, p. 2363 ss.; GALLO, *Quale futuro per il contatto sociale in Italia?*, in *Nuova giur. civ.*, 2017, p. 1759 ss.; BONAVERA, *Responsabilità per contatto sociale della persona fisica designata dall'amministratore persona giuridica di S.r.l. all'esercizio delle funzioni gestorie*, in *Soc.*, 2017, p. 955 ss.; TAGLIASACCHI, *Dialogo con la giurisprudenza in tema di responsabilità precontrattuale e contatto sociale: "looking back, thinking forward"*, in *questa rivista*, 2017, p. 233 ss.; ROLFI, *Le obbligazioni da contatto sociale nel quadro delle fonti di obbligazione*, in *Giur. merito*, 2007, p. 555 ss.; MERUZZI, *Responsabilità da contatto, culpa in contrahendo e dintorni: il caso il caso Sai-Fondiarica-Mediobanca tra vecchi pregiudizi e nuove prospettive*, in *Giur. merito*, 2007, p. 2578 ss.; critico sulla sussistenza di una responsabilità da contatto sociale, ad es., ZACCARIA, *La "teoria" del "contatto sociale"*, in *Studium Iuris*, 2018, p. 592 ss.

⁽⁶²⁾ MERUZZI, *op. cit.*, p. 2601.

⁽⁶³⁾ Se fosse sostenibile la ricorrenza di un "contatto sociale qualificato", esso si avrebbe nei confronti di soggetti individuati (o facilmente individuabili), non invece con riferimento alla generalità dei potenziali interessati ad una gestione "responsabile, sostenibile e trasparente". Questa potrà essere fatta valere dai soci oppure – forse – attraverso le sanzioni previste per chi, dichiarandosi *benefit*, non opera in conseguenza della qualifica sbandierata.

Conforme l'opinione di DACCÒ, *op. cit.*, p. 69 ss.: secondo l'a. sorgerebbe la «necessità di delimitare la categoria dei soggetti che possano agire. In termini generali, è stato (...)

Un altro elemento pare interessante la fine di rendere maggiormente azionabile una responsabilità del tipo vista: l'applicazione della previsione, contenuta nell'art. 4, secondo comma, della l. n. 180/2011 (il c.d. Statuto delle imprese), che riconosce la «legittimazione ad impugnare “gli atti amministrativi lesivi degli interessi diffusi”» a favore delle «associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale, regionale e provinciale»⁽⁶⁴⁾. Avendo presente che, tra le finalità dello Statuto (art. 1, quinto comma, lett. d)), rientra la promozione del «l'inclusione delle problematiche sociali e delle tematiche ambientali nello svolgimento delle attività delle imprese e nei loro rapporti con le parti sociali», vi è chi ritiene come tale previsione abbia «una portata generale atteso che i principi in esso contenuti “costituiscono norme fondamentali di riforma economico-sociale della Repubblica e principi dell'ordinamento giuridico dello Stato” (art. 1, 2° comma). E di tale portata non si vede perché non debba giovare anche la SB che sia micro, piccola o media. In questi termini, se si effettua il coordinamento dei due testi normativi, la portata innovativa del modello della SB ne esce significativamente rafforzata, soprattutto per la rilevanza reale che così acquisterebbero i principi di RSI di cui è espressione»⁽⁶⁵⁾.

segnalato come occorra comprendere quale terzo possa dirsi titolare di un sufficientemente specifico interesse di protezione e, dunque, quale terzo possa considerarsi destinatario di un corrispondente dovere in tal senso gravante sugli amministratori (...) Deve, in altre parole, trattarsi di soggetti immediatamente determinabili *uti singuli* o quantomeno determinabili *ex ante* (...). Emerge, allora, la necessità (...) di una attenta (ri)costruzione delle clausole statutarie e di una accurata valutazione volta a verificare se gli attori possano essere considerati beneficiari a fronte delle suddette clausole (...). In conclusione, appare legittimo ritenere che qualora dei terzi abbiano riposto affidamento sulle dettagliate previsioni contenute nello statuto di una società *benefit* (...) e dette legittime aspettative siano state disattese, a seguito di inadempimento da parte degli amministratori (...), i primi necessitino di essere tutelati con l'attribuzione ai medesimi della facoltà di agire in giudizio per vedere riconosciute le proprie ragioni e risarciti i danni eventualmente subiti, nonostante l'evidente rischio e le conseguenze che tutto ciò comporti».

⁽⁶⁴⁾ In tal senso CALAGNA, *op. cit.*, p. 733.

⁽⁶⁵⁾ CALAGNA, *op. loc. ult. cit.* L'a., in nt. 65, rileva che «lo Statuto delle imprese non specifica i caratteri dell'impugnativa, che pare essere generalmente volta ad ottenere il ristoro dei danni subiti a causa dell'adozione di un atto amministrativo lesivo a favore di soggetti che non sono contemplati, invece, tra quelli legittimati ad attivare i rimedi societari tipici». Il tema dello Statuto delle imprese in connessione con le teorie sulla responsabilità sociale d'impresa è stato affrontato anche da LIBERTINI, *Economia sociale cit.*, p. 17 ss., il quale afferma come un «punto in cui la legge 180/2011 è andata ancora più avanti nel senso dell'adesione a principi di CSR (...) si trova nell'art. 4, comma 2, che dispone che “Le associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale, regionale e provinciale sono legittimate a impugnare gli atti amministrativi lesivi di interessi diffusi”. Questa disposizione non si riferisce agli interessi collettivi della categoria rappresentata (...) oggetto

La tematica meriterebbe ben maggiore approfondimento (così come quello, correlato, della eventuale esperibilità di una *class action*)⁽⁶⁶⁾, ma vale la pena proporre le questioni viste come spunti di iniziale riflessione.

Per quanto invece concerne la Proposta di direttiva sulla dovuta diligenza in materia ambientale e sociale, l'apparto sanzionatorio prefigurato in parte è assimilabile a quanto visto in tema di *benefit*, in parte se ne discosta. Le divergenze, e non potrebbe essere altrimenti, si giustificano nel fatto che le imprese soggette alla disciplina europea non incorrono in una modifica dei *corporate purposes* (come già detto in precedenza)⁽⁶⁷⁾. Ciò significa che pare difficile – oggi – che gli *stakeholders* (qualificati o meno) possano avere un'azione diretta verso gli amministratori che non sia quella funzionale a colpire atti dolosi o colposi degli stessi che abbiano provocato loro un danno diretto ed immediato. Ciò salvo quanto si dirà appresso con riferimento al diritto di reclamo. Ma proviamo a fare ordine.

della (...) disposizione del 1° comma (...), ma ai veri e propri interessi "diffusi", che non possono essere intesi altrimenti che come interessi di *stakeholder*. Si ha dunque l'introduzione di un inedito strumento di sostituzione processuale».

Secondo DACCÒ, *op. cit.*, p. 70, la possibilità dell'azione individuale che porti ad una sentenza di condanna degli amministratori «non appare sicuramente immediata» mentre diverso è il tema della «configurabilità o meno di una forma di tutela risarcitoria collettiva» (tema peraltro non approfondito dall'a.).

⁽⁶⁶⁾ Si veda, ad es., ADIUTORI, *Responsabilità degli amministratori ex 2395 c.c. e class action: nuove prospettive di applicazione?*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, p. 679 ss.

⁽⁶⁷⁾ Vale la pena precisare un aspetto. In un recente contributo MOSCO-FELICETTI, *Prime riflessioni sulla proposta di direttiva UE in materia di Corporate Sustainability Due Diligence*, in *AGE*, 1/2022, p. 203, sostengono come la previsione secondo cui gli amministratori debbano «agire nell'interesse "superiore" della società, comprensivo ora dei temi relativi alla sostenibilità» sposterebbe «inevitabilmente (anche) sul piano dello scopo della società i profili di sostenibilità ambientale e sociale». Riterrei invece che la previsione della Proposta di direttiva non faccia altro che introdurre un concetto simile a quello contenuto nelle previsioni della Sec. 172 del *Companies Act 2006* inglese (*enlightened shareholder value theory*) nonché nel Codice di *Corporate Governance* italiano del 2021 (l'idea di successo sostenibile), come peraltro riconosciuto anche dagli aa. citati. Gli stessi precisano che, come negli esempi richiamati, la proposta di direttiva «non si spinge dunque fino a chiedere un bilanciamento tra interessi degli azionisti e degli *stakeholders*, diversamente da ciò che accade nelle società *benefit*», pur se «la locuzione "tener conto" risulta (...) di difficile interpretazione».

Nessun bilanciamento è richiesto agli amministratori proprio per il fatto che lo scopo sociale non subisce mutamenti od integrazioni. I fattori ambientali e sociali devono essere presi in considerazione dagli amministratori ma costituiscono solamente uno degli innumerevoli fattori (o aspetti) da valutare per operare la scelta gestoria o fissare la strategia imprenditoriale della società. Un obbligo o onere di motivazione circa il "peso" dato a tali fattori potrebbe risultare sicuramente utile (e lo si potrebbe inferire dalla necessità, per gli amministratori, di agire con una diligenza qualificata e professionale).

Da ciò, a mio avviso, le diverse conseguenze in termini di responsabilità e sanzioni tra disciplina delle *benefit* e proposta di direttiva.

Il presupposto da cui partire lo rinveniamo nel *Considerando* n. 15: «La presente direttiva non dovrebbe imporre alle società di garantire, che gli impatti negativi non si verifichino mai o che saranno arrestati quali che siano le circostanze (...). Pertanto gli obblighi principali della presente direttiva dovrebbero essere "obblighi di mezzi". La società dovrebbe adottare le misure adeguate dalle quali è ragionevolmente lecito attendersi, nelle circostanze del caso specifico, il risultato di prevenire o minimizzare l'impatto negativo».

Sulla base di ciò si prevede poi che gli Stati membri dovrebbero «prevedere sanzioni dissuasive, proporzionate ed effettive in caso di (...) violazione» delle misure nazionali di attuazione della direttiva. Le sanzioni immaginate sono «amministrative», «irrogate dalle autorità nazionali di controllo» e «dovrebbero includere sanzioni pecuniarie» (*Considerando* n. 54). In aggiunta, ai «fini di un risarcimento efficace delle vittime degli impatti negativi, gli Stati membri dovrebbero essere tenuti a stabilire norme che disciplinino la responsabilità civile delle società per i danni derivanti dal mancato rispetto della procedura di diligenza». In particolare la responsabilità per danni deriverebbe dal non aver «ottemperato agli obblighi di prevenire e attutire i potenziali impatti negativi o di arrestare e minimizzare gli impatti effettivi»⁽⁶⁸⁾ (*Considerando* n. 56). Si precisa infine che, al fine di valutare l'esistenza e la portata della responsabilità (della società), vanno prese in considerazione le «iniziative» (connesse direttamente al danno di cui si discute) «avviate dalla società per conformarsi ai provvedimenti correttivi» richiesti dall'autorità di controllo, gli «investimenti effettuati» e il «sostegno mirato fornito», nonché la «collaborazione attuata con altri soggetti per parare gli impatti negativi nelle pertinenti catene del valore» (*Considerando* n. 57).

Vi sono peraltro alcuni punti poco chiari (o lasciati comunque indefiniti)⁽⁶⁹⁾: così è per la previsione secondo cui spetta alle legislazioni

⁽⁶⁸⁾ Nel caso in cui, a seguito di una tale inadempienza, si è verificato un impatto negativo che poteva essere individuato, prevenuto, attutito, arrestato o minimizzato attraverso «misure adeguate» e che ha cagionato un danno.

Nel successivo *Considerando* n. 57 si precisa che per «i danni subiti a livello dei rapporti d'affari indiretti consolidati, la responsabilità della società dovrebbe essere subordinata a condizioni specifiche» e che la «società non dovrebbe essere responsabile se ha attuato specifiche misure di diligenza». Permarrebbe invece la responsabilità delle società «qualora fosse irragionevole attendersi che il concreto intervento (...) fosse atto a prevenire, attutire o arrestare l'impatto negativo o minimizzarne l'entità».

⁽⁶⁹⁾ Che l'*enforcement* (quanto meno pubblico) immaginato nella proposta di direttiva sia confuso e idoneo a creare «intralci all'economia» lo rilevano anche MOSCO-FELICETTI, *op. cit.*, p. 205.

nazionali stabilire chi debba dimostrare che «l'intervento della società era ragionevolmente adeguato nelle circostanze del caso» (*Considerando* n. 58). Si può forse ritenere che la Proposta di direttiva suggerisca una sorta di inversione dell'onere della prova: chi subisce l'impatto negativo potrebbe essere chiamato a dimostrare solamente che esso si sia verificato, lasciandosi poi alla società di dover provare, al fine della non imputabilità, che i propri assetti erano adeguati e, quindi, il danno è stato un evento non preventivabile o prevenibile.

Si prevede poi (*Considerando* n. 59) che «la responsabilità civile della società per i danni derivanti dalla mancata attuazione di un'adeguata diligenza dovrebbe lasciare impregiudicata la responsabilità civile delle sue filiazioni o la rispettiva responsabilità civile dei *partner* commerciali diretti e indiretti nella catena del valore». Ma le filiazioni o i *partner* commerciali (a maggior ragione se indiretti) paiono – solo – indirettamente soggetti alla regolamentazione della direttiva. Quindi si tratterebbe di una responsabilità civile che origina da altre fonti normative al momento non facilmente individuabili.

Oltre alla responsabilità delle società la Proposta di direttiva ritiene «opportuno» che anche gli amministratori⁽⁷⁰⁾ siano chiamati a rispondere degli obblighi di predisposizione di assetti e procedure di gestione del rischio sociale/ambientale, «vigilanza sulle stesse, adozione di politiche societarie e strategie aziendali conformi al dovere di diligenza, tenendo in considerazione le istanze dei «portatori di interessi e delle organizzazioni della società civile» (*Considerando* n. 64).

Similmente a quanto visto per le *benefit* vi sono quindi sia sanzioni di natura amministrativa che civilistica (anche se diversi sono i presupposti fattuali che generano le responsabilità) e i soggetti responsabili sono le società ed i loro amministratori.

Per la prima forma di responsabilità viene dato mandato ai singoli Stati membri di individuare una «autorità di controllo» chiamata a «vigilare sul rispetto degli obblighi» relativi alla individuazione degli impatti negativi effettivi e potenziali, alla prevenzione degli impatti negativi potenziali, all'arresto degli impatti negativi effettivi, alla predisposizione di procedure

⁽⁷⁰⁾ Va ricordato come la proposta di direttiva, quando parla di amministratori o consiglio di amministrazione, fa un generico riferimento anche all'organo di «vigilanza della società» (art. 3, lett. o). Data la diversità dei modelli di amministrazione e controllo presenti non penso vi siano difficoltà a ritenere che anche i membri degli organi di controllo (ad es. collegio sindacale) siano chiamati a rispondere, ovviamente limitatamente alle funzioni di vigilanza loro proprie.

di reclamo e alla lotta ai cambiamenti climatici⁽⁷¹⁾. La prima questione è capire a quale «autorità» indipendente possa essere affidata la competenza. Nel nostro ordinamento potrebbe esserne creata una *ad hoc* oppure potrebbero essere attribuite le relative funzioni ad una già esistente⁽⁷²⁾.

Tra i poteri che dovrebbero essere attribuiti a tale autorità vengono richiamati quelli di «richiedere informazioni e di svolgere indagini» sul rispetto degli obblighi di dovuta diligenza⁽⁷³⁾. All'esito delle indagini o della raccolta di informazioni, laddove si ravvisi la violazione delle norme (nazionali) relative ai doveri di dovuta diligenza, anzitutto «concede alla società (...) un congruo periodo di tempo per adottare provvedimenti correttivi, se possibili»; inoltre può comminare «sanzioni amministrative» o attivare la «responsabilità civile in caso di danni». Le prime potranno essere di natura pecuniaria (ed in tal caso saranno commisurate al fatturato della società) – anche se non è escluso che possano avere natura diversa – e dovranno tenere conto «delle iniziative avviate dalla società per conformarsi ai provvedimenti correttivi richiesti (...), degli investimenti effettuati e del sostegno mirato fornito» nonché «della collaborazione attuata con altri soggetti per parare gli impatti negativi nelle pertinenti catene del valore»⁽⁷⁴⁾.

Per quanto concerne i poteri che devono essere attribuiti alla suddetta autorità, la stessa dovrà avere (almeno) quello di «ordinare la cessazione della violazione delle disposizioni nazionali adottate (...), l'astensione da

⁽⁷¹⁾ Così l'art. 17 della Proposta di direttiva. L'art. 15 prevede che le società siano chiamate ad adottare «un piano atto a garantire che il modello di *business* e la strategia aziendale perseguiti siano compatibili con la transizione a un'economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5° C (...). Il piano indica in particolare (...) la misura in cui i cambiamenti climatici rappresentano un rischio per le attività della società ovvero un loro possibile impatto». Inoltre il piano deve includere gli «obiettivi di riduzione delle emissioni se i cambiamenti climatici sono indicati, o avrebbero dovuto essere indicati, come rischio primario per le attività che svolge o come loro impatto primario». Tra l'altro, anche se si tratta di adempimento privo di sanzione, le società devono tenere «debitamente conto dell'adempimento degli obblighi» precedenti nel «fissare la remunerazione variabile, se la remunerazione variabile è collegata al contributo dell'amministratore alla strategia aziendale, agli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società».

⁽⁷²⁾ La qual cosa è considerata una degli elementi negativi della Proposta di direttiva da MOSCO-FELICETTI, *op. loc. ult. cit.*, quando si domandano quale soluzione potrebbe essere adottata in Italia: «un'ennesima autorità indipendente o para indipendente (in Italia se ne sono contate già 19) o un'ennesima attribuzione di competenze a una di quelle già esistenti»?

⁽⁷³⁾ Le indagini possono essere avviate «d'ufficio o a seguito di una segnalazione circostanziata» (art. 18, comma 1 e 2).

⁽⁷⁴⁾ Qualunque decisione sanzionatoria dell'autorità di controllo va pubblicata (art. 20).

qualsiasi reiterazione della condotta in questione e, se del caso, l'adozione di provvedimenti correttivi proporzionati alla violazione e necessari per porvi fine»; quello di imporre sanzioni pecuniarie nonché «adottare misure provvisorie per scongiurare il rischio di danni gravi e irreparabili»⁽⁷⁵⁾.

Si noti poi come si preveda il diritto per «ogni persona fisica o giuridica» di «proporre un ricorso giurisdizionale effettivo avverso una decisione giuridicamente vincolante dell'autorità di controllo che la riguarda» (art. 18, sesto comma). Quindi non solo ogni interessato può trasmettere «segnalazioni circostanziate» (art. 19) ma anche verificare che la segnalazione stessa abbia seguito e, eventualmente, impugnare la decisione dell'autorità dinanzi al giudice⁽⁷⁶⁾.

Tema indubbiamente complesso è poi quello della responsabilità civile, attivabile dall'autorità di controllo ma disponibile anche per altri soggetti (ad es. coloro che risultassero danneggiati dagli impatti negativi prodotti). La disciplina è contenuta nell'art. 22, a mente del quale «ciascuna società» è «responsabile dei danni se: a) non ha ottemperato agli obblighi» di adottare misure adeguate per prevenire gli impatti negativi potenziali o per arrestare gli impatti negativi effettivi («imposti dagli articoli 7 e 8»); e b) «a seguito di tale inadempienza si è verificato un impatto negativo che avrebbe dovuto essere individuato, prevenuto, attutito, arrestato o minimizzato nell'entità mediante le misure adeguate previste agli articoli 7 e 8, e che ha causato danni» (primo comma). Si tratta di una responsabilità risarcitoria ulteriore e diversa da quella che deriva dall'aver violato specifiche norme di legge a tutela dell'ambiente o del lavoro o – più in generale – dei diritti umani, fondata sul non rispetto delle procedure di *due diligence* interna – che le leggi nazionali dovrebbero introdurre in recepimen-

⁽⁷⁵⁾ Art. 18, comma 5, lett. a), b) e c).

Tra l'altro la Proposta di direttiva prevede che, qualora nell'ordinamento nazionale non siano previste sanzioni di natura amministrativa, l'azione sanzionatoria sia avviata dall'autorità di controllo e la sanzione comminata dall'autorità giudiziaria (art. 18, sesto comma).

⁽⁷⁶⁾ L'ultimo comma dell'art. 19 pare rafforzare la previsione di cui al comma 6 dell'art. 18, quando ribadisce che la persona che ha trasmesso la segnalazione «ha al riguardo un interesse legittimo» per aver «accesso a un organo giurisdizionale o altro organo pubblico indipendente e imparziale che abbia competenza a riesaminare la legittimità procedurale e sostanziale delle decisioni, degli atti o delle omissioni dell'autorità di controllo». Tuttavia dovrebbe trattarsi di due disposizioni distinte: chi è in qualche modo coinvolto nella decisione dell'autorità di controllo ha un diritto di azione giudiziale (art. 18, sesto comma), chi invece presenta una segnalazione circostanziata (e che potrebbe non essere «coinvolto» direttamente), ha un interesse legittimo a far verificare da un giudice l'esito della sua segnalazione (art. 19, comma 5). Appare complicata la concreta realizzazione di tali meccanismi (lasciati al diritto nazionale).

to della direttiva (per ora solo proposta di direttiva) – a cui faccia seguito un impatto negativo produttivo di un danno⁽⁷⁷⁾

Laddove la società abbia chiesto ed ottenuto dai *partner* commerciali diretti garanzie contrattuali sul rispetto del codice di condotta e dell'eventuale piano di prevenzione⁽⁷⁸⁾ ed abbia posto in essere misure di verifica della conformità dell'azione di tali soggetti rispetto alle previsioni del codice o del piano, essa sarà «responsabile dei danni causati da un impatto negativo prodotto dalle attività di un *partner* indiretto con il quale intrattiene un rapporto d'affari consolidato, a meno che, nello specifico caso, fosse irragionevole attendersi che il concreto intervento, anche per quanto riguarda la verifica della conformità, fosse atto a prevenire, attutire o arrestare l'impatto negativo o minimizzarne l'entità»⁽⁷⁹⁾.

A ciò si aggiungano le previsioni della proposta di direttiva relative ai doveri degli amministratori, contenute negli artt. 25 e 26. In realtà solo il primo contiene una previsione per così dire sanzionatoria, ma la sua formulazione pare sinceramente un po' curiosa. Infatti, il primo comma stabilisce che le legislazioni nazionali di attuazione dovranno imporre agli amministratori di tener «conto, nell'adempire al loro dovere di agire nell'interesse superiore della società, delle conseguenze in termini di sostenibilità, a breve, medio e lungo termine, delle decisioni che assumono, comprese, se del caso, le conseguenze per i diritti umani, i cambiamenti climatici e l'ambiente».

Posto che già in vari ordinamenti (la Gran Bretagna dal 2006, la Francia in questi ultimi anni e, ancor prima, i c.d. *constituency statutes* introdotti in alcuni stati nord americani) la legge impone agli amministratori di prendere in considerazione – nelle loro decisioni gestorie o nel

⁽⁷⁷⁾ Data l'ampiezza dei soggetti che paiono legittimati ad agire e la formulazione della norma dovrebbe trattarsi di responsabilità aquiliana (da fatto illecito).

⁽⁷⁸⁾ Garanzie che in date situazioni si estendono ai loro *partner* commerciali diretti (che sarebbero *partner* indiretti della società a capo della catena di valore), all'interno della catena di valore (quella che la Proposta di direttiva definisce "sistema a cascata contrattuale").

⁽⁷⁹⁾ Altre forme di attenuazione della responsabilità vengono individuati nelle iniziative poste in essere per conformarsi ai provvedimenti correttivi imposti dall'autorità di controllo, negli investimenti e nel sostegno mirato fornito ai *partner* commerciali, nella collaborazione instaurata con altri soggetti al fine di «parare» gli impatti negativi nella catena di valore (art. 22, comma 2). Si precisa anche come «la responsabilità civile della società (...) lascia impregiudicata la responsabilità civile delle sue filiazioni o dei suoi *partner* commerciali diretti e indiretti nella catena del valore», così come restano «impregiudicate le norme unionali o nazionali in materia di responsabilità civile relative agli impatti negativi sui diritti umani o agli impatti ambientali negativi che prevedono la responsabilità in situazioni non contemplate dalla presente direttiva o che prevedono una responsabilità più rigorosa rispetto alla presente direttiva» (art. 22, comma 3 e 4).

fissare le strategie imprenditoriali – i fattori ambientali e sociali, ciò non ritengo comporti una modifica degli scopi societari e dell'impresa⁽⁸⁰⁾. In qualche modo anche il nostro Statuto delle imprese (la l. n. 180 del 2011 in precedenza richiamata), in maniera molto più “blanda” e generica, dichiara di voler «promuovere l'inclusione delle problematiche sociali e delle tematiche ambientali nello svolgimento delle attività delle imprese e nei loro rapporti con le parti sociali»⁽⁸¹⁾, senza che ciò abbia inciso sull'idea tradizionale dello scopo di lucro e dei fini dell'impresa⁽⁸²⁾.

Quello che in parte sorprende, però, è la formulazione dell'art. 25: gli amministratori devono tener conto delle conseguenze in termini di sostenibilità «a breve, medio e lungo termine» dell'attività d'impresa nelle loro decisioni (che vanno prese nel «superiore» interesse della società). Solamente se del caso (!), andranno prese in considerazione anche «le conseguenze per i diritti umani, i cambiamenti climatici e l'ambiente». Quindi non sempre ma solo se, nel caso concreto, ciò possa essere opportuno (nel superiore interesse della società). Pare quindi che l'idea di sostenibilità dell'impresa (nel breve o nel lungo periodo), da porre a base delle decisioni gestorie, non comprenda necessariamente (ma solo eventualmente) le tematiche ambientali e sociali. Il che pare quasi contraddittorio con tutto l'impianto della Proposta di direttiva.

Ad ogni buon conto, il secondo comma dell'art. 25 prevede che i singoli Stati membri introducano «disposizioni legislative, regolamentari e amministrative vertenti sulla violazione degli obblighi degli amministratori [che] si applichino anche alle disposizioni del presente articolo».

L'art. 26 rende responsabili gli amministratori⁽⁸³⁾ delle società soggette alla Proposta di direttiva per la predisposizione di procedure di *risk management* ambientale⁽⁸⁴⁾, tenuto debitamente conto dei contributi dei

⁽⁸⁰⁾ I temi sono stati già tratteggiati nel secondo paragrafo di questo lavoro. Anche della legge francese si è già parlato, quindi si rinvia ai contributi *ivi* citati. Per ulteriori riferimenti sulla c.d. “*enlightened shareholder value theory*” si veda – oltre ai contributi già citati in precedenza – RIOLFO, *The New Italian Benefit Corporation*, in *Eur. Bus. Org. Law Rev.*, 2020, p. 284 e *ivi* nt. 30 e 32.

⁽⁸¹⁾ Con la riforma degli artt. 9 e 41 della Costituzione la previsione dello Statuto delle imprese potrebbe assumere maggior significato anche se pare essere una normativa abbastanza poco considerata (almeno in alcune sue parti).

⁽⁸²⁾ D'altra parte abbiamo già esposto in precedenza i contenuti del *Considerando* n. 63, ultima parte, che pare confermare quanto appena sostenuto.

⁽⁸³⁾ Parrebbe peraltro trattarsi degli organi esecutivi (o delegati) dato che l'ultima parte del primo comma sancisce come tali «amministratori riferiscono in merito al consiglio di amministrazione».

⁽⁸⁴⁾ Vale a dire che dovranno essere introdotte norme di attuazione che rendano gli «amministratori delle società (...) responsabili della predisposizione delle azioni di diligenza

portatori di interessi e delle organizzazioni della società civile (che in questo caso risulterebbero coinvolti a livello consultivo). Inoltre gli stessi sono altresì chiamati ad attuare le «iniziative di adeguamento della strategia aziendale per tenere conto degli impatti negativi effettivi e potenziali individuati» (secondo quanto previsto nell'art. 6) e «delle misure adottate» (ai sensi degli artt. 7, 8 e 9). Non vi è richiesta di introdurre particolari norme nazionali che individuino delle sanzioni per la violazione di tali doveri; ciò, probabilmente, perché si tratta di obblighi già rientranti nei concetti di corretta gestione, di predisposizioni di assetti adeguati e di agire diligente ed informato che incombono comunque sugli amministratori.

Pare quindi che non vi sia spazio per azioni dirette degli *stakeholders* nei confronti degli amministratori⁽⁸⁵⁾; essi avranno azioni di risarcimento del danno verso la società⁽⁸⁶⁾, avranno il diritto di proporre dei reclami alla società e segnalazioni circostanziate all'autorità di controllo (e contro i

di cui all'articolo 4 e della relativa vigilanza e (...) della politica del dovere di diligenza di cui all'articolo 5».

⁽⁸⁵⁾ Salvo che non si ritenga che l'adeguatezza degli assetti possa avere una portata più ampia, tale da poter riverberare verso l'esterno i suoi effetti, abilitando ad agire anche i terzi con un'azione di responsabilità per "inadeguatezza organizzativa". Cosa, ad oggi almeno, difficilmente sostenibile, salvo che la disciplina pensata dalla Proposta di direttiva non consenta di ipotizzare (se fosse approvata e attuata nelle legislazioni interne) che la dimostrata inadeguatezza o mancanza di quei particolari assetti imposti dalla legge (e funzionali ad evitare la produzione di un danno in capo ai terzi) abiliti gli stessi terzi danneggiati ad agire verso – non solo la società ma anche i suoi – amministratori. In altri termini, si dovrebbe poter sostenere che l'imposizione di una determinata configurazione degli assetti organizzativi interni sarebbe volta alla tutela diretta dei terzi, non solo quindi a realizzare l'interesse dei soci alla corretta gestione e alla sostenibilità economica (nel tempo) dell'impresa. Quindi i terzi, effettivamente danneggiati, potrebbero agire proprio in virtù della mancanza o inadeguatezza delle procedure di *risk management* ambientale e sociale imposte dalla legge.

In senso negativo, MOSCO-FELICETTI, *op. loc. ult. cit.*: «se la legittimazione spettasse ai soli soci nell'interesse della società questi non avrebbero sufficienti incentivi per promuovere l'azione a tutela degli *stakeholders*, mentre l'avrebbero per contestare un'eccessiva attenzione agli interessi di questi ultimi che abbia comportato una contrazione degli utili o del valore delle azioni (...). Se spettasse anche agli *stakeholders* o addirittura alla generalità delle persone fisiche e giuridiche potrebbero esservi conflitti tra gli interessi delle varie categorie di *stakeholders* e tra queste e i soci, con società e amministratori esposti a un *surplus* inaccettabile di responsabilità».

⁽⁸⁶⁾ Si veda, ad es., la previsione di cui all'art. 8, terzo comma, lett. a), della Proposta di direttiva: il verificarsi di un impatto negativo può comportare per la società un obbligo di «neutralizzare l'impatto negativo o minimizzarne l'entità, anche mediante il pagamento di un risarcimento alle persone colpite e di una compensazione finanziaria alle comunità colpite. L'intervento è proporzionato alla rilevanza e all'entità dell'impatto negativo e al contributo ad esso risultante dalla condotta della società».

provvedimenti della stessa un potere di impugnazione giudiziale). Ma non pare si possa configurare – almeno allo stato – un potere di azione diretto verso i gestori. Gli stessi potranno essere chiamati a rispondere dai soci (con l'azione sociale) per la mancata diligenza nella predisposizione delle procedure interne di dovuta diligenza⁽⁸⁷⁾, per il loro mancato monitoraggio periodico, per l'incompletezza dell'informazione non finanziaria fornita⁽⁸⁸⁾, ma non da terzi estranei alla compagine sociale⁽⁸⁹⁾.

Questi potranno agire nei confronti della società, anche con un'azione di danni che potrebbe essere conseguenza di un provvedimento sanzionatorio dell'autorità di controllo (la quale finirebbe per svolgere un'azione di filtro: il suo accertamento fornirebbe il presupposto per la conseguente azione risarcitoria dei soggetti danneggiati)⁽⁹⁰⁾.

⁽⁸⁷⁾ In tal senso può essere condivisibile l'affermazione secondo cui il dovere di istituire assetti adeguati «già ricomprenda quello di considerare i fattori ESG e gli interessi di chi è toccato dall'attività della società, anche considerando che parte di questi fattori va con sicurezza inclusa nel modello di organizzazione e gestione da adottare ai sensi del d.lgs. n. 231 del 2001, che gli assetti societari necessariamente integra». D'altra parte, la Proposta di direttiva non pare voglia obbligare le società a «garantire la mancanza di effetti negativi delle loro attività su ambiente e diritti umani, ma solo di fare quanto possibile per escluderli o attenuarli nella massima misura possibile, rendendole responsabili della violazione di questi obblighi strumentali, non dell'effettivo risultato che scaturisce dalle politiche adottate». In sostanza secondo un meccanismo simile a quello prefigurato del d.lgs. n. 231 del 2001 (così MOSCO-FELICETTI, *op. cit.*, p. 200-201).

⁽⁸⁸⁾ Va rammentato come il d.lgs. n. 254 del 2016, di recepimento della direttiva n. 2014/95/UE (sulla dichiarazione non finanziaria), preveda sanzioni di natura amministrativa per gli amministratori, gli organi di controllo o il revisore esterno, in caso di violazione degli obblighi di comunicazione (o di motivazione delle ragioni della mancata predisposizione della dichiarazione). Si veda l'art. 8.

⁽⁸⁹⁾ Non è escluso che pure in questo contesto si possa immaginare un'azione *ex art.* 2395 c.c. (anche se pare meno agevole individuare il danno concreto ed immediato subito: indubbiamente se i terzi avranno tenuto determinati comportamenti esclusivamente sulla base di dichiarazioni degli amministratori – sul rispetto delle procedure interne di dovuta diligenza ambientale e sociale – poi rivelatesi false o non corrette, si potrebbe immaginare un potere di azione). Il limite resta sempre il verificarsi di un danno diretto ed immediato e la sua quantificazione. Una responsabilità da contatto sociale appare ancora più remota, se non altro per la difficoltà di individuare a priori i soggetti il cui affidamento è stato leso.

Potremmo forse ipotizzare un unico caso di azione diretta, vale a dire quando un soggetto presenti un reclamo a cui non sia dato adeguato seguito da parte degli amministratori (e della struttura a ciò dedicata) e poi si verifichi il danno in conseguenza dell'impatto denunciato. In tal caso l'agire doloso o colposo degli amministratori della società potrebbe forse portare ad un'azione diretta nei loro confronti.

⁽⁹⁰⁾ Si pone in questo caso (ma anche nell'ipotesi di intervento dell'AGCM nell'ambito della disciplina delle società *benefit*) la questione dei rapporti tra *public enforcement* e *private enforcement*. Senza poter qui entrare nella complessa tematica si fa rinvio ad alcuni contributi recenti in tema di illecito *antitrust*: PARODI, *L'accertamento definitivo dell'illecito antitrust nella nuova disciplina del private enforcement. Su alcune questioni di rilievo costituzionale*, in questa rivista, 2021, p. 1140 ss.; MICCOLI, *Tra public and private enforce-*

Innumerevoli altre questioni paiono sorgere dalle disposizioni della proposta di direttiva, penso ad es. alla questione della responsabilità diretta della società capofila (e dei suoi amministratori?)⁽⁹¹⁾ di una catena di valore nei confronti di terzi danneggiati da una delle imprese parte della catena stessa: si potrà fare applicazione della disciplina della direzione e coordinamento? In fondo, pur in assenza di una situazione di controllo in senso tecnico-giuridico – salvo per le imprese affiliate – la capofila acquisisce una sorta di ruolo di garanzia per tutta la catena di valore⁽⁹²⁾ (almeno con riferimento ai *partner* diretti) funzionale ad evitare o riparare i danni da impatto negativo.

Ma si pensi anche alla possibilità per gli amministratori di evitare scalate ostili opponendo il pericolo che la successione nel controllo possa comportare rischi di impatti ambientali o sociali negativi per la società o la sua catena di valore⁽⁹³⁾.

Oppure potrebbe porsi un profilo di abuso di dipendenza economica tra la capofila e le società che fanno parte della catena. Tutte questioni di cui non è evidentemente possibile occuparsi in questa sede ma su cui si dovrà riflettere.

5. – Proviamo a tirare le fila del discorso fatto partendo dalla domanda iniziale che ci si è posti. In tema di responsabilità sociale d'impresa, possiamo considerare la disciplina italiana delle *benefit corporation* (che in origine rappresentava un *unicum* nel panorama europeo, ma oggi non è più così) una sorta di esperimento anticipatore di possibili esiti più ampi?

La risposta negativa ipotizzata nell'introduzione al lavoro non può che essere qui confermata. Ciò per una serie di motivi che si è tentato di fare emergere nel corso della trattazione e che potremmo riassumere come segue.

ment: il valore probatorio dei provvedimenti dell'AGCM alla luce della nuova direttiva 104/14 e del d.lgs. 3/2017, in *Jus civile*, 4, 2017, p. 348 ss.; LIBERTINI, *Le azioni civili del consumatore contro gli illeciti antitrust*, in *Corr. giur.*, 2005, p. 1093 ss.; PAGNI, *La tutela civile antitrust dopo la sentenza n. 2207/05: la Cassazione alla ricerca del di una difficile armonia nell'assetto dei rimedi del diritto della concorrenza*, in *Corr. giur.*, 2005, p. 337 ss.

⁽⁹¹⁾ Gli artt. 2497 e ss. c.c. sanciscono la responsabilità della capogruppo e dei suoi amministratori verso i soci e i creditori sociali delle controllate (un eventuale azione dei terzi è prevista dall'art. 2497 *bis* in caso di mancata pubblicizzazione della fattispecie di gruppo), impongono un obbligo di motivazione di determinate decisioni della capogruppo che possano influire sulle controllate (*ex art. 2497-ter*) e presumono l'esistenza di una direzione e coordinamento in presenza di contratti che nei fatti la realizzino (art. 2497-*septies*).

⁽⁹²⁾ Fatta salva in ogni caso la responsabilità diretta della singola impresa parte della catena di valore.

⁽⁹³⁾ La questione si è già posta negli ordinamenti di quegli stati nord americani che ebbero ad adottare i c.d. *constituency statutes*.

Anzitutto, nelle società *benefit* si assiste ad una ibridazione dell'oggetto sociale e, di conseguenza, degli scopi (o fini) della società. Nella Proposta di direttiva sulla dovuta diligenza ci si limita a prevedere che gli amministratori debbano prendere in considerazione, nell'operare le scelte gestorie o nello stabilire le strategie aziendali, tutta una serie di fattori (tra cui anche gli impatti negativi sull'ambiente e sui diritti umani) in modo da garantire la sostenibilità nel tempo dell'impresa. Ma la gestione deve avvenire sempre e comunque nel "superiore interesse della società" (concetto poco chiaro e aperto a molteplici interpretazioni).

Da ciò derivano una serie di corollari: gli amministratori di una *benefit* devono procedere ad un bilanciamento tra l'interesse dei soci e quello dei terzi beneficiari (e la gestione deve comunque essere "responsabile, sostenibile e trasparente"). Gli amministratori di una società soggetta alla Proposta di direttiva continueranno a cercare di ottenere i massimi profitti ma impegnandosi ad attenuare i possibili impatti negativi dell'attività sull'ambiente e sui diritti umani. Nel primo caso quindi le società sono chiamate ad un *facere* in positivo (perseguire il beneficio comune individuato nello statuto dai soci stessi) mentre nel secondo caso devono garantire l'adempimento di un obbligo di *non facere* (astenersi dal produrre impatti negativi forieri di danni all'ambiente e alle persone).

Dal punto di vista sanzionatorio, nelle società *benefit* i potenziali beneficiari hanno a disposizione – principalmente – meccanismi di tutela del mercato e della concorrenza, attraverso l'intervento dell'AGCM, lasciandosi aperta (almeno in via interpretativa) la strada ad azioni risarcitorie dei terzi sia verso la società che verso gli amministratori. Nella Proposta di direttiva l'onere sanzionatorio è principalmente affidato ad una (fantomatica) autorità di controllo che opera anche a tutela dei terzi potenziali interessati. A questi ultimi (laddove organizzati in enti esponenziali di determinati interessi) è concessa la possibilità di ottenere risarcimenti del danno dalla società mentre non pare agevole ipotizzare una responsabilità – diretta – degli amministratori di tali società.

La disciplina delle *benefit*, pur con tutte le lacune ed i possibili dubbi che suscita la relativa disciplina, può considerarsi un esperimento di genetica dell'impresa che è andato ben oltre quello che è e – pare – sarà il destino della responsabilità sociale d'impresa. In quest'ultimo contesto non vi è nessun intento di intervenire sui c.d. *corporate purpose*⁽⁹⁴⁾ ma

⁽⁹⁴⁾ Non pare condivisibile, anche se probabilmente auspicabile, quanto sostenuto da MOSCO-FELICETTI, *op. cit.*, p. 200, che sia «già in atto un'evoluzione delle società con finalità lucrative verso un benigno *doppelgänger* della sostenibilità, con l'obiettivo lucrativo e quello

solamente di rendere vincolante per tutte le (grandi) imprese un comportamento etico e rispettoso dell'ambiente e dei diritti umani. In altri termini, non più lo sfruttamento indiscriminato delle risorse ambientali e delle persone ma un agire potenzialmente virtuoso che porti ad un profitto minore ma senza eliminarlo. Da una parte (con le *benefit*) si punta a realizzare un *mix* tra profitti e realizzazione di benefici comuni, dall'altra ad evitare comportamenti predatori ed indiscriminati senza rispetto per l'ambiente, le persone e le generazioni future. Quindi, dal profitto "ad ogni costo" alla necessaria "considerazione dei costi" (ambientali e sociali) per ottenere profitti.

Alcuni aspetti però vanno comunque tenuti presente: il limite invalicabile, in ogni tipologia di attività d'impresa, è, e resterà, quello della sostenibilità economica di lungo periodo. La società deve essere in grado di garantire la continuità aziendale. Laddove i costi (organizzativi od operativi) superassero i ricavi l'impresa è destinata a morire. Non si potrà essere socialmente responsabili o *benefit* sacrificando la sostenibilità economico-finanziaria della società perché verrebbe meno l'idea stessa di "attività economica" e di impresa.

D'altra parte, per orientare l'attività delle imprese molto possono fare gli investitori, i consumatori e l'intervento regolatorio dello Stato attraverso discipline che incentivino gli imprenditori a tenere comportamenti virtuosi⁽⁹⁵⁾.

Il tema centrale da affrontare sarà quello degli abusi (*in primis* comunicativi) perpetrati da chi si propaga etico e *green* ma, nella realtà, non lo è. Coloro che pubblicizzano prodotti o servizi oppure modi di operare rispettosi dell'ambiente e delle persone dovranno venir sanzionati quando effettivamente non agiscono conformemente a quanto dichiarato. La disciplina della pubblicità ingannevole, delle pratiche commerciali scorrette, della concorrenza sleale dovranno divenire il vero fulcro della repressione di comportamenti abusivi. La legislazione a tutela dell'ambiente, le convenzioni che fissano principi sull'intangibilità dei diritti umani, sul rispetto delle persone e degli ecosistemi potrebbero fungere da ulteriori spinte per la repressione di condotte imprenditoriali non conformi.

sociale destinati prima o poi a fondersi in una concezione nuova dell'impresa (...) che dia vita a un quarto settore che abbinati profitto e benefici comuni, impresa pubblica e privata».

⁽⁹⁵⁾ Né sono un esempio le previsioni relative ai c.d. "appalti verdi", laddove alle gare di appalto vengono preferite imprese che dimostrino di adottare politiche di responsabilità sociale concrete ed effettive.

Il cammino però pare ancora molto lungo e tortuoso. La cultura dell'impresa etica e sostenibile va insegnata e fatta assimilare anzitutto a coloro che gestiscono le imprese (ed ai professionisti che li accompagnano). Senza un salto culturale, senza il sorgere di una vera convinzione negli imprenditori e nei gestori, i principi e le idee che oggi vengono presentate come veicolo di un nuovo modo di fare impresa resteranno solo teorie e vuote petizioni di principio, *slogan* pubblicitari o politici privi di reale sostanza.

game-changing

Metaverso La next big thing è già realtà

Il metaverso come spazio di frontiera per la formazione, il test di prodotti, la gestione del lavoro e la relazione con i clienti. L'analisi di AlixPartners e la testimonianza di Enel che entra nel metaverso grazie alla sperimentazione del suo Market Lab interno in collaborazione con Covisian di **Antonino Caffo**

Nel 2022, in mezzo all'incertezza economica globale, il numero di domande di marchio relative al metaverso è aumentato del 200%. Secondo dati raccolti dal Blockchain Center in collaborazione con l'Ufficio brevetti e marchi degli Stati Uniti (USPTO), lo scorso anno sono state registrate circa 5.850 domande, comprese quelle inerenti prodotti NFT. Si tratta di un tasso di crescita del 205,64% rispetto al 2021, quando il numero totale si era fermato a 1.914. L'industria del metaverso, secondo le stime di GlobalData, galoppa a un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 39,8% nel periodo 2022-2030 e tra sette anni raggiungerà quota 996,42 miliardi di dollari. Le stime sul lungo periodo non sono però sempre concordi, infatti secondo diversi studi, il valore potenziale del metaverso varia da meno dell'1% a più del 10% del PIL mondiale entro il 2030, con cifre che superano i 10mila miliardi di dollari.

Un potenziale enorme suscettibile di interpretazioni divergenti e che intercetta previsioni contrastanti, tuttavia, la diversità di visioni non è un motivo per non esplorare il metaverso.

Si riscontra infatti la volontà da parte delle aziende di tutto il mondo, comprese quelle non propriamente tecnologiche, di investire sempre più in questa tecnologia per migliorare il coinvolgimento dei clienti, espandere la notorietà del marchio e identificare nuovi flussi di entrate. L'ultimo

rapporto di GlobalData, "*Metaverse Market Size, Share, Trends, Analysis, and Forecasts*", rivela che il metaverso è divenuto centrale non solo per le operazioni delle big tech che offrono servizi digitali, ma anche per quelle organizzazioni che producono semiconduttori, componenti e hardware.

Il motivo? Fin quando la bolla non scoppierà, se mai dovesse scoppiare, tutto quello che gira intorno al metaverso sposta grosse cifre, soprattutto in attesa delle mosse di marchi come Apple e Meta, che potrebbero amplificare in maniera prorompente l'interesse intorno ai mondi 3D, sia nei confronti dei clienti finali che delle aziende. Quando i due colossi lanceranno i loro occhiali, la fruizione del metaverso sarà molto più alla portata dell'utente medio, non tanto in termini di costi ma di facilità di utilizzo: "l'effetto iPhone" è dietro l'angolo, resta da capire chi sarà così scaltro da coglierlo in anticipo.

Ma cos'è il metaverso? Nella sua comprensione ci aiuta **AlixPartners**, (www.alixpartners.com) società globale di consulenza manageriale, che supporta le aziende nelle sfide più complesse: dal miglioramento delle performance economiche e finanziarie fino a programmi olistici di trasformazione e ristrutturazione. «Alla base del concetto di metaverso c'è l'interconnessione di mondi virtuali, da vivere prevalentemente attraverso esperienze immersive e con l'obiettivo di spostare molte attività dal mon-

do reale a quello riprodotto digitalmente. La fruizione può avvenire in vari modi, dai visori per realtà virtuale o realtà aumentata, a dispositivi più tradizionali come PC o smartphone. Ovviamente, la percezione e l'esperienza dell'utente cambiano a seconda del device utilizzato» – spiega **Gianluca Panno, vice president di AlixPartners**. «Possiamo distinguere tre momenti che ci hanno condotto oggi a parlare di metaverso. In primis, dal 1990 al 2005, la prima era di Internet, che ha fatto assaggiare per la prima volta il mondo digitale. Poi dal 2006 al 2020, con la seconda era del web, dove applicazioni come Second Life e altri videogiochi online (c.d. MMORPG - Massively multiplayer online role-playing game) hanno anticipato la visione odierna dei big del tech, come Meta e Microsoft, di costruire un ecosistema, un contenitore e non solo una piattaforma per sfruttare lo spazio 3D. Infine dal 2021 al futuro, uno scenario interessante per la possibilità di personalizzare la propria esperienza online, arricchita dai trend del Web3 decentralizzato e semantico, dalla blockchain, NFT, all'intelligenza artificiale, che abilitano la creazione di un metaverso evoluto e democratico».

FASE DI SCOPERTA

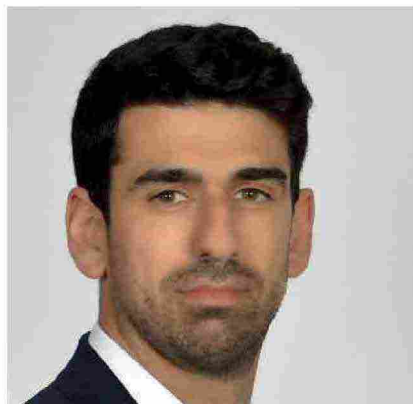
Viviamo una fase di scoperta in cui, non a caso, analisti di mercato di prim'ordine hanno visioni molto diverse sull'eventuale successo. Si va dalle opinioni più conser-

La guida pratica di AlixPartners per esplorare il metaverso. Approccio test-and-learn per affrontare sfide e opportunità del nuovo universo digitale

game-changing



Filippo Guidotti Mori director di AlixPartners



Gianluca Panno vice president di AlixPartners



Paolo Malavolta vice president di AlixPartners

vative a quelle più rosee. Dov'è la verità? «L'hype sul metaverso ha raggiunto il suo culmine nel 2022 e ora è il tempo – come sottolinea Panno – di mettere a terra tutte le potenzialità della tecnologia». La stessa AlixPartners, con un occhio ben preciso sul mercato, vede un consolidamento degli investimenti di settore. «Siamo in una fase di discovery» – afferma **Paolo Malavolta**, vice president di AlixPartners. «Questo pone, da un lato, interrogativi sulla validità degli sforzi economici, ma dall'altro disegna uno scenario con potenziali opportunità da cogliere. Pensiamo alla possibilità di usare il metaverso per guardare un film, leggere libri o vivere momenti di gruppo, dagli eventi sportivi ai concerti. Possiamo considerare il metaverso come un canale che amplia il business, sia B2C che B2B, estendendo attività già in essere, come l'unione tra fisico e digitale nel retail, l'ascesa di nuove metodologie di comunicazione tra i dipendenti di un'azienda e il digital twin nell'enterprise».

Per AlixPartners, il metaverso può rappresentare una possibilità per quei business consolidati che hanno voglia di sperimentare. «Ci sono buone opportunità di crescita, sebbene i numeri di mercato degli analisti sul lungo periodo non siano concordanti, per diversi tipi di industry e di attori» –

continua Malavolta. «Ovviamente, bisogna tenere in considerazione il mercato. Siamo in una fase in cui il contributo del metaverso alla crescita economica dipenderà fortemente da importanti sviluppi tecnologici e infrastrutturali, dall'adozione da parte degli utenti e, soprattutto, dall'accesso agli investimenti necessari».

L'ESEMPIO DI ENEL

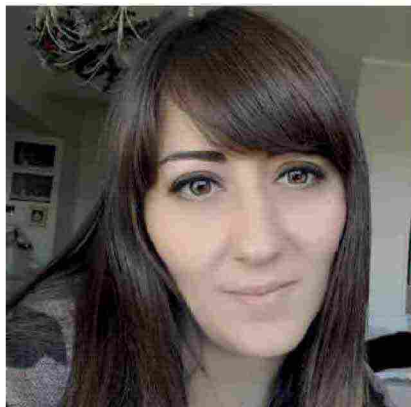
Come anticipato, il metaverso è un trend che coinvolge qualunque settore. Per esempio, quello dell'energia, che in Italia è sinonimo di Enel. All'interno del colosso, il Market Lab gestisce i programmi di innovazione e formazione, finalizzati a migliorare le competenze tecniche delle risorse di Enel, circa 16mila, ma non solo. L'organizzazione si rivolge anche ai partner, per un corretto trasferimento tecnologico e per far sì che il "verbo" delle sperimentazioni sia in linea con i progetti di collaborazione: non attività chiuse e autoreferenziali ma rispondenti realmente alle necessità del settore. Per gestire le sfide di Enel, il Market Lab si occupa, attraverso i suoi laboratori di individuare e testare idee, approcci, metodi di contatti e soluzioni nuove e dinamiche che siano funzionali all'omnicanalità, all'innovazione, alla digitalizzazione e sostenibilità.

«Il metaverso diventerà, molto più nei

prossimi anni, una frontiera per un nuovo modo di comunicare. Il tema è centrale anche perché ha confini ancora poco definiti» – ci dice **Ivana Cappellaro**, head of Market Lab and Training di Enel Group (www.enel.com). «Dal nostro punto di vista, consideriamo il metaverso come opportunità per allargare la collaborazione all'interno degli spazi virtuali. Aumentare l'interazione con le persone consentirà non solo di fare un salto tecnologico nella gestione del lavoro in sé, quindi tra colleghi, ma anche per comunicare meglio con i clienti. Tutto questo permette, anche se non è sempre direttamente comprensibile, un'ottimizzazione dei consumi anche in quanto a spostamenti da un posto all'altro».

Se un utente ha bisogno di entrare in contatto con un esperto – spiega Ivana Cappellaro – «invece di farlo in negozio o al telefono, immaginiamo che potrà farlo sul metaverso, unendo quelle caratteristiche di comunicazione bidirezionale proprie di un rapporto one-to-one, ma con il vantaggio di non doversi spostare da casa». Enel ha oltre 1.300 negozi sul territorio italiano. Questo si traduce in milioni di touch point per richieste, problematiche e delucidazioni. La gestione di queste operazioni può essere trasferita sul digitale. «Non crediamo che i nostri clienti si chiudano in casa per a-

game-changing



Ivana Cappellaro head of Market Lab and Training di Enel Group

vere interazioni esclusivamente dietro a uno schermo, però puntiamo alla creazione di una forma ibrida tra fisico e digitale che garantisca benefici anche in ambito di sostenibilità» – continua Ivana Cappellaro. «Sicuramente, favorire la pianificazione di eventi digitali, farà calare la necessità di spostarsi con mezzi pubblici o privati, diminuendo gli agenti inquinanti e abbassando l'impatto ambientale. Oggi, il metaverso è diventato l'ultima frontiera dell'interazione sociale, che nel prossimo decennio rivoluzionerà molti aspetti della vita e del business, abilitando la collaborazione in spazi virtuali e modificando in concreto le interazioni tra le persone, quindi anche tra clienti e aziende».

OMNISCANALITÀ IN 3D

All'interno del Market Lab di Enel, c'è un continuo lavoro di analisi tra i possibili intrecci tra la dimensione fisica e digitale di prodotti e soluzioni. «Molto dipende da quanto ci spingiamo a leggere il futuro anche in vista della capacità di raggiungere i clienti ovunque essi si trovino» – spiega Ivana Cappellaro.

È quell'omniscanaltà che raggiunge un livello ulteriore, che va oltre il canale digital per abbracciare una nuova dimensione dove più piani si fondono in uno solo. Il futuro in-

teso dal Market Lab è composto da due direttrici: sostenibilità e innovazione. A dicembre, Enel ha tenuto a battesimo nel metaverso l'evento "Direzione Futuro", focalizzato proprio sugli sviluppi abilitati dal Market Lab.

«In quell'occasione, abbiamo riflettuto sugli impatti che la tecnologia può avere per raggiungere un futuro sostenibile. Per la prima volta, ho indossato i visori e ho potuto capire le potenzialità della tecnologia. È stata un'esperienza nuova per me, un momento che ha aperto la strada a molte riflessioni, in particolare sul valore per Enel della digitalizzazione e delle sperimentazioni come generatore di impatti positivi su persone, azienda e ambiente. Nell'evento "Direzione Futuro", con i nostri avatar, abbiamo ripercorso i progetti di sostenibilità del laboratorio in un parco eolico, circondati da automobili elettriche, uno scenario che è già realtà per Enel. Abbiamo persino visitato uno Spazio Enel e una Smart Home, con tutti i vantaggi di cui la tecnologia può dotarci in termini di comfort ed efficientamento dell'energia».

MONDO IMMAGINARIO, BUSINESS REALE

Partner di Enel nella progettazione del suo metaverso è Covisian (covisian.com/it). La multinazionale, nata 25 anni fa, si occupa di customer experience e conta su oltre 23mila dipendenti. «Tanti e mi piacerebbe portarli tutti sul metaverso» – afferma Gabriele Moretti, founder e chairman di Covisian.

«Appena ha sentito parlare di metaverso, Covisian ci si è tuffata con convinzione, puntando molto su uno scenario che definiamo con un nuovo termine, metaverso appunto, ma che non rappresenta qualcosa di nuovo dal punto di vista tecnico. Ci siamo dentro con tale convinzione da aver costituito un team ad hoc, assumendo anche persone provenienti da settori molto diversi per completarlo».

Così è nata Cometa, la startup che mette al centro la progettualità legata all'innovazione del metaverso.

«Per noi, il metaverso non è un'infatuazione momentanea, qualcosa su cui spingere ogni tanto, ma un canale di business vero e proprio» – spiega Moretti. «Nel nostro catalogo, abbiamo un'azienda che si chiama Vivocha e che sviluppa un software di interazione omnichannel. Grazie alla piattaforma, possiamo abilitare un nuovo tipo di interazione, che vede da un lato un cliente presente nel metaverso e dall'altro un agente che, riceve la chiamata sul suo telefono, e che poi viene riprodotto in 3D nel metaverso stesso».

Una sorta di multi-presenza che reinventa l'interazione digitale, consentendo alle aziende di interagire senza interruzioni con clienti acquisiti e potenziali, direttamente su sito web o mobile app, utilizzando diverse combinazioni di canali video, voce, chat e strumenti collaborativi. Un obiettivo non banale che si raggiunge è anche quello di ridurre i costi di servizio ed evitare chiamate ridondanti al contact center.

«Siamo partiti con un'applicazione tecnologica quando ancora pochi avevano capito lo use case del metaverso, almeno dal punto di vista del cliente finale. Da qui, siamo passati a studiare, insieme a molti dei nostri 150 clienti di fascia alta, soluzioni personalizzate di metaverso. Quello che colpisce tutti – afferma Moretti – è sicuramente *Avatar Customer Care*, realizzato sulla base di Vivocha. Certo, l'effetto wow è il driver principale, quando presentiamo le varie offerte, ma dietro c'è molto lavoro, prospettive di sviluppo continue e vantaggi consistenti».

I PRIMI UTENTI DEL METAVERSO

Tornando al sogno iniziale di Moretti, ossia quello di portare tutti i dipendenti di Covisian sul metaverso, un passo è stato già fatto con *Cosmovisian*. Si tratta di un ambiente riprodotto dove collaboratori di più nazioni si incontrano per condividere i risultati di un contest globale.

«Facciamo un passo alla volta» – spiega il fondatore di Covisian. «Sappiamo che non

game-changing

è semplice veicolare l'utilizzo di una tecnologia quando si è legati a device, come i visori tradizionali, che hanno un peso specifico sull'usabilità. Per questo, sono convinto che molto del successo del metaverso dipenderà dalla qualità dei prossimi device. Così come è accaduto per l'affermazione degli smartphone, la facilità d'uso, il design e la quantità di app saranno gli elementi che potranno decretare, o meno, l'affermazione di questo o di quel metaverso. Costruiamo le fondamenta, ci prepariamo al boom. Quando arriverà, noi saremo pronti».

LA CONSAPEVOLEZZA DELL'IO

Il metaverso, dal punto di vista delle opportunità, sembra essere la next big thing della tecnologia. Ma è davvero così o il rischio è quello di aver seguito l'ennesima bolla? «Non lo sappiamo ancora» – risponde Moretti. «Però il suo essere nativamente digitale porta con sé un vantaggio: la possibilità di seguire, in maniera puntuale e precisa, tutte le "orme" lasciate dai navigatori quando si spostano da una parte all'altra. Questo pone come determinante il tema della privacy, della corretta gestione del da-

Il metaverso ci pone innanzi molti interrogativi. «Possiamo affrontarne qualcuno adesso ma prevederli tutti non è semplice» – conclude Moretti. «Una volta che l'io digitale verrà trasmigrato, quasi del tutto, online, l'utente dovrà alzare l'attenzione. I Fornitori di tecnologia come Covisian avranno l'onere di porsi come interlocutori di fiducia nella realizzazione di un'esperienza omnicanale nuova, consapevole e ragionata».

RISCHI E OPPORTUNITÀ

I rischi che il metaverso nasconde sono, ancora una volta, più sociali che tecnici. «L'isolamento sociale che può causare si associa al rischio di cyberbullismo ed altri comportamenti fraudolenti favoriti dall'attuale mancanza di controllo che oggi c'è sul metaverso, a differenza di altri perimetri digitali più presidiati» – spiega **Filippo Guidotti Mori, director di AlixPartners**. «Poi c'è un altro tema, quello della privacy. La data protection attiva sul web va sicuramente estesa anche sul metaverso, una questione che può essere regolamentata sul medio periodo, ma



Gabriele Moretti founder e chairman di Covisian

consiglia un approccio di tipo test-and-learn, concentrandosi su domande pragmatiche e su una valutazione oggettiva dell'impatto e del valore che il metaverso può portare. «Prima di tutto, le aziende – spiega Guidotti Mori – devono considerare la propensione della propria base clienti a navigare nel metaverso, inoltre, devono valutare la capacità delle procedure di risk management e di compliance di coprire a-

Il metaverso tra opportunità di crescita e vincoli di sistema. AlixPartners: «Per abbracciare il potenziale del metaverso c'è ancora molto da fare»

to, in un'estremizzazione di ciò che è Internet attualmente, una grossa piazza per gli investitori, e dove bisogna saper bilanciare trasparenza e commercio, anche a fronte delle regolamentazioni».

Gli ingredienti per rendere "ricco" il metaverso sono tanti: «Pensiamo all'integrazione di NFT e criptovalute. Vediamo già un mondo con la propria moneta digitale, dove è alto il fervore intorno a oggetti virtuali, che costano quasi come quelli reali. Semmai – commenta Moretti – il rischio è quello di non estraniarsi troppo in tali ambienti, talmente veri da poter causare una dipendenza eccessiva e un isolamento prolungato».

che adesso va già considerata per evitare l'allargamento futuro delle criticità. L'assenza di una vera e propria normativa di data protection procede di pari passo con le lacune in ambito contrattualistico e fiscale, per esempio nei rapporti commerciali nel metaverso, la presenza di una infrastruttura idonea a regolare le transazioni commerciali è un fattore abilitante della crescita del mercato, in quanto condizione necessaria affinché le aziende possano considerare il metaverso come un marketplace aggiuntivo rispetto ai canali attuali». Pertanto, alle aziende che chiedono una guida su come affrontare al meglio le opportunità e le sfide del metaverso, AlixPartners

deguatamente le implicazioni connesse al metaverso, la capacità di operare commercialmente in un insieme di ambienti decentralizzati e la capacità di gestire i dati personali».

Alla fine, alcune aziende potrebbero scoprire che al momento non c'è posto per loro, mentre altre potrebbero scoprire che il metaverso rappresenta una concreta opportunità di crescita. Come nuovo universo digitale, il metaverso è l'ultimo di una lunga serie di sconvolgimenti tecnologici che le imprese devono affrontare. La verità è che non esiste una pallottola d'argento. Come molte innovazioni, ha un enorme potenziale se usato in modo efficace.



Fondato e diretto da Luca Tizzarelli
Report Difesa
Geopolitica & Sicurezza
Intelligo ergo scribo

Cerca...

[HOME](#) [CHI SIAMO](#) [EDITORIALI](#) [GEOPOLITICA](#) [FORZE ARMATE](#) [POLIZIA LOCALE](#) [POLIZIA DI STATO](#)[CARABINIERI](#) [ESERCITO](#) [MARINA MILITARE](#) [AERONAUTICA MILITARE](#) [NEWS](#) [MENU](#) [MAGAZINE](#)

Il robot che interviene in caso di alluvioni e terremoti. Mare di vita e di storia' si parla ai ragazzi in modo innovativo.



News

Clusit: l'ente organizza insieme ad AIIC, AISIS, [ANRA](#) e

18 MAGGIO 2023



Guardia di Finanza

Guardia di Finanza: autoriciclaggio e frode fiscale,

17 MAGGIO 2023

Partner



News

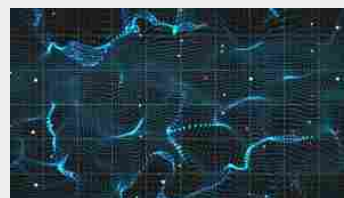
Clusit: l'ente organizza insieme ad AIIC, AISIS, ANRA e AUSED l'Healthcare Security Summit 2023

DI REDAZIONE PUBBLICATO IL 18 MAGGIO 2023 NESSUN COMMENTO

MILANO. Secondo per quantità di attacchi subiti a livello globale nel 2022, il settore della sanità si trova più di ogni altro a dover affrontare con urgenza la crescita di minacce informatiche, come evidenziato dai dati dell'ultimo Rapporto Clusit.

Il ruolo del digitale, oggi critico in ambito gestionale, diagnostico e terapeutico, rende la cyber security una imprescindibile priorità della sanità pubblica e privata, a fronte di una situazione mediamente arretrata rispetto alla capacità di risposta e alla necessaria resilienza.

Con l'obiettivo di analizzare lo stato dell'arte del settore, mettendo a fattor comune competenze ed esperienze nei diversi ambiti di professionalità, tra esperti di tecnologia e chi vive quotidianamente le dinamiche della sanità, Clusit, Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica, con AIIC, Associazione Italiana degli Ingegneri



Partnership



Clinici, AISIS, Associazione Italiana Sistemi Informativi in Sanità, [ANRA](#), [Associazione Nazionale dei Risk Manager](#) e Responsabili Assicurazioni Aziendali, e AUSED, Associazione Utilizzatori Sistemi e tecnologie dell'Informazione, organizza **Healthcare Security Summit 2023**. Il convegno si svolgerà in streaming il 15 giugno alle ore 10.00.



Il logo dell'evento

A partire dai dati della ricerca condotta dalle cinque Associazioni con l'obiettivo di misurare le responsabilità dei soggetti coinvolti e definire lo sviluppo di possibili percorsi di consapevolezza, rappresentanti di Associazione e di strutture sanitarie e farmaceutiche si confronteranno nel corso della tavola rotonda dal titolo "Cybersecurity in sanità: non ci sono più scusanti?". Con la moderazione di Alessandro Vallega, membro del Comitato Scientifico Clusit, parteciperanno:

- o **Alberino Battagliola**, Tesoriere [ANRA](#)
- o **Giorgio Callea**, Corporate Internal Auditor, Gruppo Bracco
- o **Roberto Goldoni**, Azienda Ospedaliero Universitaria di Parma
- o **Mario Lugli**, Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena, Comitato ICT AIIC
- o **Andrea Provini**, Centro Diagnostico Italiano e Presidente AUSED
- o **Alberto Ronchi**, Istituto Auxologico Italiano e Presidente AISIS

Healthcare Security Summit 2023 è uno degli appuntamenti di approfondimento verticale dedicati da Clusit ai settori a maggior impatto per la sicurezza di dati e informazioni di aziende e cittadini. Con l'organizzazione di [Astrea](#), agenzia specializzata nell'organizzazione di eventi business live e digital nel mondo della sicurezza informatica, Healthcare Security Summit 2023 si sviluppa a partire dall'esperienza ultradecennale di Security Summit per creare uno spazio di approfondimento sui rischi cyber e sulla necessità di gestire gli stessi attraverso un approccio olistico con i protagonisti del mercato.

La partecipazione a Healthcare Security Summit 2023 è gratuita – previa registrazione online sul sito [securitysummit.it](#).

Clusit è l'Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica. Nata nel 2000 presso il Dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Milano, rappresenta oggi oltre 600 organizzazioni, appartenenti a tutti i settori del Sistema-Paese. Clusit



Seguici su Facebook

Editoriali

Sudan: un conflitto con notevoli implicazioni geopolitiche. ...

© 24 Aprile 2023

Di Paolo Giordani* ROMA. La guerra civile esplosa, nei giorni ...

La sicurezza dello Stato, l'azione di Governo, ...

© 7 Marzo 2023

Di Alexandre Berthier ROMA. Se l'Italia è ancora uno Stato ...

collabora con la Presidenza del Consiglio, con diversi Ministeri, Authority, Istituzioni e organismi di controllo, tra cui Polizia Postale e delle Comunicazioni, Arma dei Carabinieri e Guardia di Finanza, Agenzia per l'Italia Digitale, Autorità Garante per la tutela dei dati personali. Svolge inoltre un'intensa attività di supporto e di scambio con Cyber 4.0, il Centro di Competenza nazionale ad alta specializzazione per la cybersecurity e con Associazioni Professionali e Associazioni dei Consumatori, Confindustria, Confcommercio e CNA, con Università e Centri di Ricerca. In ambito internazionale, Clusit partecipa a diverse iniziative in collaborazione con i CERT, i CLUSI, con la Commissione Europea, ENISA (European Union Agency for Cybersecurity), ITU (International Telecommunication Union), OCSE, UNICRI (Agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di criminalità e giustizia penale), con le principali Associazioni Professionali del settore, con Università e Centri di Ricerca in oltre 20 paesi. Ulteriori informazioni sulle attività di Clusit sono disponibili sul sito www.clusit.it.

AIIC – Nata nel 1993, l'Associazione Italiana Ingegneri Clinici (AIIC) conta 1976 soci ed è la rappresentanza scientifica e professionale degli Ingegneri esperti in tecnologie sanitarie. AIIC annovera tra i suoi soci l'80% circa dei professionisti che svolgono questa attività in Italia sia come dipendenti di strutture sanitarie pubbliche e private, sia come dipendenti di società di servizi o produttori di tecnologie medicali. Il ruolo dell'Ingegnere Clinico abbraccia un ampio panorama di funzioni e competenze: valutazioni legate all'introduzione di tecnologie utilizzando i metodi dell'HTA; partecipazione al processo decisionale per la definizione del piano degli investimenti; gestione del parco tecnologico; manutenzione e sicurezza degli assett installati; integrazione tra apparecchiature e sistemi informatici; sicurezza di macchine e reti; procurement per una corretta visione di equilibrio tra costi e prestazioni.

AISIS è un'associazione senza fini di lucro, nata nel 2003 con lo scopo di promuovere percorsi di innovazione digitale in Sanità, intesa come leva strategica di cambiamento delle aziende sanitarie pubbliche e private. Rappresenta una realtà costituita da circa 100 Direttori di sistemi informativi e oltre 400 professionisti dell'area ICT di aziende sanitarie pubbliche e private.

Uno tra i principali obiettivi di AISIS consiste nel far crescere la cultura di management dei sistemi informativi in ambiente sanitario e dare visibilità e rilievo a una funzione che, ancora troppo spesso, viene percepita con una valenza prettamente tecnologica.

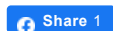
AISIS opera principalmente sia attraverso propri gruppi di lavoro tecnici che vedono coinvolti numerosi soci in rappresentanza di Aziende Sanitarie e Regioni diverse nonché dei principali player di mercato sia attraverso la partecipazione a gruppi o tavoli di lavoro in sedi professionali, istituzionali e tecniche a livello nazionale,

ANRA raggruppa dal 1972 i Risk Manager e i Responsabili delle Assicurazioni Aziendali. **ANRA** è l'Associazione dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali, si pone come obiettivi:

- promuovere lo scambio tra i Soci di esperienze e informazioni in materia di gestione di rischi aziendali, management d'impresa, politiche assicurative, definizione e gestione dei contratti di assicurazione;
- contribuire al progresso ed alla divulgazione delle tecniche di gestione dei rischi, mediante l'organizzazione di corsi di formazione, di aggiornamento professionale e di ogni altra iniziativa appropriata operando anche con Associazioni del settore, sia italiane sia estere, Istituti Assicuratori, Enti, Università, Autorità Pubbliche competenti, brokers e periti, assicuratori e riassicuratori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Tags: Agenzia per l'Italia Digitale | AIIC | AISIS | ANRA | Arma dei Carabinieri e Guardia
di Finanza | Associazioni dei Consumatori | Associazioni Professionali | Autorità Garante
per la tutela dei dati personali | Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena | Azienda
Ospedaliero-Universitaria di Parma | Centro Diagnostico Italiano | CERT | Clusit | Comitato
ICT AIIC | Comitato Scientifico Clusit | Commissione Europea | Confcommercio
Confindustria | Corporate Internal Auditor - Gruppo Bracco | CYBER 4.0 | Cybersecurity
ENISA (European Union Agency for Cybersecurity) | Healthcare Security Summit 2023 | i
CLUSI | Istituto Auxologico Italiano | Polizia Postale e delle Comunicazioni | Rapporto Clusit



AUTORE



Redazione

Quotidiano di geopolitica e di sicurezza nazionale ed internazionale.

ARTICOLI CORRELATI



14 OTTOBRE 2022



22 APRILE 2021



25 MAGGIO 2022

CHI SIAMO

Editore: **Report Difesa di Luca Tatarelli**

Quotidiano di geopolitica e di sicurezza nazionale ed internazionale.

Iscritto presso il Tribunale di Avellino con R.G. 784/2020 e

DOVE SIAMO

Direzione e Redazione
Via Piacentile, 44 - 83018 San Martino Valle Caudina (AV)

redazione@reportdifesa.it
direttore@reportdifesa.it

SEGUICI ANCHE SU TWITTER



Direttore Responsabile
Luca Tatarelli

Vicedirettrici
Francesca Cannataro
Giulia Prosperetti

23 hours ago

CYBERSECURITY 2023

LE IMPRESE CERCANO DI RESISTERE AGLI ATTACCHI INFORMATICI. MA SERVONO INVESTIMENTI

Lotta dura sul fronte del cyber

All'evento di Class Editori focus su un fenomeno in costante crescita: Italia al 6° posto nel mondo per episodi di malware e ransomware. Per combatterli servono più formazione e Intelligenza Artificiale

DI ANDREA BOERIS

Una minaccia sociale e politica, ma soprattutto economica e che tocca le imprese. Eppure l'Italia spende appena lo 0,1% del suo pil per contrastare gli attacchi informatici e la sfida è ancora tutta da giocare. Se n'è parlato all'evento Cybersecurity 2023 organizzato da Class Editori. Il cyber rischio aumenta e, come hanno spiegato Ivano Gabrielli, direttore del Servizio di Polizia Postale, e Gianluca Ignagni (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale), «con la guerra in Ucraina, il trend di crescita degli attacchi informatici è più che raddoppiato».

Negli ultimi due-tre anni «i cyber-criminali hanno fatto molti soldi», ha fatto notare Dadi Gertler (Israel Cyber), ma secondo Igor Kranjec (European Cyber Security Organisation) «gli attacchi cyber più pericolosi sono quelli che rubano le nostre informazioni».

Sicuramente sono le pmi quel-

le più esposte e «che più devono investire in cybersecurity», ha sottolineato Eugenio Santagata, chief public affairs & security officer di Tim e ceo di Telsy, spiegando anche che «le aziende sono il player primario nella strategia di cyber-resilienza del Paese perché subendo gli attacchi hanno poi informazioni importanti che possono e devono essere condivise». Se condividere informazioni permette di imparare dagli altri per essere immediatamente reattivi, «In futuro scriveremo le informazioni più importanti utilizzando i fotoni: rubare informazioni dai fotoni è contrastato dal fatto che decadono appena provi a manometterli», ha concluso ancora Santagata.

Nel 2022 «in Italia ci sono stati il 6% degli attacchi su scala globale», ha osservato Gabriele Faggioli, presidente di Clusit, «e siamo nel pieno del periodo dell'era dei ransomware». Sono la tipologia di attacco più diffusa, ha concordato Francesco Teodonno (Ibm Italia), «e prima per progettare un attacco ransomware servivano 3-4 mesi, ora bastano 3-4 giorni».

Cosa serve fare dunque? Secondo Andrea Castellano,

country leader security di Cisco Italia, «nel 2023 sempre più aziende italiane prenderanno iniziative per migliorare il proprio livello di cybersecurity: investiranno di più anche perché cresce la consapevolezza sul tema». Leonardo ad esempio, come ha spiegato Aldo Sebastiani (Svp del Cyber security Center of Excellence del gruppo), «sta investendo sull'automazione della risposta agli attacchi attraverso le Ai, anche perché le minacce cyber sono sempre più pervasive e multi-dominio». Per Paolo Prinetto, direttore del Laboratorio Nazionale di Cybersecurity «serve mettere enfasi sulla formazione delle persone, dai ceo all'ultimo impiegato». E non a caso «nell'area cyber c'è una richiesta altissima di personale qualificato, non solo di figure ad alto profilo tecnologico ma anche legate al risk management», ha spiegato Carlo Mauceli, cto e cso di Microsoft Italia.

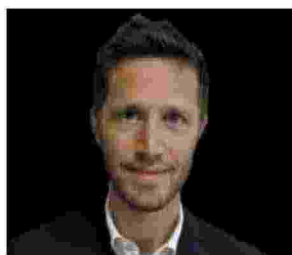
Le imprese affilano dunque le armi contro la minaccia informatica. «Negli ultimi anni abbiamo visto sempre più attacchi cyber nel nostro settore», ha evidenziato Alessandro

Menna, chief security officer di Italgas, «e data l'infrastruttura che dobbiamo gestire, dobbiamo lavorare sulla capacità di anticipazione dei cyber-attacchi». Piaggio è invece impegnata «a mantenere costantemente aggiornati i livelli di sicurezza», ha confermato Vittorio Boero, cio del gruppo.

Il problema è che «l'Italia ha un triste primato, siamo al sesto posto per attacchi malware e ransomware», ha ricordato Samuele Zaniboni, senior manager of presales and tech engineers di Eset Italia. «Non si possono più evitare gli attacchi cyber, ma con le tecnologie a disposizione dobbiamo cercare di identificare gli attacchi, bloccarli e mitigarli». E cercare di farlo bene. «La miglior risposta a un attacco cyber», secondo Marco Ramilli, ceo Yoroi-Tinexta Cyber, «non è quella più veloce, ma quella più ragionata. Dobbiamo capire quali strumenti funzionano meglio in risposta e quali funzionano peggio». Anche perché ormai «i criminali usano l'AI in varie forme e bisogna studiare queste nuove tecnologie per amplificare il perimetro della cybersecurity», ha concluso Ramilli. (riproduzione riservata)



Eugenio Santagata
Telsy (Tim)



Marco Ramilli
Yoroi-Tinexta



Andrea Castellano
Cisco Italia



Samuele Zaniboni
Eset Italia





Se legal e HR si fondono insieme

Succede in Q8, dove Fortunato Costantino è direttore risorse umane e affari legali.
«La revisione del modello organizzativo ha aperto ad un approccio totalmente nuovo
che si potrebbe definire legal transformation»

di michela cannovalè



Nei 200 MAG che hanno preceduto quello che state leggendo (ebbene sì, come racconta qui il direttore Nicola Di Molfetta), ci siamo più volte ritrovati a raccontare di quanto è importante, dentro un'azienda, che il team legale collabori e si allinei con quello delle risorse umane, e viceversa. Per esempio: in genere, mentre i legali in house redigono i contratti con i dipendenti, si occupano delle clausole di riservatezza, di quelle di non concorrenza o quelle riguardanti la proprietà intellettuale, le risorse umane li gestiscono, illustrandoli ai candidati in sede di colloquio. Allo stesso modo, ufficio legale ed HR collaborano in caso di licenziamenti, non solo nella risoluzione in sé e per sé del rapporto di lavoro, ma anche nella mitigazione dei rischi legali che potrebbero insorgere dopo la risoluzione stessa. Ancora, sono avvocati e risorse umane a incontrarsi regolarmente per gestire le vertenze che riguardano la formazione dei dipendenti e il diritto al lavoro (lo abbiamo visto bene durante la pandemia, quando improvvisamente ci siamo scontrati con una serie di questioni legali come – per citarne alcune – lo smart working, la flessibilità o la policy cosiddetta BYOD, *bring your own device*, che prevede l'integrazione dei dispositivi personali sul posto di lavoro). Insomma, la lista di compiti condivisi fra ufficio legale ed HR è lunga e – possiamo dirlo con una certa sicumera – l'azienda non può che trarre beneficio nel momento in cui il primo assume un ruolo proattivo nell'identificare eventuali aree di rischio per i dipendenti, diventando partner strategico del secondo.

Cosa succede, invece, quando general counsel e responsabile HR sono la stessa persona? MAG lo ha chiesto a **Fortunato Costantino**, che da aprile 2023 è direttore risorse umane e affari legali e corporate di Q8 Italia.

Avvocato Costantino, com'è arrivato a ricoprire questo duplice ruolo?

Sono entrato nell'ufficio legale della Kuwait Petroleum Italia nel 2002, dopo diversi anni di esercizio della professione forense, dando così il via al mio percorso come legale in house e incominciando, come spesso succede, ad apprendere e forgiare le mie competenze aziendali e manageriali. Ma l'evento che ha segnato un'evoluzione decisa della mia carriera è avvenuto nel 2017, con il passaggio dall'ufficio legale a quello delle risorse umane, dove mi è stata affidata la responsabilità dell'amministrazione del personale e delle relazioni sindacali oltre alla gestione del contenzioso giuslavoristico dell'azienda. Un'esperienza di grande significato, che ha arricchito in maniera esponenziale anche il bagaglio delle relazioni con gli stakeholders cruciali per l'azienda. Dopodiché, nell'aprile 2023, come in una sorta di cerchio che si chiude, mi è stata affidata la guida sia della direzione legale sia di quella HR.

Che cosa vuol dire, nella pratica, guidare entrambe le direzioni?

Il ruolo comporta la gestione di entrambi i team. Da un lato, quindi, 13 risorse per l'ambito legale che con la loro expertise supportano business e

«Questo approccio consente di intervenire con maggior forza nella valutazione legale dei rischi connessi alle opportunità di business»



le strategie della nostra azienda, soprattutto in contesti sensibili come la transizione energetica, lo sviluppo tecnologico, i combustibili alternativi, l'antitrust, il GDPR Etica&Compliance e gli standard ESG. Dall'altro, 27 risorse HR che coprono tutte le aree più critiche della gestione delle risorse umane (dal recruitment, passando per l'on-boarding, il rewarding, le strategie organizzative e quelle di sviluppo ed engagement, le relazioni con il personale ed i sindacati, sino alla pianificazione delle politiche di welfare e wellbeing, di inclusione delle diversità e, non ultimo, il delicato ambito delle relazioni esterne ed istituzionali).

Ma se i team rimangono separati, come coincidono le due funzioni legal ed HR?

L'attribuzione in un unico ruolo delle direzioni Legal ed HR non implica, in realtà, una coincidenza delle due funzioni. Anzi, la coincidenza non sarebbe un bene in sé perché significherebbe erodere la necessaria autonomia funzionale che nell'organizzazione aziendale i due dipartimenti devono avere. Fatte queste

premesse, esiste però un indubbio valore aggiunto che si genera dalla convergenza dei due ambiti e che alla fine valorizza le tante ed incredibili interazioni tra le funzioni HR e Legal.

Ci faccia qualche esempio...

Beh, ricoprire entrambi i ruoli consente l'ottimizzazione del supporto al cliente interno (poiché si ha a disposizione uno spazio decisamente più ampio di intervento, a soddisfacimento delle sue esigenze specifiche), ma anche il rafforzamento degli obiettivi di governance e compliance legale tramite la promozione costante, attraverso gli strumenti propri dell'HR, dell'attitudine dei dipendenti a sviluppare comportamenti funzionali alla eticità ed integrità del business Q8.

Perché avete deciso di unire le due funzioni in un'unica persona?

Ci ha spinto la volontà di intervenire sull'organizzazione funzionale del team legale, rivedendone la struttura in una maniera che fosse più consona e rispondente ai mutati bisogni del business e alle strategie aziendali di trasformazione digitale, transizione energetica e sostenibilità.

Qual era l'obiettivo?

Da una parte sicuramente acquisire livelli più alti di competitività in un mercato divenuto estremamente incerto e volatile, e dall'altra costruire un ambiente di lavoro in sicurezza, anche psicologica, per i nostri dipendenti.

Che cosa non funzionava nel precedente modello organizzativo?

Semplicemente era la declinazione di un paradigma tradizionale non più adeguato alle sfide in atto. Ci sembrava che quel modello stesse costringendo la funzione legale nel perimetro ristretto di una mera funzione di staff, con compiti di consulenza e salvaguardia legale degli interessi della società e del business.

Cioè?

Era cioè diventato una specie di "centro di costo". Certo, rimaneva importante per gli obiettivi ad esso assegnati, ma non era più in grado di incidere con il giusto livello di influenza sulle decisioni strategiche della società.

«Abbiamo ritenuto che l'interazione tra Legal ed HR fosse più funzionale agli obiettivi strategici di una governance sostenibile»

E dopo la fusione delle due funzioni, cosa è cambiato?

La revisione del modello organizzativo legale, centrato nel rafforzamento della funzione di governance e nella creazione di una funzione di legal risk management e compliance integrata, oltre ad una funzione dedicata alla compliance giuslavoristica, ha aperto ad un approccio totalmente nuovo che si potrebbe definire "legal transformation".

"Legal transformation" grazie a cui riuscite a fare che cosa esattamente?

Ci ha consentito sia di incrementare i livelli di condivisione degli obiettivi di governance e compliance con il nostro azionista a livello corporate (e segnatamente con le funzioni legal e compliance corporate), sia di intervenire con maggior forza nella valutazione legale dei rischi connessi alle opportunità di business. Così facendo, riusciamo anche a contribuire nella realizzazione della strategia industriale e nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, apportando valore al business e, perché no, anche alla performance della società. Ma c'è anche un discorso legato alla governance sostenibile...

Si spieghi meglio...

Abbiamo ritenuto che l'interazione tra Legal ed HR fosse più funzionale agli obiettivi strategici di una governance sostenibile, e cioè una governance solida ed efficiente, orientata ad una sostenibilità rigorosa ed integrata (finanziaria, ambientale ma soprattutto sociale) e soltanto in forza della quale è possibile una gestione del business in modo responsabile. E la sua realizzazione avviene non solo rispettando leggi e regolamenti, ma soprattutto generando valore sociale e culturale condiviso attraverso lo sviluppo di relazioni costruttive e trasparenti



con tutti gli stakeholder della società.

Insomma, sta vivendo su di sé un'ulteriore trasformazione del ruolo del general counsel: da mero esperto legale, a partner aziendale in tutto e per tutto, anche nella gestione a 360° delle risorse umane...

In effetti sì. D'altronde, il ruolo del general counsel, così come quello del legale in house tout court, si è trasformato radicalmente fino ad assumere oggi i tratti di un vero e proprio manager capace di generare fiducia e di fare da ponte critico tra diritto e business, influenzando processi decisionali, policy gestionali e procedure. È chiaro però che per ricoprire questo ruolo è fondamentale non solo il possesso di competenze tecniche mirate e di appropriate soft skills, ma anche il supporto di una squadra di collaboratori altamente competenti e pronti ad interpretare managerialmente il proprio ruolo all'interno dell'azienda, oltre il mero perimetro di un legal advisor. ▢