

Con il dlgs n. 125/2024 resi più stringenti gli obblighi sulla rendicontazione di sostenibilità

# Esg fattori chiave contro la crisi

## Politiche e procedure mirate per l'adeguatezza degli assetti

Pagina a cura

DI RAFFAELE MARCELLO

L'integrazione dei fattori Esg negli assetti aziendali rappresenta un elemento fondamentale per la prevenzione delle crisi d'impresa e per garantire la sostenibilità a lungo termine. L'approvazione del decreto legislativo n. 125/2024 (in *Gu* del 10 settembre scorso) per il recepimento della Direttiva (Ue) 2022/2464, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (Csrd), segna un importante passo avanti in tale direzione. Con l'introduzione di obblighi più stringenti, le imprese devono ora integrare i fattori Esg (ambientali, sociali e di governance) nei loro assetti organizzativi e nei sistemi di controllo dei rischi. Questo cambiamento implica non solo la raccolta di dati quantitativi, ma anche qualitativi, che riflettano accuratamente come le aziende affrontano la sostenibilità.

Ed è per questo che in un'ottica di prevenzione delle crisi e di sostenibilità del business, l'adeguatezza degli assetti aziendali deve necessariamente includere l'adozione di politiche e procedure mirate in ambito Esg, oltre a promuovere attività di formazione specifica. L'approccio consentirà una migliore comprensione e gestione dei rischi e delle opportunità connessi ai temi Esg e al loro impatto sull'operatività aziendale.

**Adeguati assetti aziendali e fattori Esg: prevenzione delle crisi e sostenibilità del business.** La nuova rendicontazione di sostenibilità impone alle aziende di descrivere le "azioni intraprese per prevenire o ridurre gli impatti negativi, reali o potenziali, o per porvi rimedio, e i risultati ottenuti"; in altre parole, i doveri di diligenza aziendale volti a prevenire e mitigare gli effetti negativi sui diritti umani e sull'ambiente sono visti come strumenti essenziali per la gestione dei rischi finanziari legati ai fattori Esg. Questo sottolinea l'importanza di tali strumenti anche per il mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria dell'azienda, soprattutto in situazioni in cui i rischi Esg non vengono gestiti

### I benefici dell'integrazione dei fattori Esg

Integrare i fattori Esg negli adeguati assetti può offrire numerosi vantaggi, tra cui migliorare:

<b>Gestione dei rischi</b>	Le aziende con assetti adeguati e orientati agli Esg sono più resilienti a shock esterni, come crisi ambientali o reputazionali
<b>Performance ESG</b>	L'orientamento agli Esg contribuisce a creare valore a lungo termine, rafforzando la fiducia degli investitori e migliorando la reputazione aziendale
<b>Accesso al credito</b>	Le aziende con un buon rating Esg possono ottenere migliori condizioni di finanziamento, come tassi d'interesse più bassi e maggiore flessibilità nei termini di rimborso

in maniera adeguata.

Per una gestione efficace dei rischi Esg, occorre un sistema di governance ben strutturato e strumenti idonei per l'identificazione, valutazione e mitigazione di tali rischi, che solo un'impresa con adeguata organizzazione è in grado di implementare. Inoltre, l'organizzazione, l'amministrazione e la contabilità aziendale devono essere adeguatamente strutturate e monitorate per includere questa nuova categoria di rischi non finanziari, che possono comunque influire negativamente sugli equilibri patrimoniali e finanziari. L'orizzonte strategico dell'impresa, quindi, si amplia oltre la semplice continuità aziendale per includere la sostenibilità.

Le imprese Esg compliant non potranno esimersi dall'implementare un sistema che sia conforme sia alla normativa italiana, sia alle direttive europee in materia di sostenibilità. Questo richiederà un processo di trasformazione interna che coinvolgerà tutti gli organi sociali. Si tratta di una sfida significativa, soprattutto per le grandi aziende, i cui rischi sono spesso amplificati dal contesto macroeconomico in cui operano, che spesso trascende i confini nazionali.

**Vantaggi dell'integrazione dei fattori Esg.** Un sistema di controllo interno efficace dovrà essere progettato per:

- mitigare i rischi;
- prevenire situazioni di crisi in grado di minacciare la continuità aziendale.

Non è sufficiente che gli

assetti aziendali vengano semplicemente implementati; è necessario che siano effettivamente adeguati alla gestione dell'impresa, anche con un focus sulla prevenzione delle crisi. In primo luogo, gli assetti dovranno essere capaci di individuare tempestivamente eventuali squilibri di natura patrimoniale, economica o finanziaria. In secondo luogo, dovranno garantire un monitoraggio continuo della sostenibilità dei debiti e della continuità operativa dell'azienda per almeno i 12 mesi successivi all'individuazione di segnali di allarme.

Da ultimo, dovranno fornire flussi informativi sufficienti per valutare la possibilità di risanamento in caso di crisi.

Un'impresa che si dota di assetti considerati adeguati dovrebbe quindi essere in grado di identificare i fattori di rischio e di valutare come singoli eventi possano impattare sull'equilibrio economico e finanziario. Questo è l'obiettivo che il legislatore ha inteso perseguire con le norme sulla prevenzione delle crisi d'impresa. Inoltre, tale intervento si inserisce in un contesto normativo e regolamentare più ampio che, con la promozione dei fattori Esg, sta ridefinendo la governance aziendale, ponendo accanto ai tradizionali rischi economico-finanziari anche quelli legati alla sostenibilità.

Con l'emergere dei rischi Esg e l'inclusione di obiettivi di sostenibilità nella missione aziendale, l'adeguatezza degli assetti societari deve essere va-

lutata anche in relazione alle strutture di governance e controllo dedicate alla gestione di tali rischi. Di conseguenza, è essenziale considerare l'impatto dei rischi di sostenibilità sugli equilibri patrimoniali, economici e finanziari dell'impresa.

**L'importanza di un approccio strategico alla sostenibilità.** Tutto ciò richiede alle imprese una trasformazione significativa, specialmente sotto il profilo Esg, poiché la sostenibilità, intesa come un cambiamento nel modo di fare impresa, sarà cruciale per garantire la continuità aziendale. La sostenibilità diventerà un elemento strategico fondamentale per la sopravvivenza delle imprese, spingendo a un processo dinamico e continuo di adattamento, che potrebbe includere ulteriori modifiche alla struttura aziendale e alla sua cultura. Questo richiederà un nuovo approccio da parte del management, il quale dovrà promuovere un diverso modo di concepire l'attività di impresa, diffondendo tale visione a tutte le componenti aziendali.

La rendicontazione di sostenibilità e i doveri di diligenza d'impresa supportano la sostenibilità economico-finanziaria, contribuendo alla mitigazione dei rischi Esg che potrebbero compromettere la stabilità dell'azienda. Un'impresa con assetti adeguati dovrebbe essere capace di identificare i fattori di rischio aziendali e valutare l'impatto di eventi specifici sull'equilibrio economico-finanziario.

Con l'importanza crescente dei rischi Esg e degli obiettivi di sostenibilità nel funzionamento aziendale, è cruciale valutare e adattare l'adeguatezza dell'assetto societario, considerando anche i meccanismi di governance e controllo relativi agli aspetti Esg e il potenziale impatto di tali rischi sulla situazione finanziaria dell'azienda.

**Verso una sostenibilità integrata e consapevole.** Il cambiamento più rilevante riguarda i principi di continuità e sostenibilità aziendale: la sostenibilità è ora strategica per la sopravvivenza stessa dell'impresa. Un equilibrio patrimoniale solido è necessario non solo per promuovere iniziative di sostenibilità, ma anche per attuare misure di mitigazione dei rischi Esg, grazie a strutture organizzative capaci di intercettare e valutare tali rischi e di attrarre le competenze professionali richieste.

Allo scopo il bilancio da solo non mostra la totalità della situazione aziendale, ci sono infatti valori qualitativi che non riesce a misurare e sulla base dei quali invece si fonda lo stato di salute di un'impresa.

Una metodologia di performance management che consente di controllare le prestazioni in varie aree dell'azienda, come efficienza operativa, qualità del servizio e soddisfazione dei clienti è rappresentata dalla Balanced Scorecard. Impostando gli adeguati assetti organizzativi in modo da tenere traccia delle prestazioni, un'azienda può utilizzare la Balanced Scorecard per prevenire la crisi e massimizzare la soddisfazione della clientela.

Pertanto, sarà necessario rivedere gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (Oac) con un approccio che consideri la strutturazione delle funzioni aziendali e il sistema dei controlli, attraverso un'analisi approfondita dei nuovi fattori di rischio per garantirne il monitoraggio costante e una gestione corretta; perché la sostenibilità, intesa come cambiamento nel modo di fare impresa, sarà uno dei fattori chiave della continuità aziendale ed elemento strategico per la sopravvivenza aziendale.