



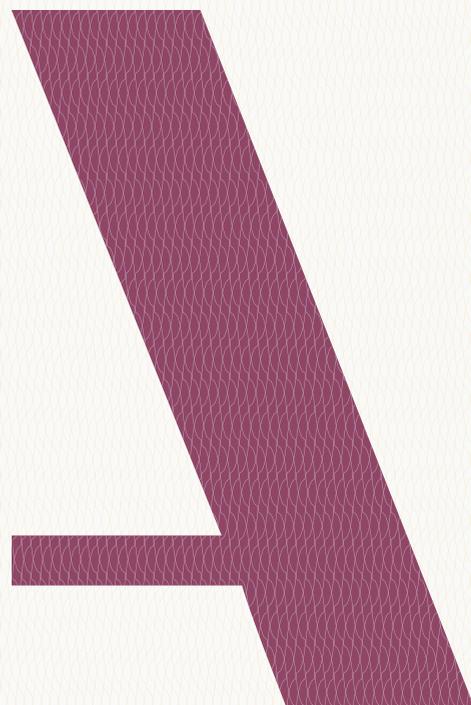
A cura di

ALBERTO PEZZI

STUDI E RICERCHE
DEL DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA AZIENDALE 2024



Roma TrE-Press
2024





Dipartimento di Economia Aziendale



- 1 *Analisi di bilancio. Un percorso di sintesi*
Marco Tutino
- 2 *Sindacati in un mondo globale*
Giampiero Bianchi
- 3 *Ideazione, sviluppo e marketing dei nuovi prodotti*
Carlo A. Pratesi, Andrea Geremicca
- 4 *Studi e ricerche del Dipartimento di Economia Aziendale 2023*
a cura di Alberto Pezzi
- 5 *Il consumatore: responsabile, attivo, partecipativo*
a cura di Fabio Bassan, Maddalena Rabitti
- 6 *Profili ragionieristici della contabilità nazionale*
Claudio Columbano
- 7 *Investment advice and sustainability. A survey on professional-client interactions*
Paola Soccorso, Massimo Caratelli

Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Economia Aziendale



COLLANA DEL DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA AZIENDALE

STUDI E RICERCHE DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE 2024

A cura di

ALBERTO PEZZI



Roma TrE-Press
2024

COLLANA DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE

Direttore

Alberto Pezzi

Comitato scientifico

Fabio Bassan, Elena Bellisario, Massimo Caratelli, Paolo Carbone, Marisa Cenci, Paola Demartini, Giustino Di Cecco, Franco Fiordelisi, Fabio Giulio Grandis, Maria Claudia Lucchetti, Michela Marchiori, Giuseppe Marini, Carlo Mottura, Tiziano Onesti, Mauro Paoloni, Alberto Pezzi, Carlo Alberto Pratesi, Daniele Previati, Sabrina Pucci, Maddalena Rabitti, Maria Francesca Renzi, Giuseppe Stemperini, Marco Tutino, Paolo Valensise.

Comitato editoriale

Giorgia Biferali, Massimo Caratelli, Rita Maria Michela D'Errico, Francesca Faggioni, Andrea Gheno, Lucia Marchegiani, Olimpia Martucci, Marco Tutino.

Coordinamento editoriale

Gruppo di Lavoro *Roma TrE-Press*

Impaginazione e cura editoriale

teseo  editore Roma teseoeditore.it

Elaborazione grafica della copertina

MOSQUITO, mosquitoroma.it

Edizioni Roma TrE-Press ©

Roma, dicembre 2024

ISBN: 979-12-5877-405-7

<http://romatrepress.uniroma3.it>

Quest'opera è assoggettata alla disciplina Creative Commons attribution 4.0 International Licence (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l'attribuzione della paternità dell'opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un'altra opera, e ne esclude l'uso per ricavarne un profitto commerciale.



L'attività della *Roma TrE-Press* è svolta nell'ambito della
Fondazione Roma Tre-Education, piazza della Repubblica 10, 00185 Roma.

Collana del Dipartimento di Economia Aziendale

Editorial Policy e descrizione dello scopo della Collana

La collana nasce con lo scopo di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle tematiche di gestione d'impresa: economico-aziendali, finanziarie, giuridiche e matematiche, valorizzando il pluralismo culturale e l'interdisciplinarietà presenti nel Dipartimento.

La collana è aperta a contributi che supportino il miglioramento della didattica dei corsi di studio universitari e post-universitari e favoriscano il dibattito tra il modo delle imprese e il mondo accademico.

La collana accoglie contributi monografici e collettanei.

I volumi pubblicati nella collana sono sottoposti a referaggio affidato al Comitato editoriale.

I volumi pubblicati dalla collana sono liberamente accessibili in formato elettronico sul sito dell'editore Roma TrE-Press. La versione a stampa è acquistabile in modalità "Print on demand".

Le pubblicazioni hanno una numerazione progressiva ed eventuali richiami o citazioni ad essi devono riportare la denominazione estesa del contributo a cui si fa riferimento.

Studi e Ricerche del Dipartimento di Economia Aziendale 2024

Indice

Introduzione	9
New technologies and business consulting: a systematic literature review Carlo Regoliosi, Diana Cacciotti, Fabio Giulio Grandis	11
Supply chain e modern slavery nel caso Armani Le normative europee come opportunità di cambiamento Paola Demartini, Silvia Soriano	35
Leveraging artificial intelligence in decision making Alberto Pezzi, Emiliano Pierdominici	61
Dal principe Marcantonio al principe Paolo Borghese: un caso di nobiltà imprenditoriale nella transizione di Roma da capitale dello Stato pontificio a capitale del Regno d'Italia Rita d'Errico	85
Sui metodi più efficaci per comprendere meglio l'autofinanziamento e le sue componenti. Alcune riflessioni Francesca Sarcone, Salvatore Sarcone, Fabio Giulio Grandis	103
L'Antiriciclaggio nelle Pubbliche Amministrazioni: ruoli, compiti e presidi organizzativi Claudio Cola, Silvia Vicentini, Alberto Pezzi	121

ABSTRACT

Il volume presenta studi e ricerche svolte dai membri del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università Roma Tre nel corso del 2024, con l'obiettivo di promuovere una maggiore collaborazione all'interno del Dipartimento e con ricercatori di università italiane e internazionali. Il volume presenta sei contributi di ricercatori e dottorandi del Dipartimento su significativi temi ricerca di economia aziendale, gestione delle imprese, marketing, finanza e storia d'impresa.

The book presents studies and research carried out by members of the Department of Business Studies of Roma Tre University during 2024, with the purpose of promoting greater collaboration within the Department and encouraging cooperation with scholars from Italian and international universities. The book presents six papers by scholars and doctoral students who represent a significant part of the Department's research interests on topics of accounting, management, marketing and finance.

Introduzione

Il Dipartimento di Economia Aziendale si è impegnato con l'istituzione della collana a contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle tematiche di gestione d'impresa: economico-aziendali, finanziarie, giuridiche e matematiche e a valorizzare il pluralismo culturale e l'interdisciplinarietà che lo caratterizza.

Il volume “Studi e Ricerche del Dipartimento di Economia Aziendale 2024” presenta i contributi scientifici di ricercatori e dottorandi – membri del Dipartimento – prodotti nel 2024 con l'obiettivo di promuovere una maggiore collaborazione interna e con ricercatori di università italiane e internazionali.

Il volume presenta sei contributi in italiano e in inglese che rappresentano una parte significativa degli interessi di ricerca del Dipartimento su temi di economia aziendale, gestione delle imprese, marketing, finanza e storia d'impresa. Regoliosi *et al.* svolgono una sistematica *review* della letteratura per studiare la relazione tra nuove tecnologie e consulenza aziendale. Demartini e Soriano analizzano il rischio di schiavitù moderna lungo le catene di fornitura prendendo spunto dalle criticità emerse dal caso Giorgio Armani Operations SpA. Pezzi e Pierdominici esaminano come i fattori tecnologici, organizzativi e ambientali influenzano l'adozione dell'intelligenza artificiale da parte delle imprese. D'Errico propone uno studio sulla nobiltà imprenditoriale italiana e del suo ruolo nell'evoluzione della società moderna e contemporanea con particolare riferimento al contesto economico romano tra gli anni '30 e la fine dell'Ottocento. Sarcone *et al.* indagano le fattispecie più comuni dell'autofinanziamento ed in relazione a queste i metodi più semplici patrimoniali ed economici per comprendere sia lo stesso autofinanziamento che le sue componenti. Cola *et al.* esaminano il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni italiane nel sistema di prevenzione del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo.

New technologies and business consulting: a systematic literature review

Carlo Regoliosi

Department of Business Studies University of Rome Tre

Diana Cacciotti

Department of Business Studies University of Rome Tre

Fabio Giulio Grandis*

Department of Business Studies University of Rome Tre

ABSTRACT

The business consulting environment includes several professions such as accounting and auditing, and these consultancy services could be provided by different types of organisations. Moreover, there are different technologies which are rapidly transforming the economy and industry and, in a few recent years, have raised concern about the future of the business consulting. This article applies a systematic literature-based approach to analyse the current state of publications about the relation between new technologies and business consulting. Findings reveal that the impact of new technologies on professions, the education, the factors affecting technologies adoption, and the new tools for professions are most frequently investigated topics.

This article contributes with systematizing literature on the relationship between all types of technologies and professions, differentiating them for each type of organization. Furthermore, its purpose is to analyse all the identified topics and find possible overlooked topics.

KEYWORDS: technologies, business consulting, Artificial Intelligence, digitalisation, professional service firm, accounting profession, auditing profession.

* DECLARATION

The paper is supported by the Project ECS 0000024 Rome Technopole, NRP Mission 4 Component 2 Investment 1.5 (CUP F83B22000040006), funded by the European Union – NextGenerationEU.

1 Introduction

The new technologies such as digitalisation, blockchain, data analytics (“big data”), and artificial intelligence (AI), are rapidly transforming the economy and industry and in a few recent years have raised concern about the future of business consulting. Some questions being asked are: how can those working in the profession continue to add value to organisations? Where can accountants work; and what data do they have to work with (Bhimani & Willcocks, 2014)?

The aim of this systematic literature review (SLR) is to analyse the current state of literature about the relation between new technologies and business consulting, focused on understanding the way digitalisation and AI are influencing the work of professionals and what they are addressing to use these technologies to reach opportunities.

There are different types of new technologies and, at the same time, business consulting is characterised by several professions which are operated by different organisations. So, each general field (new technologies and business consulting) contains several sub-fields.

The link and the interferences between the general new technologies research stream, on the one hand, and the general business consulting, on the other, have been so far poorly explored, since the suit different topics have always been addressed limited to the link between few of their sub-fields. The study of the link between these two general fields, considering all their sub-fields, is one of the most innovative contribution this paper aims at providing.

2 Objective of the research and structure of the paper

As a consequence of what stated above, the analysis of the literature is guided by the following research questions:

- How does the incoming of new technologies impact on business consulting?
- What are the professions acting to manage new technologies?

The paper is structured as follow. The next section describes the method to select papers and the framework being used to cluster them. Then, the main findings of the analysis of the eligible papers are presented with the related discussions. This paper ends with conclusion, and suggestions for further research and limitations.

3 Methodology

The approach of this paper is the systematic literature review (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003) performed following the PRISMA checklist of items as far as possible (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009). First, we selected and categorised relevant literature in the field. To this purpose, we developed a set of selection criteria and a streamlined review process, which are set out below.

3.1 Papers selection

Choosing specific search terms is the key for an effective SLR (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). While, investigating research trends on digitalisation and AI in business consulting, we chose the terms “digitalisation”, “digitisation”, “artificial intelligence”, “accounting profession”, “professional firms” and “Small Professional Services Firm” in the string “((*digita** OR ‘*artificial intelligence*’ OR ‘*AI*’) AND (‘*accounting profession*’ OR ‘*accounting firm**’ OR ‘*professional firm**’ OR ‘*SPSF**’ OR ‘*Professional service firm**’))”.

We searched the string in two databases, ISI Web of Science (WoS) and SCOPUS and limited our search to titles, abstracts and keywords, as these are the parts of the articles that typically contain keywords (Dal Mas, Massaro, Lombardi, & Garlatti, 2019; Natalicchio, Ardito, Savino, & Albino, 2017; Paoloni, Mattei, Dello Strologo, & Celli, 2020).

The search was conducted on 21 July 2024 in both databases.

Next, we identified a set of “exclusion criteria” (Ardito, Messeni Petruzzelli, & Albino, 2015), namely those factors that might make an article inappropriate for review (figure n. 1).

Figure n. 1
(Exclusion criteria)

Type of publication	<ul style="list-style-type: none"> • Books • Book chapters • Editorial • Erratum • Retracted
Language	<ul style="list-style-type: none"> • Not in English
Research focus	<ul style="list-style-type: none"> • All documents whose discussion concerns digitisation and/or AI but which do not have an impact or relevance to business consulting
ABS ranking	<ul style="list-style-type: none"> • Articles that are not included in the ABS Journal Ranking 2021

From SCOPUS, our search initially identified 285 articles. To avoid translation issues, in compliance with the exclusion criteria, we limited our search to English articles, thus excluding 2 papers. Then we removed documents classified as books (6), book chapters (30), editorial (1), erratum (1) and retracted (1). Therefore, 244 articles from SCOPUS remained.

From WoS our search initially identified 171 articles. The limitation to English articles excluded 6 papers. After, we removed documents classified as books (0), book chapters (1), editorial (3), erratum (1) and retracted (0). Therefore, 160 articles from WoS remained.

We combined the results of both the research from Scopus, with 244 articles, and the research from WoS, with 160 articles. Then, all duplicate items (94) are removed and at the end 310 articles remained accordingly.

Then, we decided to exclude articles from publications not included in ABS Journal Ranking 2021 and we weighed each remaining articles (109) according to this ranking.

Another exclusion criterion identified was the article's focus (Paoloni, Mattei, Dello Strologo, & Celli, 2020; Mauro, Cinquini, & Grossi, 2017). In fact, we decided to remove all those articles dealing with digitisation and/or AI but having no real use in management consulting. We manually worked individually to assess each article, then we compared the results to minimise bias and subjectivity. First, the authors read the title, keywords and abstracts. If sufficient information could not be gleaned from these, the entire article was read. This process was followed to encode all the articles analysed in this document. Therefore, 51 articles were excluded, leaving 58 for further examination. Hence our total sample for analysis comprised 58 papers.

**Figure n. 2
(PRISMA flow diagram)**

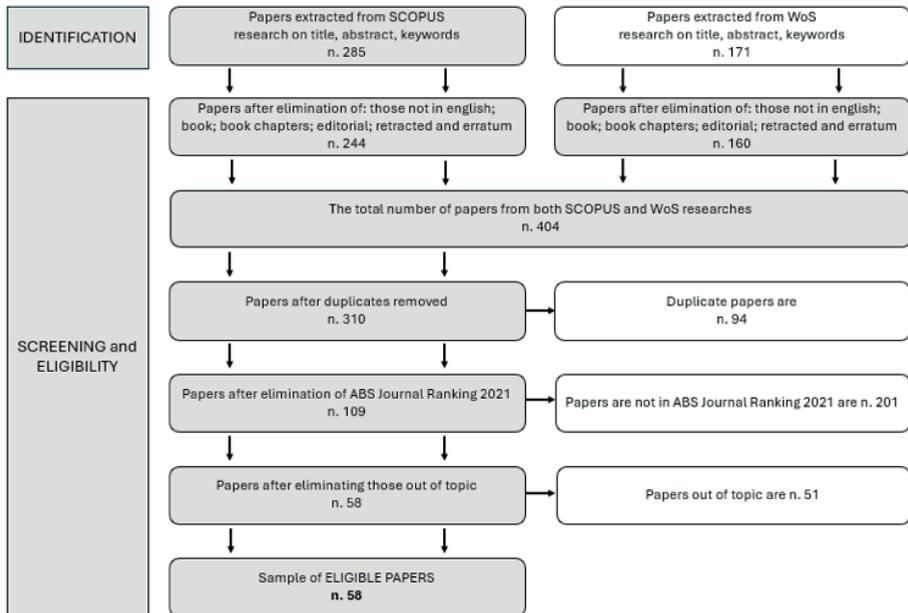


Figure n. 2 shows the PRISMA flow diagram that highlights the articles obtained from each database and the articles eliminated through the selection process in application of the inclusion and exclusion criteria outlined above (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009).

In compliance with PRISMA's checklist (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009), all eligible papers belong to the journals are listed in the figure n. 3.

Figure n. 3
(The list of journals)

Journal title	Publisher	AJG2021	Journal title	Publisher	AJG2021
Research Policy	Elsevier B.V.	4*	Journal of Business Economics and Management	Vilnius Gediminas Technical University	2
Journal of the Association for Information Systems	Association for Information Systems	4*	Total Quality Management and Business Excellence	Routledge	2
Organization Science	INFORMS Inst.for Operations Res.and the Management Sciences	4*	Journal of Professions and Organization	Oxford University Press	2
Review of Accounting Studies	Springer	4	Journal of Applied Accounting Research	Emerald Group Holdings Ltd.	2
Contemporary Accounting Research	Wiley	4	Accounting Education	Routledge	2
Organization Studies	SAGE	4	International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation	Inderscience Publishers	2
Technological Forecasting and Social Change	Elsevier Inc.	3	Expert Systems	Wiley-Blackwell	2
International Review of Financial Analysis	Elsevier Inc.	3	Computers and Industrial Engineering	Elsevier	2
Accounting, Auditing and Accountability Journal	Emerald Publishing	3	Meditari Accountancy Research	Emerald Publishing	1
Accounting Perspectives	John Wiley and Sons Inc	3	Journal of Service Theory and Practice	Emerald Publishing	1
Accounting Horizons	American Accounting Association	3	Pacific Accounting Review	Emerald Group Holdings Ltd.	1
Journal of Business Ethics	Springer Science and Business Media B.V.	3	Journal of Information Systems	American Accounting Association	1
British Accounting Review	Academic Press	3	Journal of Emerging Technologies in Accounting	American Accounting Association	1
Industry and Innovation	Routledge	3	Journal of Information Technology Teaching Cases	SAGE Publications Inc.	1

3.2 Systematic literature review framework

Like other SLRs, we developed a classification framework (figure n. 4) to ensure that each item would be consistently and comprehensively evaluated. In fact, the following dimensions have been used to analyse eligible papers.

- *Types of papers*

The basis for classification was adjusted to Emerald Publishing's (2020). The adjustment consisted of the removal of the item "general review" because there was no paper of this type.

- *Research methods*

The methods used to conduct the investigation is based on Mattei et al. (2021).

- *Organisations*

We have clustered according to different organisational profiles because in the world of business consultancy there are multiple actors, organised in different ways. To do so, the assumption made by the abstracts of the articles themselves was followed.

- *Profession*

Business consultancy is characterised by several professions. So, a crucial element is cluster selected papers based on the profession they are talking about. The basis for classification was adjusted to Moll & Yigitbasioglu (2019).

- *Technology*

For this classification, the Moll & Yigitbasioglu (2019) was taken as a reference and was adjusted. The adjustment consisted of implementing three other categories: robotic process automation (RPA), digitalisation and technological innovation in general. The reason of this adjustment was the consistent number of papers clearly talking in their abstract about each of these items.

- *Main Topics*

An eight-stage thematic analysis was undertaken, based on the process described by Gillham (2000). In this process we examined the data to identify relevant themes. This process consisted of: 1) understanding the articles; 2) identifying substantive statements; 3) generating themes; 4) re-reading articles and identifying additional substantive statements; 5) reviewing themes; 6) coding (each substantive statement is allocated to a theme); 7) defining and naming themes; and 8) writing up.

Figure n. 4
(Classification framework)

Dimensions	Elements
Types of papers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Research paper 2. Literature review 3. Conceptual paper 4. Viewpoint
Research methods	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualitative research 2. Quantitative research 3. Mixed method 4. Papers with inexplicitly defined methodology
Organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Professional service firm (PSF) 2. Big firm 3. Not specified organisation
Profession	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accounting 2. Auditing 3. Mix 4. Professional services in general
Technology	<ol style="list-style-type: none"> 1. Artificial intelligence (AI) 2. Robotic process automation (RPA) 3. Data analysis 4. Blockchain 5. Digitalisation 6. Technological innovation in general
Main Topics	<ol style="list-style-type: none"> 1. Education 2. The impact of new technologies on professions 3. New tools for professions 4. Ethics of AI 5. Implementation of new technologies 6. Framework 7. Accounting Information Systems (AIS) 8. Insights for future research

4 Findings and discussions

4.1 A quick introduction

Most of the eligible papers are research papers (67%), meanwhile the 17% of them are literature reviews. Only 9% are conceptual papers and 7% are viewpoints.

Considering research papers, the most applied research method is the qualitative (59%) and most of qualitative papers adopt interviews. Other 15% of research papers applies quantitative method, mainly grounded on surveys. Also, the 15% does not define methodology, most of them are scientific experiments. Instead, another 11% of analysed papers uses a mix of methods (qualitative and quantitative).

4.2 Organizations of papers and Professions

Various actors operate in the world of business consultancy and at the same time business consultancy is characterised by several professions (Jans, Aysolmaz, Corten, Joshi, & van Peteghem, 2022) (figure n. 4). So, an important step consisted in subdividing eligible papers based on the subject and the profession they are talking about and relate these items to each other.

As figure n. 5 clearly shows, the most of papers do not specify organisation (n. 25). Instead, the most studied profession is accounting (n. 29). In addition, articles dealing with the relationship between technologies and accounting practised in not specified organisation are numerous (n. 18). Then, papers which study the relationship between technologies and auditing in big firm are also substantial (n. 14), as well as those papers talking about the relationship between technologies and accounting in Professional Service Firms (PSF) (n. 10).

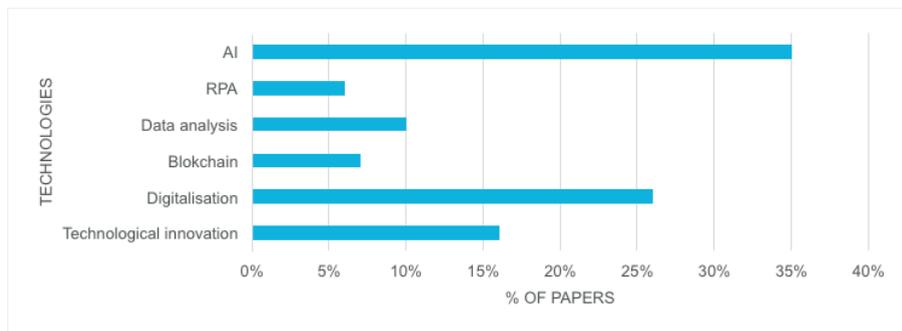
Figure n. 5
(Number of papers involving professions for each type of organisation)



4.3 Technologies

Different types of technologies were found in the analysed articles, and it was therefore deemed appropriate to classify the articles according to them. The 35% of selected papers talk about artificial intelligence. The 26% of them deal with digitalisation (figure n. 6).

Figure n. 6
(The percentage of papers for each technology)

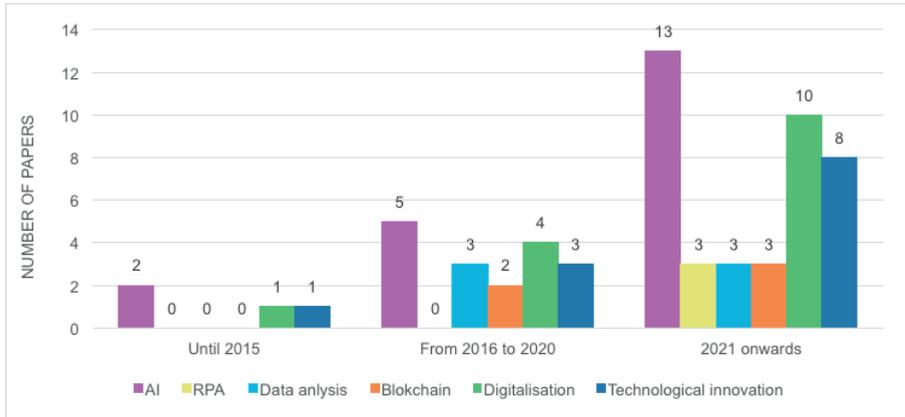


Instead, 16% is about technological innovation in general. Data analysis is approached in 10% of papers. Finally, 7% of articles deal with blockchain and only 6% talk about robotic process automation (RPA) (figure n. 6).

AI is the most frequent technology, its study was growing in the last 4 years because artificial intelligence requires both substantial data and processing power, available in large scale today. In addition, open source

and proprietary versions of artificial intelligence software as well have proliferated over the past several years (Kokina & Davenport, 2017).

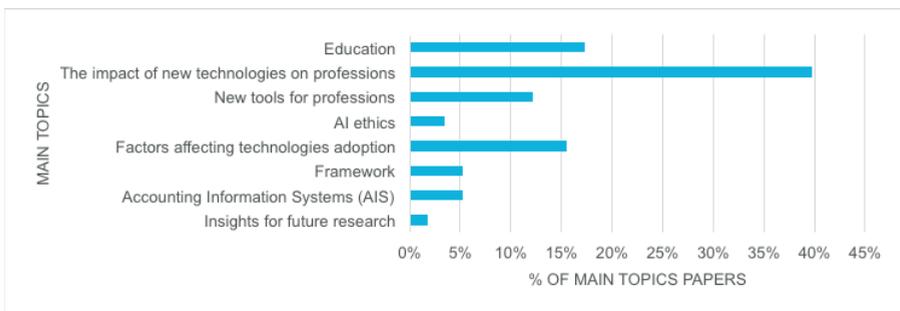
Figure n. 7
(The evolution of literature on various technologies over time)



4.4 Main topics

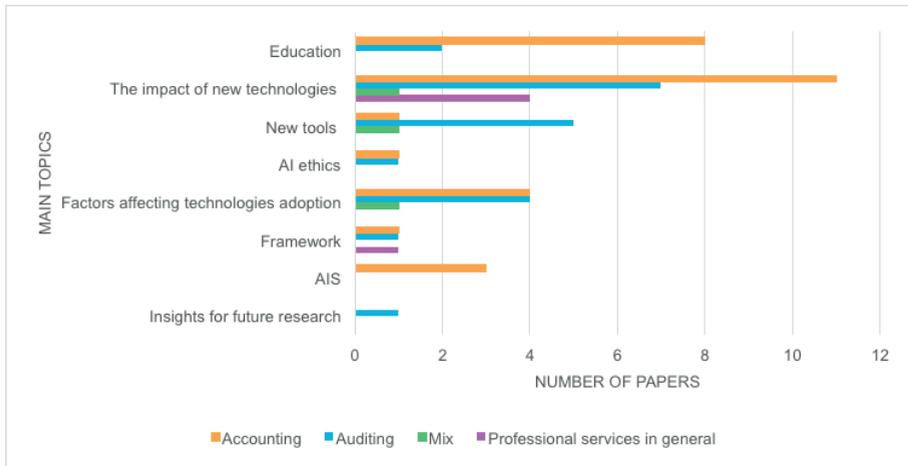
All eligible papers talk about innovation technologies in business consulting but each of them addresses the issue from different viewpoints. For this reason, 8 different topics come out from the papers, as it is shown in figure n. 8.

Figure n. 8
(The percentage of papers for each main topic)



Also, topics could take different meanings depending on the profession they related to. Consequently, a crucial element is relating all topics with professions (figure n. 9).

Figure n. 9
(Number of papers involving main topics for each profession)



- The most common topic is the *impact of new technologies on professions* (40%) (figure n. 8). In this category, we collect those papers which study the implications new technologies could have on professions, both positive and negative (see paragraph 4.4.2).
- A significant number of articles concerns *education* (17%) (figure n. 8). These papers are mostly related to accounting profession and less to auditing (figure n. 9). They talk about how important it is for professionals to learn new technologies, so that they can use them consciously and efficiently. Regarding auditors, was acknowledged that those with AI education can shorten annual audit report times (Liao, Zhang, Zhang, Yan, & Chen, 2024). Many of these papers, instead, explore which are the competencies and the skills needed today for the accounting profession (Aldredge, Rogers, & Smith, 2021; Tsiligiris & Bowyer, 2021). In addition, several articles study usefulness and ways of integrating technologies in graduate accounting program (Ng, 2023) (Qasim & Kharbat, 2020; Polimeni, Burke, 2021).
- 16% of analysed papers deal with *factors affecting technologies adoption* by professionals (figure n. 8). Many of these factors represent incentives or threats and they are different if referred to big firm or professional service firm (see paragraph 4.4.1).
- Some papers study *new tools for professions* (12%) (figure n. 8). Most of these new tools concern auditing profession (figure n. 9) and use of AI (see paragraph 4.4.3).

- 5% of papers develop a *framework* (figure n. 8), e.g. to redesign knowledge-based systems to facilitate expertise development and counteract the de-skilling effects that result from use of such systems (Arnold, Collier, Leech, Rose, & Sutton, 2023), or to examine how digital platform adoption and capability can impact business performance via digital-enabled strategic agility. (Liu, Chung, Zhang, & Wu, 2023).
- Other 5% of them talks about the implications that technologies have on *Accounting Information System* (figure n. 8) (Gray, Chiu, Liu, & Li, 2014; Alamin, Wilkin, Yeoh, & Warren, 2020).
- Only 3% of paper addresses the problem of *AI ethics* investigating the ethical implications of using of this emerging technology (figure n. 8). All the accountants, involved in the study, believe that the ethics of artificial intelligence is vital and that the involvement of regulatory bodies in ethical legislation regarding artificial intelligence is indispensable (Fülöp, Topor, Ionescu, Cifuentes-Faura, & Măgdaş, 2023).
- Finally, the 2% of papers concern *insights for future research* (figure n. 8) entirely related to auditing profession (figure n. 9). So, four independent research trends are identified (Abu Huson, Sierra-García, & Garcia-Benau, 2024):
 1. the determinants of independence, and audit quality in an information technology environment;
 2. the challenges of applying blockchain technology in the auditing, and accounting professions;
 3. the analysis of accounting data using artificial intelligence technologies;
 4. the impact of modern technological systems on auditors' performance in the future.

Compliant to the research questions (see paragraph n.2), papers belonging to the first three most frequent topics have been analysed in depth. Education, despite is a very frequently investigated topic, was excluded from this deeper analysis because it was considered less related to understanding the aim of this paper than other three selected topics.

4.4.1 Factors affecting technologies adoption

The papers, that belong to this cluster, studied the factors that organisations perceive and live as supportive or hindering in the process of technologies adoption. In fact, given the nature of the object, most of them use interviews as a research method.

Hindering factors are:

- *Black-box problem*: professionals do not know exactly what AI

decision-making process is and they can't document it. This brings a lack of trust in these tools (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024).

- *Compatibility with clients' systems*: it's difficult that a tool is able to work for all different clients (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Jackson & Allen, 2024).
- *Budget pressure* because the adoption requires an investment in technology (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Jackson & Allen, 2024; Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, & Syrjä, 2020; Faulconbridge, Sarwar, & Spring, 2024).
- Perception that using technology generates *excessive dependence and de-skilling* (Meredith, Blake, Baxter, & Kerr, 2020; Faulconbridge, Sarwar, & Spring, 2024).
- *Lack of IT knowledge and skills*: there is a widespread lack of skills among managers and employees. The knowledge gap leads to bias in the development and use of technologies. (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Meredith, Blake, Baxter, & Kerr, 2020; Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, & Syrjä, 2020; Jackson & Allen, 2024).
- *Lack of professional guidance* about using technology (Meredith, Blake, Baxter, & Kerr, 2020).
- *Customers' aversion to change* (Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, & Syrjä, 2020).
- Fear of *dependence on the technological provider* (Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023).
- *Difficulty in using* technological tools (Meredith, Blake, Baxter, & Kerr, 2020).

Instead, supportive factors are:

- Increased *accuracy, objectivity and efficiency* of professional activities (Meredith, Blake, Baxter, & Kerr, 2020; Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, & Syrjä, 2020; Chase & Shim, 1991).
- More effective *collaboration and transparency* (Meredith, Blake, Baxter, & Kerr, 2020).
- Ability to build a better *business image* (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024).
- Opportunities to provide *value-adding services* (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, &

- Syrjä, 2020; Alles & Gray, 2024).
- *Innovation policies* greatly affected adoption across the firms (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023).
- *Better client experience* (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Alles & Gray, 2024).
- *Change in customers' needs* (Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023).
- *Competitive environment*, especially for SML. AI as a tool for differentiation (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, & Syrjä, 2020).
- *Security concerns* (Jackson & Allen, 2024).

4.4.2 Impact of new technologies on professions

This cluster is useful for understanding the consequences of technological implementation. The analysis of these papers shows several impacts on professions which could be divided into positive and negative.

Positive impacts are:

- Improvement of *financial visibility* and allowance of more timely interventions due to the perpetual nature of accounting. (Moll & Yigitbasioglu, 2019).
- Improvement of the *efficiency of work* (Boritz & Stratopoulos, 2023; Almufadda & Almezeini, 2022; Fedyk, Hodson, Khimich, & Fedyk, 2022).
- *Increase in the share of AI workers* (Boritz & Stratopoulos, 2023).
- *Improvement of the quality* for the decrease of repetitive tasks and of the risk of human errors (Holmes & Douglass, 2022; Almufadda & Almezeini, 2022; Fedyk, Hodson, Khimich, & Fedyk, 2022; Köktener & Tunçalp, 2021).

Negative impacts are:

- *Professional de-skilling* (Rinta-Kahila, Penttinen, Salovaara, Soliman, & Ruissalo, 2023; Samiolo, Spence, & Toh, 2023; Panda, Pasumarti, & Hiremath, 2023).
- *Replacement of human professionals*, although the effect on the workforce takes several years before materializing (Fedyk, Hodson, Khimich, & Fedyk, 2022).
- *Increase of the capital intensity* for most of the firms (Panda, Pasumarti, & Hiremath, 2023).

We find out, therefore, that some roles and tasks of professions

will continue to exist in the future, while some will not be performed by humans but by technologies. On the other hand, new roles will arise driving to the need of new skills. Hence, the solution for most of papers to counteract negative impacts is the education and, in fact, it is one of the most studied topics (figure n.5).

Furthermore, as perceived by professionals, technologies adoption improves the efficiency and quality of work. In the same way, as professionals thought, technologies adoption leads to professional de-skilling and an increase the capital intensity.

4.4.3 New tools for professions

The following table shows all tools which came out from the papers of this cluster (figure n. 10). Most of the identified tools are meant for auditing, instead only one is for accounting.

Figure n. 10
(New tools)

TECHNOLOGY	NEW TOOL	PROFESSION
Artificial Intelligence	• Deep learning	Auditing
	• Intelligent agents	Auditing
	• R&D	Auditing
Blockchain	• New architecture of blockchain	Auditing
Digitalisation	• Organisational diagnostics	Accounting
Innovation technologies in general	• Microcomputer	Auditing

- 1) Sun (2019) promotes *deep learning* for audit procedures by illustrating how its capabilities for text understanding, speech recognition, visual recognition, and structured data analysis fit into the audit environment. Based on these four capabilities, deep learning could perform two main functions to support audit decision-making: information identification and judgement support.
- 2) Nelson *et al.* (2000) feature EDGAR agent w x that is an *intelligent agent*. It is a category of agent that assists in accessing and managing information. In fact, it searches in the SEC EDGAR database to find the current cash balance of a company specified by the user. In addition to financial information, intelligent agents can search the Internet for environmental and competitive information about a company or its customers in the media.

- 3) Goto (2023), analysing as Big Four audit firms in Japan used R&D in incorporating AI into their external audit services, highlights the importance of this function in PSFs too. Thus, it provides insights into how PSFs could establish and use service R&D to innovate their existing services.
- 4) Vincent *et al.* (2020) design a *blockchain architecture* for organizations that could facilitate effective connectivity to a blockchain while enabling auditors to leverage this technology to provide audit and assurance services. The proposed architecture will help auditors gain access to reliable digital audit evidence, while incentivizing client firms to adopt blockchain technology by substantially reducing the costs of replacing existing information systems. Given this architecture, auditors could also design continuous audit procedures for their respective clients without having to incur substantial investments in software integration. Further, the architecture can be expanded to include various use cases and supply chain participants, other CPA firms, customers, and regulators.
- 5) Hentati & Boulila (2023) provide an *organizational diagnostic tool* to assess the status of accounting firms in terms of digitization. This will motivate practitioners to make frequent assessments, thus contributing to continuous improvement toward digitization.
- 6) Dungan & Chandler (1985) talk about the system Auditor, which is based on the general inference engine, AL/X. This *microcomputer-based expert system* is one form of decision support for accounting firm. It could aid external auditors in estimating the dollar amount of their client's uncollectible accounts receivable.

5 Conclusion and future research

The world of business consulting includes several professions such as accounting and auditing, and each service is provided by different types of organisations, such as big firms and PSF. Accounting is the most studied profession because accountants and managers have experienced many disruptions (Cong, Du, & Vasarhelyi, 2018). The routinary nature of their many tasks, makes the accounting profession a primary target for transformation (Igou, Power, Brosnan, & Heavin, 2023). Big firm and PSF are studied by approximately the same number of papers, while the largest number of papers do not specify organisations.

Hence, AI is the most studied technology because its recent spread, due to its revolutionary characteristics (Kokina & Davenport, 2017).

By analysing selected papers, main topics are identified, among which the most frequent ones are respectively: the impact of new technologies on professions, education, factors affecting technologies adoption, and new tools for professions.

The most common factors perceived as supportive by professionals for the adoption of new technologies are the increase of accuracy, objectivity and efficiency (Meredith, Blake, Baxter, & Kerr, 2020; Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, & Syrjä, 2020). Instead, the most common factors perceived as hindering to the adoption of new technologies are their cost and the lack of technological knowledge and skills (Yang, Blount, & Amrollahi, 2024; Cardinali, Pagano, Carloni, Giovannetti, & Governatori, 2023; Pajunen, Saastamoinen, Reijonen, Sjögrén, & Syrjä, 2020; Jackson & Allen, 2024). For that specific reason the education in these new technologies is regarded as very important in the literature and has consequently been the object of a lot of studies (Liao, F.N., Zhang, C., Zhang, J.J., Yan, X., & Chen, T.X., 2024; Aldredge, Rogers, & Smith, 2021; Tsiligiris & Bowyer, 2021; Ng, 2023; Qasim & Kharbat, 2020; R.S., Polimeni; J.A., Burke, 2021).

Papers which analyse the real impacts of technologies on business consulting show the improvement of the efficiency and quality of work as the most frequent positive impacts (Boritz & Stratopoulos, 2023; Almufadda & Almezeini, 2022; Fedyk, Hodson, Khimich, & Fedyk, 2022; Köktener & Tunçalp, 2021). Instead, the professional de-skilling is identified as the most negative impact (Rinta-Kahila, Penttinen, Salovaara, Soliman, & Ruissalo, 2023; Samiolo, Spence, & Toh, 2023; Panda, Pasumarti, & Hiremath, 2023).

We found out that several new tools have been designed over time and almost all of them are for auditing. The most used technology to develop tools is AI. These tools are a new way of using deep learning (Sun, Ting Sophia, 2019); an intelligent agent called EDGAR agent w x (Nelson, Kogan, Srivastava, Vasarhelyi, & Lu, 2000); a more intended use of R&D (Goto, 2023). Despite new tools considered useful for auditing and accounting professions being the fourth most studied topic in the selected papers, the number of these tools is still limited. The study of tools could be important to identify which could be most useful for professionals to improve the productivity and quality of their services. They could also be a means of creating new services. Thus, this literature gap should be filled.

Finally, while the new technologies can significantly improve productivity, their effective management will become more critical for organizations' increasing dependence on them. Accountants, with the right digital skills, could play a key role in the appraisal and assurance of new technologies. Furthermore, as business processes or models become more data intensive, accountants may have to oversee data governance to ensure compliance with legal and ethical requirements (Yigitbasioglu, Green, & Cheung, 2023).

6 Limitations

The limitation of this article is related to its exclusive focus on articles, excluding books and editorials (figure n. 1). Thus, we recognize that numerous sources were left out. Moreover, this paper limits the analysis on English-language articles, hence many papers in national languages, produced by local researchers, were excluded. In addition, articles on new technologies in business consulting may be published in other journals, which were not included in the ABS ranking. This SLR can also be criticized for its rather broad focus on technologies and business consulting. However, as the study aimed to give the current overview of the relationship between technologies and business consulting it provided useful suggestions for future studies to explore the complexity of this relationship.

References

- ABU HUSON, Y., SIERRA-GARCÍA, L., & GARCIA-BENAU, M.A. (2024). A bibliometric review of information technology, artificial intelligence, and blockchain on auditing. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 35; p. 91-113.
- ALAMIN, A.A., WILKIN, C.L., YEOH, W., & WARREN, M. (2020). The impact of self-efficacy on accountants' behavioral intention to adopt and use accounting information systems. *The Journal of information systems*, Vol. 34 (3), p. 31-46.
- ALDREDGE, M., ROGERS, C., & SMITH, J. (2021). The strategic transformation of accounting into a learned profession. *Industry & higher education*, Vol. 35 (2), p. 83-88.
- ALLES, M., & GRAY, G.L. (2024). The marketing on Big 4 websites of Big Data Analytics in the external audit: Evidence and consequences. *International journal of accounting information systems*, Vol.54(Article 100697), p. 100697.
- ALMUFADDA, G., & ALMEZEINI, N.A. (2022). Artificial Intelligence Applications in the Auditing Profession: A Literature Review. *Journal of emerging technologies in accounting*, Vol. 19 (2), p. 29-42.
- ANESSI-PESSINA, E., BARBERA, C., ROTA, S., SICILIA, M., & STECCOLINI, I. (2016). Public sector budgeting: a European review of accounting and public-management journals. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 29 No. 3, p. 491-519.
- ARDITO, L., MESSENI PETRUZZELLI, A., & ALBINO, V. (2015). From technological inventions to new products: a systematic review and research agenda of the main enabling factors. *European Management Review*, Vol. 12 No. 3, p. 113-147.
- ARNOLD, V., COLLIER, P.A., LEECH, S. A., ROSE, J.M., & SUTTON, S.G. (2023). Can knowledge based systems be designed to counteract deskilling effects? *International journal of accounting information systems*, Vol.50, p.100638, Article 100638.
- BHIMANI, A., & WILLCOCKS, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, p. 469-490.
- BORITZ, J.E., & STRATOPOULOS, T.C. (2023). AI and the Accounting Profession: Views from Industry and Academia. *The Journal of information systems*, Vol. 37 (3), p. 1-9.
- BROADBENT, J., & GUTHRIE, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of 'contextual' accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21 No. 2, p. 129-169.

- CARDINALI, S., PAGANO, A., CARLONI, E., GIOVANNETTI, M., & GOVERNATORI, L. (2023). Digitalization processes in small professional service firms: drivers, barriers and emerging organisational tensions. *Journal of service theory and practice*, Vol. 33 (2), p. 237-256.
- CHASE, M., & SHIM, J. (1991). Artificial-intelligence and big 6 accounting – a survey of the current uses of expert systems in the modern accounting environment. *Computers and Industrial Engineering*.
- CONG, Y., DU, H., & VASARHELYI, M.A. (2018). Technological disruption in accounting and auditing. *Journal of emerging technologies in accounting*, Vol. 15 (2), p. 1-10.
- DAL MAS, F., MASSARO, M., LOMBARDI, R., & GARLATTI, A. (2019). From output to outcome measures in the public sector: a structured literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 5, pp. 1631-1656.
- DUNGAN, C.W., & CHANDLER, J.S. (1985). Auditor: a microcomputer -based expert system to support auditors in the field. *Expert systems*, Vol. 2 (4), p. 210-221.
- Emerald Publishing. (2020). Author guidelines. Retrieved from <http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/journals/author_guidelines.htm?id=f>.
- F.-N., L., C., Z., J.-J., Z., X., Y., & T.-X., C. (2024). Hyperbole or reality? The effect of auditors' AI education on audit report timeliness. *International review of financial analysis*, Vol. 91, p.103050, Article 103050.
- FAULCONBRIDGE, J.R., SARWAR, A., & SPRING, M. (2024). Accommodating Machine Learning Algorithms in Professional Service Firms. *Organization studies*, 20, fascicolo 1.
- FEDYK, A., HODSON, J., KHIMICH, N., & FEDYK, T. (2022). Is artificial intelligence improving the audit process? *Review of accounting studies*, Vol.27 (3), p. 938-985.
- FÜLÖP, M.T., TOPOR, D.I., IONESCU, C.A., C PU NEANU, S., BREAZ, T.O., & STANESCU, S.G. (2022). Fintech accounting and industry 4.0: future-proofing or threats to the accounting profession? *Journal of business economics and management*, Vol. 23 (5), p. 997-1015.
- FÜLÖP, M.T., TOPOR, D.I., IONESCU, C.A., CIFUENTES-FAURA, J., & MĂGDAȘ, N. (2023). Ethical concerns associated with artificial intelligence in the accounting profession: a curse or a blessing? *Journal of business economics and management*, Vol. 24 (2), p. 387-404.
- GILLHAM, B. (2000). Case study research methods. *Bloomsbury Publishing*.
- GODDARD, A. (2010). Contemporary public sector accounting research – an international comparison of journal papers. *The British Accounting Review*, Vol. 42 No. 2, p. 75-87.

- GOTO, M. (2023). Anticipatory innovation of professional services: The case of auditing and artificial intelligence. *Research policy*, Vol. 52 (8), p. 104828.
- GRAY, G.L., CHIU, V., LIU, Q., & LI, P. (2014). The expert systems life cycle in AIS research: What does it mean for future AIS research? *International journal of accounting information systems*, Vol. 15 (4), p. 423-451.
- HENTATI, H., & BOULILA, N. (2023). Digital maturity index for accounting firms. *Journal of accounting & organizational change*.
- HOLMES, A.F., & DOUGLASS, A. (2022). Artificial Intelligence: Reshaping the Accounting Profession and the Disruption to Accounting Education. *Journal of emerging technologies in accounting*, Vol.19 (1), p. 53-68.
- IGOU, A., POWER, D.J., BROSNAN, S., & HEAVIN, C. (2023). Digital futures for accountants. *Journal of emerging technologies in accounting*, Vol. 20 (1), p. 39-57.
- JACKSON, D., & ALLEN, C. (2024). Enablers, barriers and strategies for adopting new technology in accounting. *International journal of accounting information systems*, Vol. 52, p. 100666.
- JANS, M., AYSOLMAZ, B., CORTEN, M., JOSHI, A., & VAN PETEGHEM, M. (2022). Digitalization in accounting – Warmly embraced or coldly ignored? *Accounting, auditing, & accountability*, Vol. 36 (9), p. 61-85.
- KOKINA, J., & DAVENPORT, T.H. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of emerging technologies in accounting*, Vol. 14 (1), p. 115-122.
- KÖKTENER, B., & TUNÇALP, D. (2021). Old game, new rules and ‘odd friends’: Digitalization, jurisdictional conflicts, and boundary work of auditors in a ‘big four’ professional service firm. *Journal of Professions and Organization*.
- LEITNER-HANETSEDER, S., LEHNER, O.M., EISL, C., & FORSTENLECHNER, C. (2021). A profession in transition: actors, tasks and roles in AI-based accounting. *Journal of applied accounting research*, Vol. 22 (3), p. 539-556.
- LIU, Y. (., CHUNG, H.F., ZHANG, Z. (., & WU, M. (2023). When and how digital platforms empower professional services firms: an agility perspective. *Journal of service theory and practice*, Vol. 33 (2), p. 149-168.
- MATTEI, G., GROSSI, G., & GUTHRIE A.M., J. (2021). Exploring past, present and future trends in public sector auditing research: a literature review. *Meditari accountancy research* , Vol. 29 (7), p. 94.
- MAURO, S., CINQUINI, L., & GROSSI, G. (2017). Insights into performance-based budgeting in the public sector: a literature review and a research agenda. *Public Management Review*, Vol. 19 No. 7, p. 911-931.
- MEREDITH, K., BLAKE, J., BAXTER, P., & KERR, D. (2020). Drivers of and barriers to decision support technology use by financial report auditors. *Decision Support Systems*, Vol. 139, p. 113402.

- MOHER, D., LIBERATI, A., TETZLAFF, J., & ALTMAN, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *BMJ*, Vol. 339.
- MOLL, J., & YIGITBASIOGLU, O. (2019). The Role of Internet-Related Technologies in Shaping the Work of Accountants: New Directions for Accounting Research. *The British accounting review*, Vol. 51 (6), p. 100833.
- NATALICCHIO, A., ARDITO, L., SAVINO, T., & ALBINO, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 6, p. 1362-1383.
- NELSON, K.M., KOGAN, A., SRIVASTAVA, R.P., VASARHELYI, M.A., & LU, H. (2000). Virtual auditing agents: The EDGAR Agent challenge. *Decision Support Systems*, Vol. 28 (3), p. 241-253.
- NG, C. (2023). Teaching advanced data analytics, robotic process automation, and artificial intelligence in a graduate accounting program. *Journal of emerging technologies in accounting*, Vol. 20 (1), p. 223-243.
- PAJUNEN, K., SAASTAMOINEN, J., REIJONEN, H., SJÖGRÉN, H., & SYRJÄ, P. (2020). A digital divide and its determinants: Leaders and laggards in the digitalisation of Finnish accounting firms. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*.
- PANDA, A., PASUMARTI, S.S., & HIREMATH, S. (2023). Flourishing digital technology in professional services firms: multidisciplinary perspectives in India. *Journal of service theory and practice*, Vol. 33 (2), p. 198-216.
- PAOLONI, N., MATTEI, G., DELLO STROLOGO, A., & CELLI, M. (2020). The present and future of intellectual capital in the healthcare sector: a systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 21 No. 3, p. 357-379.
- QASIM, A., & KHARBAT, F.F. (2020). Blockchain technology, business data analytics, and artificial intelligence: Use in the accounting profession and ideas for inclusion into the accounting curriculum. *Journal of emerging technologies in accounting*, Vol. 17 (1), p. 107-117.
- R.S., P., & J.A., B. (2021). Integrating emerging accounting digital technologies and analytics into an undergraduate accounting curriculum – a case study. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, Vol. 18 (1), p. 159-173.
- RINTA-KAHILA, T., PENTTINEN, E., SALOVAARA, A., SOLIMAN, W., & RUISSALO, J. (2023). The Vicious Circles of Skill Erosion: A Case Study of Cognitive Automation. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 24 (5), p. 1378-1412.
- SAMIOLO, R., SPENCE, C., & TOH, D. (2023). Auditor judgment in the fourth industrial revolution. *Wiley*.
- SUN, T.S. (2019). Applying deep learning to audit procedures: An illustrative framework. *Accounting horizons*, Vol. 33 (3), p. 89-109.

- TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British journal of management* 14.3, p. 207-222.
- TSILIGIRIS, V., & BOWYER, D. (2021). Exploring the impact of 4IR on skills and personal qualities for future accountants: a proposed conceptual framework for university accounting education. *Accounting Education*, Vol. 30 (6), p. 621-649.
- VAN HELDEN, G. (2005). Researching public sector transformation: the role of management accounting. *Financial Accountability and Management*, Vol. 21 No. 1, p. 99-133.
- VINCENT, N.E., SKJELLUM, A., & MEDURY, S. (2020). Blockchain architecture: A design that helps CPA firms leverage the technology. *International journal of accounting information systems*, Vol. 38, p. 100466.
- YANG, J., BLOUNT, Y., & AMROLLAHI, A. (2024). Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study. *Technological forecasting & social change*, Vol. 201.
- YIGITBASIOGLU, O., GREEN, P., & CHEUNG, M.-Y. D. (2023). Digital transformation and accountants as advisors. *Accounting, auditing, & accountability*, Vol. 36 (1), p. 209-237.

***Supply chain e modern slavery* nel caso Armani**

Le normative europee come opportunità di cambiamento

Paola Demartini¹

Dipartimento di Economia aziendale Università degli Studi Roma Tre

Silvia Soriano

Dipartimento di Economia aziendale Università degli Studi Roma Tre

ABSTRACT

Il lavoro affronta il tema *modern slavery* ed esamina, in particolare, il rischio di schiavitù moderna lungo le catene di fornitura. Prendendo spunto dall'analisi delle criticità emerse dal caso Giorgio Armani *Operations* SpA, attualmente in amministrazione giudiziaria, gli autori individuano nello strumento normativo un possibile punto di partenza per combattere il fenomeno. Attraverso l'analisi delle nuove normative europee sulla *due diligence* (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*-CSDDD) e sulla reportistica di sostenibilità (*European Sustainability Reporting Standards*-ESRS), si pongono l'obiettivo di comprendere se tali normative favoriranno una mitigazione del rischio di *modern slavery*. I risultati mostrano che il contrasto alla schiavitù moderna dipende da un'applicazione integrata delle normative, inerenti a due fasi del processo di controllo aziendale distinte, ma compenetrata. Tali normative, se implementate correttamente, potrebbero avviare un cambiamento culturale nelle aziende e superare affermazioni di mero principio a limite del *greenwashing*.

PAROLE CHIAVE: Schiavitù moderna, Catena di fornitura, *Corporate Due Diligence Directive* (CSDDD), *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), Giorgio Armani *Operations*.

¹ Benché il contributo nasca dalla discussione e dal confronto tra i due autori, tutti i paragrafi debbono attribuirsi a Silvia Soriano, ad eccezione del paragrafo1 che è da attribuire a Paola Demartini.

1 Introduzione

Il fenomeno della schiavitù moderna è un tema di grande attualità anche alla luce del capitalismo globale e della crescente rilevanza del fenomeno delle catene di fornitura globali che le imprese hanno creato per rendere più competitivo il loro processo produttivo (Judge, 2018, Martinez, 2015; Green e Owen, 2019; Ishaya *et al.*, 2024).

Le catene di fornitura sono sempre più lunghe e complesse e possono nascondere casi di sfruttamento del lavoro minorile o di lavoro forzato, aspetti che caratterizzano il fenomeno della schiavitù moderna (o *modern slavery*), che ricomprende varie forme di sfruttamento in cui gli individui vengono privati della loro libertà e sfruttati a fini personali o commerciali (ILO, 2019; Walk Free Foundation, 2023)

La lotta contro tale fenomeno è una sfida per lo sviluppo sostenibile che può essere combattuta solo attraverso lo sforzo congiunto di organizzazioni sovranazionali, ONG, governi, mondo imprenditoriale e società civile in generale (Burrit e Christ, 2023). Esempi di normative volte a promuovere un processo di mitigazione e gestione del rischio di schiavitù moderna sono i *Modern Slavery Acts* di Regno Unito e Australia. Tali normative impongono alle imprese di predisporre una dichiarazione annuale che illustri le azioni intraprese per prevenire fenomeni di schiavitù moderna all'interno delle loro operazioni e catene di fornitura. Sebbene queste normative abbiano svolto un ruolo fondamentale nella sensibilizzazione sul tema, emergono criticità evidenziate dalla letteratura, concernenti problematiche applicative inerenti alla progettazione e all'implementazione dei sistemi di *reporting* e controllo nelle imprese (Christ *et al.*, 2019; Flynn e Walker, 2021; LeBaron *et al.*, 2021; Guthrie *et al.*, 2022; Christ & Burritt, 2023; Mai *et al.*, 2023).

Nell'Unione Europea, ad oggi, non esiste una normativa specifica che imponga alle imprese di illustrare le azioni intraprese per prevenire fenomeni di schiavitù moderna, così come richiesto nel Regno Unito o in Australia. Lo scenario normativo europeo, tuttavia, presenta due nuovi importanti quadri normativi che si occupano anche del rischio della violazione dei diritti umani: la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), approvata dal Parlamento Europeo nel luglio 2024 e gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) approvati nel 2023 e che saranno applicati dalle aziende a partire dal bilancio pubblicato nel 2025.

La rilevanza di affrontare il tema del rischio di *modern slavery* lungo la catena di fornitura è stata messa in luce dal recente caso della Giorgio Armani *Operations*, posta in amministrazione giudiziaria (Balzan, 2024; Gre-

ganti, 2024). Tale caso, infatti, rappresenta un esempio evidente della necessità di regolamentazioni e *standard* in materia di *modern slavery disclosure* che siano in grado di generare un effettivo cambiamento culturale all'interno delle imprese e un rafforzamento del loro sistema dei controlli lungo la propria *supply chain*.

Per tali ragioni abbiamo deciso di focalizzarci sulla seguente domanda di ricerca:

I nuovi requisiti europei in materia di due diligence e reportistica garantiranno una migliore capacità delle imprese di mitigare il rischio di modern slavery nelle loro catene di fornitura?

Da un punto di vista metodologico, abbiamo adottato una *meaning content analysis* (Krippendorff, 2013; Miles e Huberman, 1994), focalizzata sulla comprensione del contenuto e dei temi più rilevanti dei testi esaminati, anziché sul semplice conteggio di parole chiave nelle fonti analizzate (Stefanescu, 2022). Questo approccio ci ha permesso non solo di mettere in luce gli aspetti innovativi delle normative, ma anche di introdurre spunti di riflessione per valutare la loro capacità di guidare le aziende nel processo di identificazione, gestione, rendicontazione e mitigazione del rischio di schiavitù moderna nelle catene di fornitura.

Nella discussione si sostiene l'ipotesi che l'utilizzo integrato di entrambe le normative possa contribuire a ridurre i *gap* evidenziati dalla letteratura nella progettazione e nell'implementazione di un sistema di *reporting* e controllo per combattere il fenomeno *modern slavery*. Gli autori sono dell'avviso che rendere obbligatorio un processo di *due diligence* sui diritti umani possa essere un importante punto di partenza per un concreto processo di trasformazione della cultura aziendale attraverso azioni di sensibilizzazione e responsabilizzazione di tutti gli attori commerciali delle catene di fornitura. Non è da sottovalutare, inoltre, che tale cambiamento sarà indotto grazie anche al fatto che la CSDDD prevede regole di monitoraggio interne ed esterne alle aziende e sanzioni che disincentivano il verificarsi di non conformità (De Villers *et al.*, 2024).

In conclusione, questa ricerca arricchisce la letteratura sull'implementazione delle norme riguardanti controlli e rendicontazione, sottolineando come la normativa non possa essere intesa semplicemente come un "fenomeno di potere" (Brunnée e Toope, 2012). Al contrario, il suo sviluppo e consolidamento rappresentano un processo complesso, che coinvolge sia le dinamiche tra gli attori responsabili della sua applicazione sia le forze istituzionali. Tale processo non si conclude con l'emanazione di una legge, ma si concretizza attraverso la sua interpretazione e sostanziale implementazione (Luque-Vilchéz *et al.*, 2024).

Il capitolo si sviluppa come segue: il paragrafo 2 approfondisce la definizione del fenomeno della schiavitù moderna e la sua presenza nella *global value chain* e pone in luce gli elementi di criticità del caso Giorgio Armani *Operations*; nel paragrafo 3 è presentata una *literature review* volta a sottolineare il ruolo della *disclosure* come strumento per combattere la *modern slavery*, evidenziando anche alcuni *gap* della letteratura. Il paragrafo 4 descrive il progetto di ricerca, soffermandosi sulla metodologia utilizzata per analizzare le due normative europee prese in considerazione (CSDDD e ESRS). Nel paragrafo 5 e 6 sono descritti e discussi i risultati ottenuti tramite l'analisi critica delle normative evidenziandone anche le relative criticità e sfide applicative. Infine, nel paragrafo 7 sono presenti le conclusioni e gli spunti per le ricerche future.

2 **Background: definizione del fenomeno 'modern slavery'**

La schiavitù moderna comprende varie forme di sfruttamento in cui gli individui vengono privati della loro libertà e sfruttati a fini personali o commerciali (Bales, 2005). Si tratta di una grave violazione dei diritti umani e di un problema globale urgente, che racchiude diverse questioni, tra cui il lavoro forzato, lo sfruttamento del lavoro minorile, la tratta di esseri umani e le pratiche simili alla schiavitù, ossia si riferisce a situazioni di sfruttamento che una persona non può rifiutare o lasciare a causa di minacce, violenza, coercizione, inganno o abuso di potere (Walk Free Foundation, 2023; ILO, 2019).

Il concetto di *modern slavery* pur non essendo definito attraverso una specifica categoria normativa, presenta una rilevanza sia nei paesi più sviluppati che in quelli in via di sviluppo. La risonanza globale di tale questione è dimostrata anche dalla decisione da parte delle Nazioni Unite di inserire la sua eradicazione come uno degli obiettivi dell'Agenda 2030, più precisamente nel *target* 8.7 dell'SDG 8-lavoro dignitoso e crescita economica, il quale richiede di adottare misure immediate ed efficaci per sradicare il lavoro forzato, porre fine alla schiavitù moderna e alla tratta di esseri umani, e garantire il divieto e l'eliminazione delle peggiori forme di lavoro minorile.

Il complesso fenomeno della schiavitù moderna è alimentato da fattori quali la povertà, la disuguaglianza e la mancanza di un adeguato sistema normativo e istituzionale che rendono essenziale per le imprese svolgere un ruolo significativo nella lotta a questa pratica (Bales, 2012; 2017). Più precisamente, tale fenomeno può essere inteso come emergente dal-

l'intersezione delle regole del mercato globale e dell'economia capitalista con le vulnerabilità locali; da tale intersezione si origina un problema sistemico generato da fattori strutturali che creano un ambiente permissivo per l'industria della schiavitù moderna' che opera impunemente. Condividiamo, quindi, la visione delle Nazioni Unite della schiavitù moderna come un sistema che nasce come punto di equilibrio nell'interazione dinamica di tre componenti: l'ambiente, la vittima e lo sfruttatore (UN University: Centre for Policy research, 2021).

Considerando le caratteristiche intrinseche al fenomeno della *modern slavery*, fin qui evidenziate, non è possibile trascurare il fatto che una delle questioni chiave nella lotta contro la schiavitù moderna sia la necessità di mitigare il rischio di violazione dei diritti umani nelle catene di approvvigionamento. L'urgenza di tale questione è connessa alla duplicità nel rapporto tra schiavitù moderna e *global value chain*, infatti «da un lato le catene di fornitura globali hanno il potenziale per generare crescita, occupazione, sviluppo delle competenze e trasferimento tecnologico [in Paesi in via di sviluppo] (Judge, 2018); dall'altro, le carenze in termini di lavoro dignitoso, legate a fenomeni di lavoro minorile, lavoro forzato e tratta di esseri umani, sono collegabili all'attività economica sostenuta dalle stesse catene di fornitura globali (Martinez, 2015; Green e Owen, 2019)» (Ishaya *et al.*, 2024, p. 567). Ciò significa che lo sviluppo di una catena del valore globale può essere un potente motore per l'eliminazione della povertà e che la globalizzazione delle catene di approvvigionamento ha permesso alle aziende di rifornirsi di materie prime, materiali e componenti da tutto il mondo, facilitando la crescita economica e l'efficienza, ma al tempo stesso ha anche reso più facile per attori senza scrupoli sfruttare le lacune nell'applicazione e nel controllo delle normative in varie giurisdizioni.

Diversi fattori contribuiscono all'esistenza della schiavitù moderna nelle catene di fornitura globali, alcuni dei quali sono la complessità e la mancanza di trasparenza di quest'ultime; la tendenza delle aziende a ricercare manodopera a basso costo e la mancanza di *accountability* da parte delle aziende stesse. Tali fattori sono di seguito brevemente analizzati.

– *Complessità e opacità.* Le catene di fornitura sono spesso complesse e coinvolgono numerosi intermediari e subappaltatori, il che può oscurare la visibilità delle condizioni di lavoro, soprattutto nei settori ad alta intensità di manodopera, dove il costo del lavoro include un'alta percentuale di attività a basso valore aggiunto caratterizzate da alti livelli di subappalto e di intermediazione (LeBaron *et al.*, 2021). Questa complessità rende difficile per le aziende monitorare efficacemente le pratiche di lavoro nelle loro articolate reti di fornitura;

- *Domanda di manodopera a basso costo.* Nel tentativo di risparmiare sui costi, le aziende rischiano di dare priorità ai fornitori che offrono manodopera a basso costo, creando l'occasione per i subappaltatori di ridurre l'attenzione verso il rispetto degli *standard* lavorativi. Questa pressione può portare allo sfruttamento di lavoratori vulnerabili, disposti ad accettare salari bassi e condizioni di lavoro precarie (Ishaya *et al.*, 2024; McGrath, 2013);
- *Mancanza di accountability.* Le aziende molto spesso, non implementano meccanismi efficaci per il monitoraggio e l'applicazione degli *standard* lavorativi lungo le catene di fornitura, generando una mancanza di responsabilizzazione e di trasparenza aziendale in merito alle informazioni relative al rischio di *modern slavery* (Perkiss *et al.*, 2021; Islam e Van Staden, 2022; Meehan e Pinnington, 2021).

In definitiva, la schiavitù moderna nella catena di approvvigionamento globale è un problema di diritti umani pervasivo, che persiste in diversi settori industriali in tutto il mondo e che, generando un'esigenza di vera responsabilità sociale, richiede il coinvolgimento non solo delle istituzioni governative ma anche delle stesse aziende, evidenziando la necessità di una continua vigilanza, collaborazione e innovazione nella lotta a questa forma di sfruttamento. La rilevanza concreta del tema del rischio di *modern slavery* lungo la catena di fornitura è messa in luce dal recente caso della Giorgio Armani *Operations*, approfondito nel paragrafo seguente.

2.1 *Modern slavery e fashion industry: Il caso Giorgio Armani Operations*

Secondo i Principi guida delle Nazioni Unite, tutte le imprese, comprese quelle che operano nel settore dell'abbigliamento, hanno la responsabilità di prevenire e gestire gli impatti negativi sui diritti umani che le loro attività hanno causato o contribuito a causare. Per fare ciò, devono anche assicurarsi che le richieste avanzate ai loro fornitori non alimentino pratiche di sfruttamento. Tuttavia, nella realtà, i *brand* che cercano di soddisfare le preferenze dei consumatori in rapida evoluzione spesso presentano richieste sfidanti ai loro fornitori, esigendo costi più bassi e tempi di consegna più rapidi. Queste pressioni, a loro volta, possono spingere i fornitori a ridurre i costi della manodopera e ad aumentare le ore di lavoro, aggravando il rischio di abusi all'interno della catena di approvvigionamento.

Considerando in particolare il settore moda, nel dicembre 2022, *Walk Free*² e *WikiRate*³ hanno valutato 97 dichiarazioni presentate dalle principali aziende di abbigliamento e dai loro investitori, tenute a rendicontare

² Gruppo internazionale per i diritti umani.

³ Piattaforma aperta di dati ESG.

in base alle leggi sulla schiavitù moderna del Regno Unito e dell’Australia. I risultati dell’analisi hanno evidenziato come i *report* dei *brand* analizzati non abbiano propriamente rispettato i requisiti normativi e in gran parte non abbiano affrontato i rischi specifici di schiavitù moderna tipici della moda. Ad esempio, sebbene la natura complessa e transnazionale delle filiere dell’abbigliamento richieda un impegno con i lavoratori, i fornitori e gli altri *stakeholder* all’interno delle filiere, meno della metà (48%) delle aziende ha dichiarato di essersi impegnata in un’ottica di responsabilità sociale, con i lavoratori della filiera o con i gruppi che li rappresentano. In particolare, i marchi di lusso non garantiscono prodotti realizzati in modo etico, essendo risultati tra i più scarsi in termini di gestione dei rischi di lavoro forzato all’interno delle catene di fornitura degli indumenti (Walkfree, 2024).

Quest’analisi dimostra come nonostante formalmente venga richiesta una maggiore trasparenza in materia di *modern slavery* nelle catene di fornitura globali, la mancanza di *standard* di rendicontazione vincolanti sull’impegno contro la schiavitù moderna e l’assenza di sanzioni significative abbiano determinato una rilevante variabilità in termini di qualità e profondità degli *statements* prodotti (Voss et al., 2019). Tutto ciò è perfettamente esemplificato da quanto accaduto con la Giorgio Armani *Operations* (GAO), ad oggi posta in amministrazione giudiziaria. Tale società, è una controllata al 100% della *holding* Giorgio Armani Spa e gestisce il processo produttivo, occupandosi del *design* e della produzione di abbigliamento e accessori all’interno del gruppo Armani attraverso i propri stabilimenti in Italia e gli accordi con produttori e *partner* esterni, ed è incaricata dei controlli qualitativi sulle materie prime e sul prodotto finito.

La GAO è stata accusata di non aver mai effettivamente controllato la catena produttiva, tanto che le società appaltatrici per la produzione di borse e cinture avrebbero subappaltato ad opifici abusivi di titolari cinesi. La società avrebbe effettuato un unico *audit* non accertandosi del fatto che tutte le attività produttive erano in realtà subappaltate a fornitori terzi (Groganti, 2024). In aggiunta, dall’analisi della *disclosure* e della rendicontazione di sostenibilità del gruppo, compreso il *modern slavery statement* del 2019, emergono criticità, relative alla mancanza di informazioni sulle misure specifiche adottate per identificare e controllare il rischio di schiavitù moderna nella catena di fornitura, il quale rappresenta una delle principali area di rischio, specialmente per aziende operanti nella settore moda.

Considerando il bilancio di sostenibilità 2022, l’ultimo disponibile del Gruppo Armani, si può evidenziare come si riferisca un cambiamento nel modello di *governance* di sostenibilità, determinato dalla nascita nel 2021 di un comitato strategico di sostenibilità. Tale comitato risulta essersi riunito

una volta al mese al fine di: «approfondire tematiche e *trend* di sostenibilità e approvare linee guida e progetti integrati con la strategia di *business* attraverso percorsi di analisi dei rischi sociali e ambientali all'interno della catena del valore», avendo tuttavia relazionato al CdA solo tre volte nel corso dell'anno, nonostante la dichiarazione della presenza di anomalie riguardanti prevalentemente la subfornitura con riferimento a tematiche di salute e sicurezza e di gestione del personale ossia anomalie relative ad una delle tematiche: «Aspetti di sostenibilità nella catena di fornitura», presentata come altamente materiale nella matrice di materialità del gruppo (bilancio di sostenibilità Armani, 2022).

Secondo gli analisti, il principale elemento di debolezza dei *report* dell'azienda è rappresentato dall'assenza di informazioni concrete e puntuali circa le modalità di *audit*, di raccolta dati e le iniziative attuate per individuare e gestire eventuali incidenti relativi alla violazione dei diritti umani lungo la *supply chain*, che di fatto si sono dimostrati essere in atto e che evidentemente erano stati rendicontati in qualità di anomalie non meglio specificate (Balzan, 2024).

Le criticità fin qui evidenziate nell'ambito del caso della Giorgio Armani *Operations*, in realtà risultano essere caratterizzanti di una prassi diffusa tra le case di moda, e dimostrano una chiara esigenza di un rafforzamento dei sistemi di controllo interno, di una maggiore trasparenza nei processi di rendicontazione e di un sistema sanzionatorio più severo. Quest'ultimo soprattutto nei confronti di quelle aziende che trascurano le proprie responsabilità in materia di gestione del rischio di *modern slavery*, anche, al fine di assicurare tutte quelle imprese che invece si impegnano a presentare dei *report* chiari, veritieri e corretti, correndo il rischio di una potenziale percezione negativa da parte dei propri *stakeholder*, che l'identificazione e la condivisione di informazioni sullo sfruttamento riscontrato all'interno della propria catena di approvvigionamento potrebbe comportare (Voss *et al.*, 2019).

L'esigenza di rafforzamento del livello di *accountability* e trasparenza da parte delle aziende sono evidenziate anche dalle raccomandazioni ai governi di seguito elencate e presentate da parte di *Walk Free* (WalkFree, 2024).

- Rafforzare la legislazione esistente in materia di trasparenza della catena di approvvigionamento, implementando leggi obbligatorie sulla *due diligence* in tema di diritti umani, richiedendo ai *brand* di introdurre/rafforzare processi di identificazione dei rischi della catena di approvvigionamento e di adozione di misure appropriate per affrontarli e mitigarli;
- condurre ispezioni regolari sul lavoro per identificare le pratiche di sfruttamento nel settore dell'abbigliamento;

- proteggere i diritti alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva sia nella legislazione che nella pratica, per aiutare a identificare e porre rimedio allo sfruttamento e monitorare le condizioni di lavoro, assicurando che i gruppi vulnerabili possano accedere a queste tutele;
- garantire che il salario minimo nazionale soddisfi gli *standard* di un salario di sussistenza;
- impedire l'importazione di merci prodotte con il lavoro forzato all'estero e fornire sostegno ai paesi produttori per affrontare le questioni relative al lavoro forzato, inserendo le disposizioni su tale questione negli accordi commerciali;
- fornire vie di ricorso ai lavoratori sfruttati.

Tenendo conto di tali raccomandazioni, riteniamo che il punto di partenza necessario per iniziare a combattere una problematica globalmente diffusa come il rischio di *modern slavery* sia quello di attivare normativamente un cambiamento che inneschi un rinnovamento concreto e duraturo anche a livello aziendale.

3 ***Literature review: la disclosure per combattere il fenomeno 'modern slavery'***

La lotta contro il fenomeno della schiavitù moderna è una sfida per lo sviluppo sostenibile che può essere combattuta solo attraverso lo sforzo congiunto di organizzazioni sovranazionali, ONG, governi, mondo imprenditoriale e società civile in generale (Burrit e Christ, 2023). Seguendo tale ragionamento, governi e organizzazioni internazionali hanno implementato regolamenti, linee guida e *standard* che richiedono alle imprese di rendere noti i loro sforzi per eradicare la schiavitù moderna dalle loro operazioni e catene di approvvigionamento.

3.1 I *Modern Slavery Acts* di Regno Unito e Australia

Guardando agli sforzi normativi dei governi, i principali esempi di normative volte a promuovere un processo di mitigazione e gestione del rischio di schiavitù moderna sono i *Modern Slavery Acts* di Regno Unito (2015) e Australia (2018). Tali normative impongono alle imprese di produrre una dichiarazione annuale che illustri le azioni intraprese per prevenire fenomeni di schiavitù moderna all'interno delle loro operazioni e catene di fornitura. I *Modern slavery acts* prevedono requisiti minimi di *disclosure*, senza richiedere un'adeguata supervisione esterna indipendente, lasciando spazio alla discrezionalità delle imprese in sede di interpretazione

e attuazione delle disposizioni. Sebbene queste richieste di maggiore trasparenza abbiano svolto un ruolo fondamentale nella sensibilizzazione sul tema, vi sono alcune criticità legate all'applicazione delle norme. Ciò è confermato dagli studi presenti in letteratura che mirano ad analizzare la qualità delle informazioni sulla schiavitù moderna fornite ai sensi della nuova legislazione nel Regno Unito e in Australia. Tali studi evidenziano, anche, come sia necessario attivare meccanismi di *enforcement* della normativa e adeguati strumenti sanzionatori (Christ *et al.*, 2019; Flynn e Walker, 2021; Guthrie *et al.*, 2022; Christ e Burritt, 2023; Mai *et al.*, 2023).

Inoltre, con riferimento alle catene di fornitura globali, è stato criticato come tali normative non abbiano né portato cambiamenti significativi nel comportamento delle imprese, né raggiunto i segmenti delle catene di fornitura in cui si verificano i peggiori abusi dei diritti umani (LeBaron *et al.*, 2021), senza affrontarne realmente le cause alla radice e senza avere la capacità di trasformare dei requisiti di informativa in effettivi elementi di cambiamento dei processi aziendali e di responsabilizzazione delle imprese per le attività svolte lungo le proprie catene di fornitura (Islam e Van Staden, 2022).

Infine, le criticità dell'attuazione di queste norme sono evidenziate anche dal rapporto di Ergon: «*Modern slavery reporting: is there evidence of progress?*» (2018), che esaminando un campione di 150 *modern slavery statements* di aziende britanniche, ha rilevato che la qualità della rendicontazione in termini di contenuti, portata e dettagli, è rimasta invariata, senza cambiamenti apprezzabili nella qualità e con rare informazioni sui processi di valutazione del rischio.

3.2 Gli *standards* GRI 408 – *child labor* e GRI 409 – *forced or compulsory labor*

Il GRI (*Global Reporting Initiative*)⁴ affronta il tema della schiavitù moderna non solo definendo il fenomeno (GRI-ILO, 2019), ma anche attraverso l'elaborazione di *standard* che, pur non focalizzandosi specificamente sul concetto di schiavitù moderna, tuttavia si occupano di aspetti inclusi nella sua definizione, ossia il GRI 408 – *child labor* e il GRI 409 – *forced or compulsory labor*.

L'importanza di questi *standard* per garantire un'adeguata informativa sulla schiavitù moderna o, sui diritti umani in generale, è un tema af-

⁴ Ente internazionale senza scopo di lucro nato con il fine di definire gli *standard* di rendicontazione della *performance* sostenibile di aziende e organizzazioni di qualunque dimensione, appartenenti a qualsiasi settore e paese del mondo.

frontato in letteratura. Infatti, alcuni studi si sono concentrati sull'analisi dei rapporti di sostenibilità utilizzando il GRI 408 come strumento di confronto per verificare la qualità della *disclosure* in materia di *child labour* (Rubino e Mastrorocco, 2024), altri autori si sono chiesti se la *governance multi-stakeholder* introdotta da questi *standard* contribuisca a porre fine alla schiavitù moderna in linea con l'SDG 8-lavoro dignitoso e crescita economica delle Nazioni Unite, *target* 8.7 (Burritt e Christ, 2023). Studiosi come McPhail e Adams (2016) hanno condotto un'analisi critica sui *report* di sostenibilità e i bilanci di un campione di grandi aziende per definire il livello di *due diligence* sui diritti umani secondo gli *standard* del GRI. Anche Cahaya e Hervina (2019) hanno sviluppato un approccio di analisi del contenuto dei bilanci, basato sugli *standard* GRI, per determinare il livello di *disclosure* sui diritti umani in Indonesia.

In aggiunta, la letteratura in materia di *modern slavery* evidenzia, da una parte, come un'efficace rendicontazione possa svolgere un ruolo cruciale nel sensibilizzare, promuovere la trasparenza e rendere le imprese responsabili delle loro azioni nella lotta alla schiavitù moderna (Schaper e Pollach, 2021; Ahmad *et al.*, 2023). Dall'altro lato, mette in luce diverse lacune nel guidare efficacemente le aziende nel progettare il loro sistema di rendicontazione e controllo, nonché nel migliorare il coinvolgimento degli *stakeholder* e la responsabilità delle imprese, come riassunto nella tabella n. 1.

Tabella n. 1
Gap evidenziati nella letteratura contabile

Principali gap evidenziati nella letteratura contabile	
<p>Progettazione e implementazione di un sistema di reporting e controllo</p>	<p>Standard di misurazione e divulgazione: Mancano pratiche di misurazione e divulgazione standardizzate nei vari settori e giurisdizioni. Questa incoerenza ostacola la comparabilità e la trasparenza nella valutazione degli sforzi delle aziende per affrontare la schiavitù moderna (Hess, 2019).</p> <p>Trasparenza e tracciabilità della catena di approvvigionamento: Sono necessarie ulteriori ricerche su tecniche e tecnologie contabili innovative, come la <i>blockchain</i> e gli strumenti di mappatura della catena di fornitura, per migliorare la sua trasparenza e tracciabilità (Cole <i>et al.</i>, 2019) e per mitigare il rischio di schiavitù moderna (Flynn e Walker, 2021).</p> <p>Pratiche di revisione e assurance: Sono necessarie metodologie di <i>audit</i> e <i>framework</i> di <i>assurance</i> più standardizzati per fornire agli <i>stakeholder</i> una maggiore fiducia nell'accuratezza e nell'affidabilità delle informazioni sulla schiavitù moderna (Benstead <i>et al.</i>, 2021).</p> <p>Coinvolgimento degli stakeholder e responsabilità: È necessaria una ricerca sull'efficacia dei meccanismi di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>, nel guidare la responsabilità aziendale e promuovere una condotta aziendale responsabile (Christ e Burritt, 2023; Guthrie <i>et al.</i>, 2022; Dodd <i>et al.</i>, 2023).</p>

Affrontando questi temi, i ricercatori possono contribuire allo sviluppo di normative e pratiche contabili più efficaci per combattere il rischio di schiavitù moderna e promuovere pratiche commerciali etiche. Il contributo degli studiosi può essere un ulteriore tassello che si aggiunge:

- alla centralità dei governi e di altri attori istituzionali nel ridisegnare il contesto istituzionale in cui si sviluppa il fenomeno;
- all'importanza di *framework* e *standard* dedicati che possano aiutare le aziende a identificare, segnalare e mitigare il rischio di schiavitù moderna.

4 Disegno della Ricerca

Tenendo conto delle lacune evidenziate in letteratura e delle esigenze di cambiamento emerse dall'*affaire* Armani abbiamo deciso di indagare su come il tema della *modern slavery* viene affrontato nello scenario normativo europeo. Quest'ultimo pur essendo caratterizzato dall'assenza di una normativa specifica sulla schiavitù moderna, tuttavia presenta due nuovi importanti quadri normativi che si occupano anche del rischio della violazione dei diritti umani, che di fatto include fenomeni di schiavitù moderna. Uno è la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), approvata dal Parlamento Europeo e resa pubblica il 5 luglio 2024 e l'altro sono gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) approvati nel 2023 e applicati dalle aziende a partire dal bilancio che sarà pubblicato nel 2025.

Più precisamente riteniamo che un primo passo necessario per combattere fenomeni di *modern slavery* sia quello di garantire la trasparenza e la tracciabilità delle *supply chains*, e per tale motivo abbiamo deciso di focalizzarci sulla seguente domanda di ricerca:

RQ. I nuovi requisiti europei in materia di due diligence e reportistica garantiranno una migliore capacità delle imprese di mitigare il rischio di modern slavery nelle loro catene di fornitura?

4.1 Metodologia di analisi delle normative

Da un punto di vista metodologico, abbiamo condotto un'analisi del testo della CSDDD e degli ESRS⁵ finalizzata a comprendere le principali fonti che influenzeranno i processi di *due diligence* e di rendicontazione per garantire un'efficace *disclosure* sui rischi di schiavitù moderna lungo la catena di fornitura delle imprese (si veda figura 1).

In particolare, abbiamo effettuato una *meaning content analysis* (Krippendorff, 2013; Miles e Huberman, 1994) che ha prestato maggiore attenzione alla comprensione della qualità dei *framework* analizzati e dei temi sottostanti, piuttosto che concentrarsi sul conteggio della frequenza di alcune parole chiave nelle fonti analizzate (Stefanescu, 2022). Questo ci ha permesso non solo di evidenziare la forza innovativa delle normative, ma anche di comprendere la loro potenziale capacità di aiutare le aziende a raccogliere informazioni essenziali per attivare un processo di identificazione, gestione, rendicontazione e conseguente sradicamento delle problematiche legate alla schiavitù moderna nella catena di fornitura.

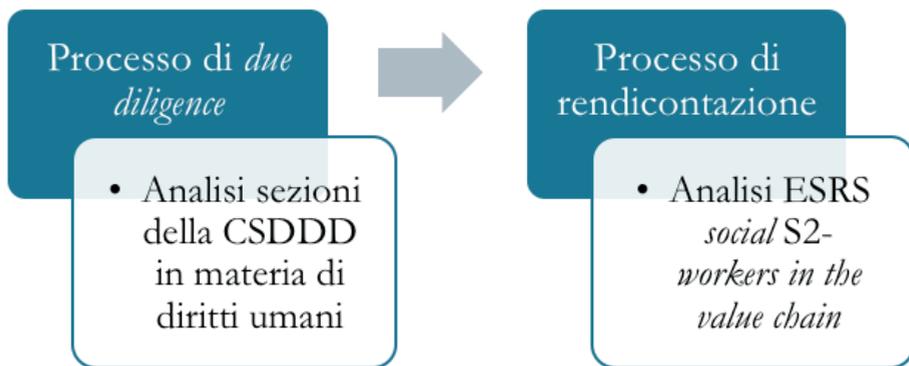
– In primo luogo, abbiamo analizzato le sezioni della CSDDD che si riferiscono al tema dei diritti umani. Tale normativa, infatti, richiede l'iden-

⁵ L'analisi di dettaglio del testo è disponibile su richiesta agli autori.

tificazione, il monitoraggio e la mitigazione degli impatti negativi attuali e potenziali sui diritti umani, in una fase antecedente a quella del *reporting*;

- in seguito, abbiamo analizzato gli ESRS, che normano la fase logicamente susseguente rispetto a quella di *due diligence*, focalizzandoci sull'ESRS *social S2- workers in the value chain* e selezionando i *Data Points* (DPs), elementi sub-narrativi di un requisito di *disclosure*, rilevanti per la segnalazione del rischio di schiavitù moderna nelle catene di fornitura.

Figura n. 1
Schema di analisi delle normative



5 Analisi critica delle normative

Nel seguente paragrafo abbiamo evidenziato i principali risultati emersi dall'analisi testuale delle sezioni specifiche delle normative oggetto di studio, al fine di comprendere il loro potenziale nel guidare le aziende nel processo di identificazione, gestione e reportistica in materia di *modern slavery risk* lungo la propria catena di fornitura.

Va premesso alla nostra analisi che la necessità di sostenere la tutela dei diritti umani a livello europeo era già stata sottolineata nel 2020 nelle «*Council Conclusions on Human Rights and Decent Work in Global Supply Chains 2020*». Le conclusioni del Consiglio dell'Unione europea, infatti, affermavano l'impegno europeo a tutelare i diritti umani, a promuovere lo sviluppo sostenibile, la tutela dell'ambiente, la giustizia sociale e il rispetto del diritto internazionale, richiedendo agli Stati membri di garantire un lavoro dignitoso e salari equi, per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2030 delle Nazioni Unite, in particolare attraverso la gestione responsabile delle proprie catene di approvvigionamento globali. In tale documento, il Con-

siglio esorta a procedere tramite l'introduzione di un processo di *due diligence* in materia di responsabilità sociale e di diritti umani.

5.1 *Due diligence* e CSDDD

Partendo dalla fase di *due diligence*, bisogna evidenziare come la CSDDD miri a responsabilizzare le aziende europee, soggette alla normativa⁶, sul tema della violazione dei diritti umani e della tutela dell'ambiente anche nella catena del valore globale.

Gli obiettivi principali della CSDDD sono legati alla riduzione degli impatti negativi sui lavoratori, sulle comunità locali e sull'ambiente, tramite il rafforzamento di pratiche di responsabilità sociale e di *compliance*, cercando di superare il problema dell'eccessiva frammentazione del panorama normativo nei diversi Stati membri dell'UE.

Ai nostri fini è interessante evidenziare che la CSDDD richiede di effettuare una *due diligence* rispetto agli attuali e potenziali impatti negativi sui diritti umani che possono verificarsi nelle operazioni di trasformazione interne all'azienda, nelle operazioni delle sue controllate e nelle operazioni dei suoi *partner* commerciali in tutta la catena delle attività. Quest'ultima comprende anche le attività dei *partner* commerciali a valle di un'azienda relative alla distribuzione, al trasporto e allo stoccaggio del prodotto, laddove essi svolgano queste attività per conto o a nome dell'azienda, escludendo invece attività di smaltimento del prodotto.

Date tali considerazioni, è previsto che le aziende adottino misure appropriate per identificare, prevenire, minimizzare e rimediare agli impatti negativi generati e che si attivino per coinvolgere adeguatamente in tale processo anche tutte le parti interessate. In aggiunta, oltre a richieste specifiche relative al processo di *due diligence* lungo la *supply chain*, si attiva anche un ulteriore processo di responsabilizzazione dell'azienda dovuto all'introduzione di sanzioni in caso di mancata *compliance* con la normativa e alla richiesta agli Stati Membri di individuare delle specifiche autorità di supervisione esterna.

⁶ Sono soggette alla normativa:

Tutte le società dell'UE e le società madri con più di 1.000 dipendenti in media e un fatturato netto mondiale superiore a 450 milioni di euro.

Le società di Paesi terzi al di fuori dell'UE se hanno un fatturato netto superiore a 450 milioni di euro nell'UE.

Le società che hanno stipulato, o sono la *holding* di un gruppo, che ha stipulato accordi di *franchising* o di licenza con parti nell'UE.

5.2 Rendicontazione e ESRS

Considerando invece la fase di rendicontazione, gli ESRS hanno il potenziale per apportare un reale cambiamento nei processi aziendali, regolando la comunicazione delle informazioni raccolte nel processo di *due diligence* normato dalla CSDDD.

Il loro obiettivo è quello di specificare le informazioni sulla sostenibilità che un'azienda deve divulgare in conformità alla Direttiva (UE) 2013/34 (NFRD), modificata dalla Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD)⁷. Tali informazioni riguardano gli impatti materiali, i rischi e le opportunità in relazione a questioni di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance*.

Gli *standard*, in particolare quelli sociali, sottolineano l'importanza che le aziende identifichino e affrontino i rischi legati ai diritti umani nelle loro operazioni e nelle loro catene di fornitura, il che include la schiavitù moderna come violazione dei diritti umani. Gli ESRS evidenziano, inoltre, la rilevanza di impegnarsi con i fornitori per promuovere pratiche responsabili lungo tutta la catena del valore delle aziende che ricomprende gli attori della catena di fornitura.

Di seguito sono elencati alcuni esempi di informazioni di sostenibilità che le aziende dovranno rendicontare sulla propria catena di fornitura (EFRAG IG 2: *Value Chain*):

- i rischi e le opportunità materiali relativi agli impatti sui lavoratori della catena del valore, compresi i lavoratori dei fornitori, i lavoratori dei fornitori di attrezzature e i lavoratori che operano più a monte nella catena di approvvigionamento, ad esempio nell'estrazione delle materie prime;
- le informazioni che consentono di comprendere la capacità dell'azienda di gestire in modo corretto ed equo (*fair behaviour*) i processi di approvvigionamento e le relazioni con i fornitori, specificando se e come vengono considerati i criteri sociali e ambientali nella selezione di quest'ultimi.

Più specificamente, per esprimere il ruolo degli ESRS nel processo di diffusione di una maggiore consapevolezza aziendale in materia di schiavitù moderna è importante concentrarsi sull'ESRS *S2-workers in the value chain*, nell'ambito del quale viene considerata la tematica "Altri diritti legati al lavoro", ulteriormente specificata dalla sotto-tematica "lavoro minorile e lavoro forzato". Le richieste di reportistica inerenti tali tematiche sono meglio specificate attraverso i *Data points*.

Nell'ESRS *S2-workers in the value chain*, ci sono diversi DPs legati al tema dei diritti umani, ma se consideriamo come esempio esclusivamente quelli con un riferimento diretto al lavoro minorile o al lavoro forzato, dob-

⁷ La CSRD è la normativa che ha previsto l'adozione degli ESRS.

biamo sottolineare la richiesta di:

- *disclosure* delle aree geografiche o dei prodotti per i quali esiste un rischio significativo di lavoro minorile o di lavoro forzato tra i lavoratori della catena del valore dell'impresa. (S2- SBM 3);
- indicazione delle politiche aziendali che affrontano esplicitamente il tema della tratta di esseri umani, il lavoro forzato e il lavoro minorile. (S2-1).

Inoltre, per illustrare il legame tra gli *standard* sociali e la reportistica dei rischi connessi ai vari temi ricompresi nel termine “schiavitù moderna”, può essere utile riportare anche le richieste espresse attraverso i *data points* inclusi nell'ESRS S2 ed elencate di seguito:

- descrizione degli impegni politici in materia di diritti umani;
- divulgazione dell'approccio generale in relazione al rispetto dei diritti umani e alle misure per fornire e/o consentire un rimedio agli impatti sui diritti umani;
- divulgazione della portata e della natura dei casi di mancato rispetto dei Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, della Dichiarazione dell'ILO sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro o delle Linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali;
- divulgazione di informazioni su problematiche e incidenti gravi in materia di diritti umani;
- descrizione di iniziative o processi il cui scopo principale è quello di produrre impatti positivi per i lavoratori nella catena del valore, e che sono progettati anche per sostenere il raggiungimento di uno o più Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

In sintesi, se si guarda in modo integrato alle specifiche richieste normative emerse per le due fasi di *due diligence* e di reportistica, si deve evidenziare il loro portato innovativo in materia di formalizzazione obbligatoria dei processi di raccolta e rendicontazione delle informazioni circa la capacità dell'impresa di individuare e gestire i rischi di *modern slavery* lungo la propria catena di fornitura. Ciò, in virtù di una chiara volontà da parte del legislatore europeo di garantire una descrizione trasparente dei rischi e degli incidenti di schiavitù moderna che l'azienda ha dovuto o potrebbe dover gestire.

6 Discussione

Partendo dalla concezione secondo cui una normativa “non è una proiezione unidirezionale di potere” (Brunnée e Toope, 2012); piuttosto, il suo emergere è un fenomeno complesso che coinvolge sia l'interazione tra gli attori sia le forze istituzionali, anche le normative oggetto della nostra ana-

lisi devono essere viste come coinvolte in un processo continuo e co-costruito che non si esaurisce con la promulgazione di una legge, ma si estende alla sua successiva interpretazione e reinterpretezione intersoggettiva, nonché di ciò che implica adottarla e rispettarla (Luque-Vilchèz *et al.*, 2024).

L'analisi critica della CSDDD e dello *standard S2-workers in the value chain* ci ha permesso di mettere in evidenza quali sono le puntuali richieste normative che guideranno le aziende nella fase di *due diligence* e nella reportistica dei rischi e degli eventuali incidenti di *modern slavery* nella catena di fornitura. La possibilità di contrastare il fenomeno della schiavitù moderna è, a nostro avviso, connessa all'applicazione delle normative in modo integrato, essendo esse inerenti a due fasi del processo di controllo aziendale distinte, ma compenstrate. Ovviamente, avendo come oggetto di studio due normative europee di recente promulgazione sono presenti dei margini di perfettibilità, inerenti alla loro futura capacità di generare un sistematico cambiamento della cultura e dei processi aziendali, con il necessario superamento di alcune criticità che di seguito affrontiamo.

6.1 Criticità e sfide applicative della CSDDD

Relativamente alla CSDDD, le principali critiche sono legate all'ambito di applicazione della normativa che è stato considerato come eccessivamente ristretto, infatti si stima che la normativa si rivolgerà solo allo 0.05% delle imprese europee (Gonzalez Garcia, 2024). È stata criticata, anche, l'eccessiva libertà lasciata agli Stati Membri in fase di recepimento, che potrebbe portare ad un problema di comparabilità (Principale, 2023). Inoltre, nonostante ci si aspettasse una direttiva volta ad affrontare le violazioni dei diritti umani e i danni ambientali lungo l'intera catena del valore globale, sia a monte che a valle, il risultato è stata una normativa in base alla quale le aziende non dovranno identificare e rispondere ai rischi e ai danni di alcune attività a valle (come lo smaltimento e il riciclo).

D'altro canto, emergono anche diversi potenziali benefici. Appare evidente come la CSDDD potrebbe agevolare l'adeguata implementazione degli ESRS, guidando le imprese nella progettazione di processi interni volti a garantire una raccolta di informazioni di qualità già in fase di *due diligence*. Inoltre, l'implementazione della CSDDD potrebbe comportare, per le aziende, una potenziale riduzione dei rischi reputazionali, un incremento dell'attrattività per gli investitori più attenti alle tematiche di sostenibilità e un possibile miglioramento della *performance* sociale.

Tutto ciò sarà possibile principalmente grazie alla capacità degli Stati Membri, in sede di recepimento, di bilanciare tali potenziali benefici con i costi aziendali legati alle esigenze di una riorganizzazione dei processi interni di rac-

colta dati e di controllo, principalmente lungo le proprie catene di fornitura.

In definitiva, nonostante l'esistenza di margini di miglioramento, riteniamo che il fatto stesso di rendere obbligatorio un processo di *due diligence* sui diritti umani possa essere un importante punto di partenza per un concreto processo di trasformazione della cultura aziendale, che include l'affrontare il fenomeno della schiavitù moderna. Tale cambiamento dovrebbe concretizzarsi grazie al fatto che la CSDDD prevede regole di monitoraggio e sanzioni in caso di non conformità. Infatti, un'efficace *disclosure* non finanziaria è alimentata da diversi fattori, tra cui linee guida chiare e specifiche per la comunicazione aziendale e sanzioni efficaci che disincentivano il verificarsi di non conformità (De Villers *et al.*, 2024). Ovviamente, l'impatto della normativa sarà poi strettamente correlato anche alla capacità della Commissione europea di supportarne il recepimento da parte degli Stati Membri con linee guida adeguate.

6.2 Criticità e sfide applicative degli ESRS

Considerando gli ESRS, si deve riconoscere come emergano diverse criticità e sfide applicative che, di seguito, sono evidenziate.

Il quadro degli ESRS presenta lacune nella portata e nell'efficacia, in particolare per quanto riguarda la schiavitù moderna, dal momento che gli *standard* non richiedono esplicitamente informazioni su tale problematica. In aggiunta, come è noto, tali principi lasciano alle aziende la libertà di omettere qualsiasi tema di *disclosure* risultante come “non materiale”, sia per quanto attiene gli impatti finanziari per l'impresa, che gli impatti ambientali e sociali generati dall'impresa. Questa flessibilità comporta l'esigenza di un'implementazione rigorosa del processo di valutazione della doppia materialità al fine di garantire che le tematiche materiali non vengano trascurate⁸. Un ulteriore elemento di possibile difficoltà riguarda la necessità per le aziende di avere linee guida aggiuntive per implementare efficacemente i requisiti di rendicontazione, in particolare se non hanno esperienza nell'affrontare problematiche di schiavitù moderna nelle loro operazioni e catene di fornitura.

In definitiva, pensiamo che l'implementazione integrata delle due normative analizzate potrebbe essere un'importante risposta alle richieste ai Governi avanzate da ONG come *Walk Free*, in quanto permetterebbe alle imprese di sviluppare delle prassi di individuazione, prevenzione e controllo dei rischi di *modern slavery* che molto spesso si presentano lungo la

⁸ Per una comprensione di concetto della doppia materialità negli ESRS, si vedano il glossario degli *Standards* e l'ESRS 1 – *general requirements*.

catena di fornitura. Allo stesso tempo, in linea con il pensiero di Luque-Vilch ez *et al.* (2024) riteniamo che tali potenzialit  si concretizzeranno attraverso un processo di co-costruzione della norma che riguarda non solo la sua interpretazione, ma anche la sua effettiva implementazione. Con riferimento al fenomeno della schiavit  moderna, ci  sar  possibile solo attraverso l'introduzione e lo sviluppo di adeguati processi di *stakeholder engagement*, ad esempio coinvolgendo tutti gli attori della catena di fornitura, e di meccanismi di *co-enforcement* delle richieste normative, ad esempio rafforzando il sistema dei controlli esterni e i meccanismi sanzionatori. Tali strumenti, infatti, saranno necessari per superare eventuali atteggiamenti di resistenza al cambiamento da parte delle aziende, legati non solo alla cultura aziendale, ma anche a difficolt  concrete, in materia, ad esempio di raccolta informazioni lungo la propria catena di fornitura. In conclusione, solo attraverso un processo integrato di innovazione normativa e di linee guida applicative si potr  favorire l'attivazione di un processo di cambiamento finalizzato alla responsabilizzazione delle imprese e al tentativo di eradicazione di un problema globale come quello della schiavit  moderna.

7 Conclusione e sviluppi futuri della ricerca

Questo contributo evidenzia l'urgenza di affrontare il fenomeno della schiavit  moderna, in particolare con riferimento alla *global value chain*, la quale come gi  sottolineato dalla letteratura (Judge, 2018; Martinez, 2015; Green e Owen, 2019; Ishaya *et al.*, 2024) va considerata sia strumento di supporto alla crescita economica che ambito dove vi   una maggiore probabilit  di manifestazione del fenomeno '*modern slavery*'.

Prendendo spunto dall'analisi di un recente avvenimento di cronaca, l'*'affaire'* Armani, gli autori si sono posti il seguente interrogativo:

I nuovi requisiti europei in materia di due diligence e reportistica garantiranno una migliore capacit  delle imprese di mitigare il rischio di modern slavery nelle loro catene di fornitura?

Al fine di rispondere a tale interrogativo abbiamo analizzato come le nuove normative europee (CSDDD e ESRS), possano rappresentare un punto di svolta per l'attivazione di un processo di cambiamento interno delle aziende, come il Gruppo Armani. A tali aziende verr  richiesto di implementare e/o rafforzare i processi interni di *due diligence* e *reporting* relativamente a tematiche inerenti alla violazione dei diritti umani. A parere degli autori, le normative analizzate, se adeguatamente implementate, potranno rappresentare un punto di partenza verso un significativo cambia-

mento culturale da parte delle aziende, guidandole verso un processo di reportistica di valore sostanziale e un superamento di affermazioni di mero principio a limite del *greenwashing*.

Resta, tuttavia, evidente la necessità di affrontare tutti quegli elementi di criticità che l'analisi delle normative ci ha permesso di evidenziare.

– *In primis*, una criticità, che non sembra superabile nell'immediato futuro, è rappresentata dall'assenza di una norma specifica in materia di *modern slavery* e la conseguente assenza di una definizione normativa di tale fenomeno, che quindi potrebbe generare ambiguità e difficoltà applicative in sede di raccolta informazioni e reportistica da parte delle aziende;

– inoltre, un ulteriore elemento da prendere in considerazione è che, al momento, non esistono ESRS di settore e questo comporta una generalizzazione delle richieste di rendicontazione. Tali richieste, ad esempio, se focalizzate su un settore come quello dell'abbigliamento e della moda, riguarderebbero, probabilmente, una maggiore informativa sui controlli lungo la *supply chain*, rappresentandone uno dei rischi principali.

In definitiva, riteniamo che la combinazione di divulgazione obbligatoria, *assurance* indipendente e processo di *due diligence* efficace possa creare una risposta più completa e solida al rischio di schiavitù moderna. Tuttavia, alla luce dell'analisi costi-benefici che influenzerà le modalità di attuazione, non è scontato che l'obbligatorietà di tali norme garantisca un effettivo miglioramento del livello di trasparenza e responsabilità aziendale. La ricerca e la collaborazione continua saranno fondamentali per garantire che l'implementazione delle richieste normative conduca non solo ad un miglioramento formale dei processi di *due diligence* e di rendicontazione aziendale, ma porti anche a cambiamenti sostanziali nella tutela dei diritti umani, in particolare nella lotta alla schiavitù moderna.

In tema di ricerche future evidenziamo che dal punto di vista normativo e istituzionale, sarà utile analizzare come, in un'ottica integrata dei processi di controllo, la CSDDD possa essere uno strumento efficace per supportare gli ESRS nell'affrontare le complesse sfide associate alla schiavitù moderna.

Inoltre, considerando il punto di vista delle aziende, sarà importante analizzare se e come queste nuove normative, una volta pienamente implementate, potranno generare processi di reale cambiamento sostenibile.

Infine, sarà fondamentale valutare l'efficacia e la qualità dell'informativa delle aziende nell'affrontare i rischi di schiavitù moderna all'interno della catena di fornitura, anche, esplorando come i meccanismi di cooperazione e *co-enforcement* potrebbero sostenerle nell'affrontare il fenomeno '*modern slavery*'.

Bibliografia

- AHMAD, N., HAQUE, S., & ISLAM, M.A. (2023). Modern slavery disclosure regulations in the global supply Chain: A world-systems perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 102677.
- BALES, K. (2005). *Understanding global slavery: A reader*. University of California Press.
- BALES, K. (2012). *Disposable people: New slavery in the global economy, updated with a new preface*. University of California Press.
- BALES, K. (2017). *Slavery in its contemporary manifestations*. In *Critical Readings on Global Slavery* (pp. 1660-1686). Brill.
- BENSTEAD, A.V., HENDRY, L.C., & STEVENSON, M. (2021). Detecting and remediating modern slavery in supply chains: a targeted audit approach. *Production Planning & Control*, 32(13), 1136-1157.
- BRUNNÉE, J. AND TOOPE, S. (2012). “Constructivism and international law”, in Dunoff, J. and Pollack, M. (Eds), *Interdisciplinary Perspectives on International Law and International Relations: The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 119-145.
- BURRITT, R.L., & CHRIST, K.L. (2023). Modern slavery and the Global Reporting Initiative - A bridge too far?. *Business Strategy & Development*, 6(3), 296-309.
- CAHAYA, F.R., & HERVINA, R. (2019). Do human rights issues matter? An empirical analysis of Indonesian companies' reporting. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 226-243.
- CHRIST, K.L., & BURRITT, R.L. (2023). Exploring effectiveness of entity actions to eliminate modern slavery risk – Early Australian evidence. *The British Accounting Review*, 55(1), 101065.
- CHRIST, K.L., RAO, K.K., & BURRITT, R.L. (2019). Accounting for modern slavery: an analysis of Australian listed company disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 836-865.
- COLE, R., STEVENSON, M., & AITKEN, J. (2019). Blockchain technology: implications for operations and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(4), 469-483.
- DE VILLIERS, C., DUMAY, J., FARNETI, F., JIA, J., & LI, Z. (2024). Does mandating corporate social and environmental disclosure improve social and environmental performance?: Broad-based evidence regarding the effectiveness of Directive 2014/95/EU. *The British Accounting Review*, 101437.
- Directive 2024/1760 on corporate sustainability due diligence (CSDDD) available at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_

- 202401760>.
- DODD, T., GUTHRIE, J., & DUMAY, J. (2023). Management controls and modern slavery risks in the building and construction industry: Lessons from an Australian social housing provider. *The British Accounting Review*, 55(3), 101098.
- ESRS, (EU) 2023/2772
- FLYNN, A., & WALKER, H. (2021). Corporate responses to modern slavery risks: an institutional theory perspective. *European Business Review*, 33(2), 295-315.
- GREEN, A. AND OWEN, D. (2019). *How Has the UK Warehousing Sector Been Affected by the Fissuring of the Worker-Employer Relationship in the Last 10 Years?*, IFF Research, London.
- GUTHRIE, J., DUMAY, J., MICHELSON, G., & DODD, T. (2022). Australian modern-day slavery: a social systems perspective. *Journal of Behavioural Economics and Social Systems*, 4(2).
- HESS, D. (2019). The transparency trap: Non financial disclosure and the responsibility of business to respect human rights. *American Business Law Journal*, 56(1), 5-53.
- ILO (2019). Ending child labour, forced labour and human trafficking in global supply chains. Available at <https://www.ilo.org/ipecc/Information/resources/WCMS_716930/lang-en/index.htm>.
- ISHAYA, B.J., PARASKEVADAKIS, D., BURY, A., & BRYDE, D. (2024). A systematic literature review of modern slavery through benchmarking global supply chain. *Benchmarking: an international journal*, 31(2), 558-589.
- ISLAM, M.A., & VAN STADEN, C.J. (2022). Modern slavery disclosure regulation and global supply chains: Insights from stakeholder narratives on the UK Modern Slavery Act. *Journal of Business Ethics*, 1-25.
- JUDGE, L. (2018). *The Good, the Bad and the Ugly: The Experience of Agency Workers and the Policy Response*. Resolution Foundation, London.
- KRIPPENDORFF, K. (2013). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage, Beverly Hills.
- LUQUE-VÍLCHEZ, M., HUSILLOS, J., & LARRINAGA, C. (2024). The construction of the normative persuasion of social and environmental reporting regulation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- MAI, N., VOURVACHIS, P., & GRUBNIC, S. (2023). The impact of the UK's Modern Slavery Act (2015) on the disclosure of FTSE 100 companies. *The British Accounting Review*, 55(3), 101115.
- MARTINEZ, J.N. (2015). *Servants of Server's Rights Violations and Forced Labour in the Supply Chain of ICT Equipment in European Universities*. Danwatch, Good Electronics Publishing, Amsterdam.

- MCGRATH, S. (2013), “Fuelling global production networks with slave labour? Migrant sugar cane workers in the Brazilian ethanol GPN”. *Geoforum*, Vol. 44, pp. 32-43.
- MCPHAIL, K., & ADAMS, C.A. (2016). Corporate respect for human rights: meaning, scope, and the shifting order of discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(4), 650-678.
- MEEHAN, J., & PINNINGTON, B.D. (2021). Modern slavery in supply chains: insights through strategic ambiguity. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(2), 77-101.
- MILES, M.B. AND HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Modern Slavery Act 2018 (N. 153/2018, Australia).
- Modern Slavery Act 2015 (2015 CHAPTER 30, UK).
- PERKISS, S., BERNARDI, C., DUMAY, J., & HASLAM, J. (2021). A sticky chocolate problem: Impression management and counter accounts in the shaping of corporate image. *Critical Perspectives on Accounting*, 81, 102229.
- PRINCIPALE, S. (2023). *The Current Scenario on Sustainable Corporate Governance: Theoretical and Practical Evidence*. In *Fostering Sustainability in Corporate Governance: Analysis of the EU Sustainable Corporate Governance and Due Diligence Directives* (pp. 43-62). Cham: Springer Nature Switzerland.
- RUBINO, M. AND MASTROROCO I. (2024). Do Multinational Companies Care about Child Labour? Disclosure Index Construction and Countermeasures Comparison. IFKAD 2024 proceedings.
- SCHAPER, S., & POLLACH, I. (2021). Modern slavery statements: From regulation to substantive supply chain reporting. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127872.
- STEFANESCU, C.A. (2022). Linking sustainability reporting frameworks and sustainable development goals. *Accounting research journal*, 35(4), 508-525.
- VOSS, H., DAVIS, M., SUMNER, M., WAITE, L., RAS, I.A., SINGHAL, D.I.V.Y.A., & JOG, D. (2019). International supply chains: compliance and engagement with the Modern Slavery Act. *Journal of the British Academy*, 7(s1), 61-76.
- Walk Free Foundation. (2023). The global slavery index 2023.

Sitografia

- BALZAN, 2024, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/04/16/giorgio-armani-operations-bilancio-sostenibilita/?refresh_ce=1>.
- Bilancio di sostenibilità Armani, 2022, <<https://armanivalues.com/it/download/>>.
- Council Conclusions on Human Rights and Decent Work in Global Supply Chains, 2020, <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.consilium.europa.eu/media/46999/st13512-en20.pdf>>.
- EFRAG IG 2: Value Chain, <<https://www.efrag.org/en/projects/esrs-implementation-guidance-documents>>.
- GONZALEZ GARCIA, 2024, <<https://corporatejustice.org/news/reaction-csddd-endorsement-brings-us-0-05-closer-to-corporate-justice/>>.
- GREGANTI, 2024, <https://www.ansa.it/lombardia/notizie/2024/05/13/lavoro-nero-e-da-fame-amministrazione-giudiziaria-per-armani-operations_adc0415f-4130-4d7b-911d-8c7f4acd18b6.html>.
- GRI-ILO, 2019, <<https://www.globalreporting.org/media/r1ydr40k/rli-gri-advancing-modern-slavery-reporting-to-meet-stakeholderexpectations.pdf>>.
- LEBARON *et al.*, 2021, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://static1.squarespace.com/static/6055c0601c885456ba8c962a/t/61f9d3eaf800aa5cc72766cd/1643762668092/ReStructureLab_CommercialContracts_July2021.pdf>.
- Rapporto Ergon, 2018, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ergonassociates.net/wp-content/uploads/2018/10/Ergon_Modern_Slavery_Progress_2018_resource.pdf>.
- UN University: Centre for Policy research, 2021, <<https://unu.edu/cpr/project/developing-freedom>>.
- Walkfree, 2024, <<https://www.walkfree.org/global-slavery-index/findings/spotlights/stitched-with-slavery-in-the-seams>>.

Leveraging artificial intelligence in decision making

Alberto Pezzi

Department of Business Studies, University of Rome Tre

Emiliano Pierdominici

Partner Sales Senior Director South Europe & Middle East, Denodo

ABSTRACT

The adoption of artificial intelligence (AI) in organizations is a key driver for digital transformation, impacting efficiency, strategic decision-making, and innovation. This study examines how technological, organizational, and environmental factors influence AI adoption, utilizing the TOE (Technology-Organization-Environment) model to explain this dynamic.

Technologically, AI requires efficient data management and robust IT infrastructure, with data quality being essential for accurate outcomes. Organizations must invest in data governance, security, and infrastructure to ensure effective data handling.

On the organizational level, readiness, talent skills, and corporate culture are critical factors. Leadership support and a continuous learning environment are essential for digital transformation. Furthermore, AI adoption requires a synergy between automated processes and human oversight to mitigate the risks of overreliance on technology.

Finally, competitive environment and government regulations affect AI adoption. Competitive pressures drive companies to innovate to maintain an edge, while regulations, like the EU AI Act, aim to ensure the ethical use of AI. The case of Enel Spa, a multinational in the energy sector, illustrates how effective governance and structured AI integration can contribute to organizational success, highlighting the importance of human-AI collaboration for sustainable growth.

KEYWORDS: Artificial intelligence adoption, data management, decision making.

1 Introduction

Re-thinking the entire organization, through the so-called digital transformation, means increasing the speed of decisions and accelerating the scope and scale of innovation. “Technology changes, economic laws do not” (Shapiro and Varian, 1994), this simple idea describes the importance of the real economic value, the effectiveness of a technology to be widely adopted. There are many technologies that have been developed in the last 50 years, in particular in the software and hardware industries, but the ones that are really relevant and have been implemented, are the ones that delivered economic and business benefits, in terms of productivity and cost savings compared to the existing ones.

In 2023, generative artificial intelligence (Gen AI) gained significant recognition for its potential. Nowadays, organizations expect that AI potential will start to be fully realized with business and financial benefits. A few organizations are already beginning to capture and quantify these advantages, including cost savings, improved process efficiency, increased revenue, and enhanced services across various industries (Deloitte AI Institute, 2023). However, Gen AI-based applications can only be as reliable as the data they are based on, and the majority of organizations are implementing data management solutions to realize AI use cases.

Our study emphasizes that large amount of data is often associated with the use of predictive analytics, but to become a strategic asset data gathering, processing and utilization require organization’s alignment and human resources within a mutual cognitive scope. In particular, we are interested in analyzing managerial practices that are oriented to predictive analytics and can be adopted to integrate data and leverage them in a much more effective way with great benefits in terms of operational advantages and strategic opportunities. Almost every company that was interested in predictive analytics accepts there were data related problems that generated a negative effect on business and extra-costs to re-conciliate data. An efficient enabling solution must process the continuous new information needs of a company, considering the impact on the entire organization.

This study will explain how factors concerned with the internal and external environment of organizations could impact the intention to adopt AI. Using the TOE model, the study provides more accurate perceptions and comprehensive predictions of the technological, organizational and environmental factors that affect AI adoption.

2 Data driven organization

In recent years, one of the most interesting trends has been the evolution of how data are managed and analyzed in companies. The “Data Driven Company” concept is not new but highlights the companies’ interest in getting the highest value from the data and the digital transformation process. Digital transformation of business is highly interconnected with the rise and evolution of several trends of the last 20 years such as the increase of connected devices, higher computing power at lower hardware and storage cost, cloud adoption and the analytics and Big Data concepts.

Data will influence any business decision not only at an operational level, but also at a strategic level. Machine Learning and Artificial Intelligence will play an increasingly crucial role in business operations. Data is at the heart of the digital transformation process, as most companies rely on data and will increase this dependence in the future. Digital transformation is not related to the evolution of devices, but it is about the integration of data into everything we do. Always tracking, always on and always learning (Rydning, 2018).

Companies are collecting data at unprecedented speed and volume, and this increase is not going to slow down. Many organizations are leveraging data and analytics to improve their performance, but there are still some challenges to use data properly, or at their full potential.

The main benefits expected from companies to be data driven are to get better insights to better address customer needs, to achieve better decision-making and gain process and cost efficiency. The real effectiveness of a data driven organization is multidimensional and depends not only on the adopted technologies, but also on the people’s know-how and by the organizational culture.

The biggest barriers companies face in extracting value from data and analytics are organizational, because there are many struggles to incorporate data-driven insights into day-to-day business processes. Leading companies are using their capabilities not only to improve their core operations, but to launch entirely new business models. We believe there is still a great potential in appropriately leveraging data and analytics and the value is still uncaptured in different ways in different verticals. The lack of analytical talents is the typical barrier, alongside technological barriers (i.e. legacy software/hardware systems and infrastructure; lack of centralized platform; data silos; user friendly systems, etc.) which companies must overcome to perform in the data driven economy.

The improvements in data collection, storage, and processing capabilities have created new opportunities for managerial activities - i.e., data-driven decision making (Brynjolfsson and McElheran 2016). Brynjolfsson and McElheran (2019) found systematic evidence showing that data-related management practices are causally linked to better performance in a wide range of operational settings. Firstly, data-driven decision making is correlated with improvements in revenue-based productivity of 4-8%. The timing and the IT investments are essential to understand the magnitude of managerial decisions. Data driven decision making has a stronger relationship with performance in earlier years and a stronger correlation with IT infrastructure investments in later years, as diffusion increases (Brynjolfsson and Milgrom 2013).

A data driven organization starts from the assumption that imperfect yet “more informative” sets of inputs weakly improve performance. Most companies have reorganized their data architecture, collect data from novel sources, design algorithms to model data and derive insights, and hire or train the talent to do it all. The investments for these efforts have been very high and have led to more precise information through higher-fidelity measurement. The tools and techniques for data collection, management, and analysis have allowed firms to run online experiments and leverage increasingly powerful empirical techniques to uncover new relationships (McAfee and Brynjolfsson 2012, Chen *et al.*, 2012, Tambe 2014).

At the organization level, the benefits of using data are associated to IT investments to change organizational design (Brews and Tucci 2004; Bloom, Garicano *et al.*, 2014; Rawley and Simcoe 2013), business model strategy (Gambardella and McGahan 2010, Casadesus-Masanell and Zhu 2013), and competitive advantage (Bharadwaj 2000, Ray *et al.*, 2009). Technologies that enable greater information collection and facilitate its extraction improve companies’ performance and reduce resource misallocations with lower production and coordination costs (David *et al.*, 2016).

A data driven organization helps managers to legitimate their decisions through accurate data and objective quantitative measures that can improve the quality of the decisions. More accurate data causes managers to replace managerial intuition with objective information (Brynjolfsson, and McElheran, 2019). Objective data and information improve the relationship inside the organization and the transformation of tacit knowledge in explicit.

Companies and government organizations today intend to use data to improve business and decision-making process, but very frequently data are still difficult to find, extract, integrate and derive insights from. Initial

investments are significant and the industries that are already skilled in collecting vast quantities of data (such as financial services, telecommunications, lean manufacturing), can more easily turn to predictive analytics to reduce uncertainty and improve efficiency in the firm, market, and supply chain outcomes (Agrawal *et al.*, 2018).

At the same time, the importance of complementary investments and organizational adjustment are strictly dependent on technological progress in terms of computers, software applications, and network infrastructure as well as the government policy and culture (e.g, high speed connection, 5G infrastructures; privacy and competition laws).

This is due to the complexity of IT architecture and systems, so often data are hidden inside different data siloes, different applications, databases, on premises or cloud systems, excel files and so on. In the case of multinational companies, data are stored even in different geographies and countries worldwide. Traditional data architecture, which was designed 20 years ago, is not able to meet real-time business requirements. The solutions deployed such as data warehouses, self-service business intelligence tools and data lakes are based on a physical approach to manage data, which requires physical movement or data replication. Nowadays, this approach is showing its limits, and a logical approach, which enables faster data delivery, regardless of the physical location of the data sources, is preferred.

3 Data management and Artificial Intelligence

Data and analytics technologies are at the heart of many digital transformation projects and are constantly gaining interest and adoption from the worldwide market. Artificial Intelligence projects require a high volume of data to process to deliver value. More data to process means more complexity to manage from IT and a clear organizational point of view.

Time is one of the main requests of the AI projects. The more the data to be analyzed, the more effective a machine learning algorithm will be. The ability to manage huge volumes of data at a different speed is a source of competitive advantage. Anti-fraud systems, predictive maintenance services based on IoT sensors, and virtual assistant services are based on ML/AI systems that need real time data, and faster data delivery and access.

In the last few years, data technology and services have been adopted to achieve more agility, flexibility and speed. Cloud services and new data management solutions allow companies to start and deliver projects in weeks rather than months. For example, time may be a source

of value creation when retailers need to analyze competitors pricing and integrate online and in-store operations. Time is crucial for pharma and biotech companies to develop new products. Time to market is crucial for financial services to manage financial markets turbulence. Telecom operators need faster data processing to be more effective at call center operations and to provide better customer services. Healthcare services need real time data to manage the ability to treat patients effectively. Every business in the market's present condition would benefit from more time and higher reaction speed.

Faster and timely data delivery creates several opportunities to generate value within the layers of an organization, and this process can be described as an AI lifecycle. Sufficient data, experience and a routinized process to extract knowledge are preconditions for creating strategic value from AI.

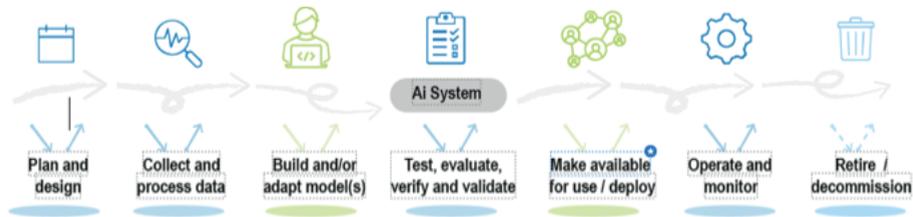
AI will likely improve into generative AI that combines enhanced predictive capability with an understanding of natural languages. Activities such as categorizing data, editing text, investigating problems, generating ideas could benefit from generative AI. It may not necessarily replace human work but supplement it (Lane, Williams and Broecke, 2023).

The OECD recommendation (2024) defines an AI lifecycle as:

An AI system lifecycle typically involves several phases that include: plan and design; collect and process data; build model(s) and/or adapt existing model(s) to specific tasks; test, evaluate, verify and validate; make available for use/deploy; operate and monitor; and retire/decommission. These phases often take place in an iterative manner and are not necessarily sequential. The decision to retire an AI system from operation may occur at any point during the operation and monitoring phase (Fig. 1).

Figure 1
AI system lifecycle (OECD 2024)

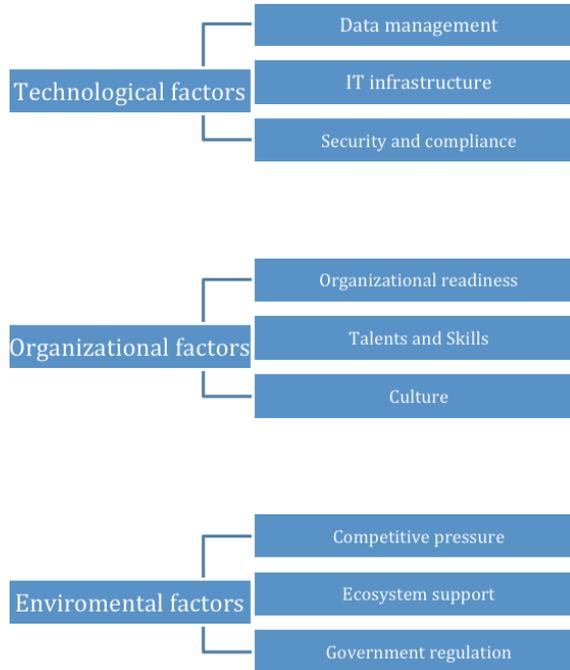
The lifecycle for generative AI is still in development and is a



complex process. It is also difficult to apply any existing adoption model in the context of AI for organization because AI is a complex and modern technology. For this reason, we use the TOE framework to explain the internal and external factors that influence the intention to adopt new technology (Tornatzky and Fleischer, 1990).

The TOE framework can explain adoption using technological, organizational, and environmental dimensions and has found successful applications in the adoption of other new technologies. In our study, we emphasize the importance of technology factors (Data management, IT infrastructure, Security, and compliance), organization factors (Organizational readiness, Talents and skills, Culture) and environment factors (Competitive pressure, Ecosystem support Government regulation) (Fig. 2).

Figure 2
TOE model



3.1 *Technological factors*

In recent research of McKinsey (2022), it is clearly indicated that companies, considered top performers, have used advanced analytics in 70% of the cases and that 50% are using AI to improve decision making process. Digital is becoming more frequently a source of competitive

advantage, if is properly adopted, and the best talents are used to develop and manage it. For instance, in the banking industry, digital leaders achieved 70% sales through digital channel compared to 17% of laggards, and 11% reduction in inbound workforce over 4 years, compared to 20% increase for the laggards (Lamarre *et al.*, 2023).

In a very competitive market, in any sector, technology adoption and leverage are a strategic need, but it is not enough without proper process redesign and organization changes, where at the end the human factor remain crucial to govern and manage the changes. Leaders have decided to hire the best digital talent in the market in order to build the internal capabilities for the new digital era.

The main technological factors of any digital and AI project are the following: Data Management; IT Infrastructure; Security & Compliance.

Data Management

AI projects need large volume of reliable data in order to be successful. Using a mechanical analogy, we can define data as the fuel on an AI engine. In fact, the expression “Garbage in Garbage out” is the common way to define the fact that any AI project is as good as the data on which is trained and built on. Data is the fundamental element on which an AI project is based on.

In order to develop an AI project data must be available and accessible. The data can be defined in relation on how are organized as “structured”, in tables format like databases and spreadsheet file, and “unstructured” like text, audio, image and video. Data are stored in sources (databases or files) and can be generated in many different ways like manual input, customer generated data, Web and Mobile Apps, CRM and ERP applications, production systems. For this reason, it is critical to define the right Data Architecture, to be able to access timely data needed and be able to scale. Possible data architecture is Data Warehouse, Data Lakes, Lakehouse, Data Mesh, Data Fabric. Data integration and processing are key elements to ensure that data are safely stored, integrated and processed for the business purpose that is requested. Several solutions and technologies like ETL (Extract-Transform-Load) and Data Virtualization, can automate this process in order to ensure data quality and consistency and availability to the necessary application that will implement AI solutions.

IT infrastructure

IT infrastructure has become in recent years a critical element of organization. We can categorize the components in the following way:

- Hardware and Computing Environments: this includes all hardware and operating systems needed to set up, manage, develop and maintain data centers and network equipment used by the companies. Cloud Service Providers, like AWS, Azure and Google, are providing all these components as a service, making it easier for any company of any size to access and use quickly hardware and software resources, with a pay per use model.
- Software applications and Developments platforms, like ERP, CRM, Office productivity tools.
- Machine Learning Libraries. Machine learning refers to a set of techniques within artificial intelligence that are an important part of machine self-learning without needing to be directed manually by humans. It refers to the use of statistical algorithms to detect patterns from data and hence learn autonomously (OECD 2024).
- AI specific development platforms and Libraries as Deep Learning Frameworks which allow for building and training complex neural networks. Deep learning refers to machine learning using many layers in a neural network, which is a means of structuring learning from data into nodes, or layers, such that connections are built between them.
- NLP Libraries. Natural Language Processing (NLP) – refers to the ability to process languages developed and spoken by humans, as opposed to computer programming language traditionally required to input instructions to computer software.
- Pre-trained Models and AI APIs: There are pre-trained models available for common tasks such as image recognition and automatic translation. Application programming interface (API) is a form of software interface that acts as a conduit for computer programs to interact and interoperate.
- Monitoring and Maintenance Tools.
- Logging and Tracking: Tracking metrics and logs is important for transparency and identifying potential issues.

Security and Compliance

The quality of data directly impacts the accuracy and effectiveness of AI algorithms in strategic decision-making. More data doesn't always equate to better results; the quality of the data is also essential. For this reason, organizations need effective data governance practices to ensure

data quality, availability, and variety, enabling real-time analysis and strategic applications.

Technology and data need to be used in a secure way, therefore there are many solutions in the market to implement protection layers for the IT infrastructure and data of the organization. The following is a list of them:

- Antivirus, antispam, firewall, intrusion detection and prevention systems. Data Loss prevention systems, Data Encryption for Protection of sensitive data both at rest and during transfer.
- Access Management Systems: Access controls and authentication tools to ensure security and regulatory compliance.
- Vulnerability assessment and Security event management.
- Data Governance tools and catalog to ensure compliance and control of data ecosystem within a specific organization.

These components, when combined, allow for the creation of robust, scalable, and secure AI systems. However, there are still many examples of security breach, attacks and fault. In many cases, this issue depends not only for technology problems or bugs, but from process or human errors or misuse. Therefore, proper policy, process and governance policies must be defined by the organization in order to protect companies, network, systems, applications and data.

3.2 Organizational factors

Any organization, from Government agencies to private companies, need to define the proper organization model to support their activity. Top management sponsorship is a key element of any new strategic initiative, and this is also true for digital and AI projects. Following Lamarre et al. (2023) the digital and AI transformation is the process of developing organizational and technology-based capabilities, to allow a company to continuously improve its customer experience and lower its unit costs and over time sustain a competitive advantage. The adoption of AI in strategic management is strictly dependent on managerial willingness to support AI integration and dismantle traditional information silos. It's not only the investment in technology useful to create firm value. Successful AI adoption requires appropriate organizational infrastructure, a shift away from vertical silos, and an emphasis on AI's role in facilitating processes and creating products.

Research highlights the importance of organizational learning for strategic renewal and adapting to technological advancements. Adopting principles of employee commitment and experimentation can lead to

faster, more cost-effective AI implementation. Crucial is the managerial understanding, the cultural factors, and the ability to provide a fast adaptation of AI to the entire organizational structure.

We identified the following main components that are critical for the successful integration of AI in strategic management: Organization readiness; Talents and Skills; Culture.

Organizational readiness

Organizational readiness is the company ability and willingness to adopt new technologies (Gangwar 2018). This includes the firm's capacity to manage and invest in new technology adoption, including technical IT skills and knowledge. In the area of business analytics and big data, there is a consensus between academics that organizational readiness is a prerequisite to technology implementation.

In the last 15 years many companies started to adopt a more "digital driven" strategy, even though the change had to face resistance and barriers. Some barriers can be identified in organizational siloes, legacy processes, lack of digital and data skills or generally called resistance to change (Harvard Business Review 2018). AI is playing a crucial role in changing organization business model and the resistance to change appears to have a crucial role to the implementation of AI investments. Recent research showed that 72% of companies started using Ai and Gen-AI solutions, and 67% of companies are interested to invest more on AI in the next 3 years, with relevant impact on organization model and processes (McKinsey 2024).

It is important to define an organizational model that permits to work together technology and business functions. Some examples are the organization model that creates a "Digital Factory" to develop new digital applications; the adoption of the Agile development methodology and creation of multiple small teams; or the creation of AI Committee to govern AI development and ethical concern.

Talents and skills

One of the pillars of AI transformation process is the talent/skill development of the workforce. A clear gap analysis should be implemented to understand in detail the talent needs and the possibility of upskilling and reskilling existing workforce. One of the main issues that companies typically encounter is the adoption of too many external contractors, which limit its internal capabilities. One more issue is related to the fact that in IT development teams sometimes there are too many "controllers" and

few “doers” than what is really needed. The talent growth., the upskill/reskill of workforce and the hiring process should be considered between the top priorities of management (Benbya *et al.*, 2020).

In order to analyze the maturity level of an organization, different models and framework have been developed. For example, the Deloitte Insights Driven Maturity Scale, which evaluates an organization in terms of its analytics capabilities, from the first initial stage of *Analytics Aware*, to most advanced *Analytical Competitors* (Smith *et al.* 2019). This model shows how analytics capabilities of a company can influence companies’ performance, to become a pervasive and strategic tool needed to make an organization competitive using latest analytical and AI technologies.

Another interesting example is the possibility to build specific programs to grow internal competencies and skills. Is what the Majid al Futtaim (MAF), a real estate and retail conglomerate based in Middle East, have implemented. MAF created a specific School of Analytics and Technology (SOAT) for the 40.000 employees. The school defined the priorities and goals for every kind of employee, executives, IT experts, mid-level management, front-line staff and new-hired people. The main goal is to enable digital transformation and encourage teams to work more in a flexible way, using technology and analytics in everyday business activities.

Top management support refers to the extent to which managers understand and embrace the technological capabilities of a new system like AI. They serve as the bridge between individual and organizational technology adoption, as the willingness to adopt is tied to the level of innovativeness among top managers or leaders (Chen *et al.*, 2015). Early involvement and familiarization with AI systems are crucial for easing the adoption process and to improve managerial trust. For employees, trust issues may be exacerbated by the fear that AI could justify decisions without human oversight, potentially maximizing efficiency at the expense of ethical standards (Keding 2021).

Culture

One of the most difficult parts of building modern and data-oriented organizations is the cultural element of the teams. Executive Leaders are a key part of the digital transformation programs, not only for the strategic decision associated with resources allocation, but also for the motivation and cultural impact that they can have on the success of the programs. The training program must be defined and included in the transformation journey.

The organization culture of companies depends also on the

decision to “make or buy” the digital software solutions they need to implement. There is no clear and unique answer, even though building in-house capabilities help to grow culture and awareness, in particular for AI projects. That is the case of Capital One, a USA financial services company that decided to develop a new fraud alert SMS system. It relied initially on a third-party solution that helped us to understand 85% of customers’ responses, but then Capital One decided to build an in-house expert team, which created an AI assistant that achieved 99% of customers’ responses. In the “buy” model companies purchase software solution that are ready to use, with cost and speed of adoption as main advantages, while the disadvantages are related to the lower level of personalization and less flexibility to domains specific requirements. The “make” approach will have the advantage of creating a customized solution with more quality control. The disadvantages are related to talent acquisition and proper process to be set up and maintained (Ganesan 2022).

In general, the digital transformation and in particular the AI adoption will have dramatic impact on how organizations will be structured, and jobs and tasks will be defined, and how decisions will be made. Some of the main changes can be classified in the following way:

– Task automation of repetitive activities will be the most common example of AI adoption, even though human support and judgement will be required. However, as AI systems lack understanding of the data they process or the outcomes they produce, data-driven rationality may not always lead to optimal decisions. These systems may focus on maximizing specific metrics without considering ethics, organizational values, or moral implications (Keding 2021). While machine judgment trained on historical data can appear more accurate and less biased than human judgment, cases of algorithmic bias in judicial, hallucinations and HR practices reveal significant concerns (Lambrecht & Tucker, 2019).

– Skills Changes. AI will not replace but complement and support human activities. Research underscores distinct capabilities between humans and machines, with most scholars viewing human-machine relations as complementary. The consensus is that AI will support, not replace, managerial tasks that require human flexibility, intuition, and judgment (Davenport & Kirby, 2015). Huang and Rust (2018) offer guidance on assigning analytical, intuitive, and empathetic tasks between humans and AI in management contexts.

– Legal document analysis will be dramatically improved and law firms will gain efficiency in this perspective. In sales for instance, sales team will have to use AI tools to improve content creation or automate marketing and

lead generation process and task to save time and be more productive.

– **Augmented professionals:** AI is augmenting capabilities of domains expert for decision making. In healthcare radiologists will not be replaced but will adopt AI to better support and speed up their activities.

The main implications for organizations of these changes will affect authority and decision-making processes. Cooperation between teams with different skills and backgrounds will become more frequent and this will affect coordination and organizational design (Benbya *et al.*, 2020).

3.3 *Environmental factors*

According to the TOE model, environmental factors are elements that organizations encounter at their external boundaries. Competitive pressure, ecosystem support, and government regulations are external factors that may impact AI adoption.

Competitive pressure is defined as influences from the external environment that prompt the organization to use a new technology (Chen *et al.* 2015). This pressure originates from customers, suppliers, and competitors and it is associated with the sense of the threat of losing advantages. The more firms are under competitive pressure firms face; the newer technology is expected to be successfully adopted.

The adoption of AI in an organization is considered to gain the highest competitive advantage and to create firm's value through new opportunities and innovation. The pursuit of competitive advantage in today's dynamic business landscape necessitates the strategic integration of AI-enabled technology. By harnessing the power of machine learning, deep learning, and natural language processing, organizations can unlock innovative solutions, streamline operations, and gain a significant edge over their competitors. However, it is crucial to recognize the socioenvironmental implications of such technological advancements. As organizations embrace AI, they must prioritize employee training and development to ensure a smooth transition and foster a culture of innovation. By empowering their workforce to effectively utilize AI tools, organizations can not only reap the benefits of increased efficiency and productivity but also mitigate potential risks and challenges associated with technological disruption.

Ecosystem support refers to assistance from vendors or third parties that encourages firms to innovate and adopt new technologies (Biney, 2019; Gangwar, 2018). The successful implementation of any innovation, such as AI, requires collaboration and support. Beyond financial resources and partnerships play a crucial role in developing an organization's knowledge base. By fostering knowledge exchange, partnerships help organizations

adopt cutting-edge technologies and a rapid dissemination of the new technology. When employees gain knowledge through both individual learning and external collaboration, they are better equipped to understand and utilize AI tools. In essence, partner support contributes to the development of employee skills and knowledge, ultimately facilitating the successful adoption of AI technologies.

The complexity of AI technologies implies that for most organizations, AI projects remain somewhat experimental, undertaken as a pilot or proof of concept. Outsourcing to external parties and vendors can be particularly beneficial to improve AI projects and overcome the lack the technical skills to adopt innovations. External support is essential to integrate existing technology architectures and legacy infrastructure, change business processes and organizational culture, reskilling or upskilling of employees: However, full production deployment tends to take much longer than pilots and cost substantially more (Benbya *et al.*, 2020).

Government policies and legislation can facilitate the adoption of AI among firms through regulations and incentives that stimulate AI adoption. At the same time, as AI technology advances, concerns about data security and privacy are growing and collaborative efforts involving technologists, policymakers, and ethicists are essential to create a comprehensive framework for secure and ethical AI.

AI systems can collect and process vast amounts of personal data, making them attractive targets for cyberattacks. To mitigate these risks, organizations must implement robust security protocols, including encryption, access controls, and ethical guidelines. Anonymizing data can also help protect sensitive information. Additionally, policymakers must enact and enforce privacy laws to hold organizations accountable for data breaches.

In Europe, the European Parliament in March 2024 approved The EU AI Act. The regulation establishes obligations for AI based on its potential risks and level of impact. The AI Act defines four risk levels (OECD 2024):

- **Unacceptable Risk:** These AI uses are prohibited as they pose significant threats to fundamental rights and societal well-being. Examples include predictive policing, real-time remote biometric identification (including facial recognition) in publicly accessible spaces for law enforcement, social scoring, or assessing the risk of an individual committing criminal offenses.
- **High Risk:** These AI applications are allowed but heavily regulated. They can have significant impacts on areas like healthcare, transportation, and justice. To mitigate risks, strict regulations are imposed on development,

deployment, and use. Examples include systems used to influence the outcome of elections and voter behavior, automated processing of personal data to assess various aspects of a person's life, assessing eligibility to benefits and services, and safety components used in the management and operation of critical infrastructure. Obligations include establishing a risk management system, conducting data governance, having in place technical documentation to demonstrate compliance, mandatory fundamental rights impact assessment, among others.

– Limited Risk: These AI systems, such as chatbots and deepfakes, are less risky but still require transparency to inform users about their interaction with AI.

– Minimal Risk: These AI applications, like video games and spam filters, are considered low-risk and unregulated. However, developers and deployers are encouraged to follow ethical guidelines.

In summary, the AI Act aims to establish a robust regulatory framework for AI, ensuring both safety and respect for fundamental rights, while promoting innovation and competitiveness for businesses operating in the EU.

4. Enel Spa case study

The TOE model describes the three main elements that companies need to manage to find out the right combination of decision and actions to be competitive in the market. In this regard a very good example is the experience of Enel Spa, the leading Italian multinational company in the global energy and renewable energy markets. Enel is present in 28 countries and the Group operates a Grid covering about 2 million kilometers and serves more than 70 million customers.

From a strategy point of view, digital transformation and AI are integral parts of the business plan for 2024-26. Enel prioritizes digital transformation by integrating AI across its business operations to boost efficiency, manage energy resources more effectively, and enhance sustainability, making AI a central element in achieving these goals. Enel, in order to comply with the AI Act has set up a Governance structure with an AI Committee and defined a specific AI Framework (Ciurli 2024).

Technology factors. Enel has renewed 80% of its applications and migrated its IT infrastructure to the cloud facilitating rapid AI model replication across various business areas and operations, to achieve more flexibility and responsiveness. The ICT team has over 3,000 members,

including around 70 AI specialists who develop solutions for energy management and predictive maintenance. The group currently operates about 200 AI applications in support of its business, with over 100 in production, half of which are powered by generative AI.

Currently, there are three main development streams: AI for personal productivity, AI for ICT productivity and AI to support Business Line processes. Enel has integrated AI into its digital management processes to enhance productivity and support routine tasks. This includes Copilot, an AI assistant that aids in summarizing emails, documents, and video content, as well as processing numerical data to boost operational efficiency. While intuitive, Copilot requires users to adapt to its functionalities, as AI is intended to assist-not replace-human decision-making. Additionally, AI tools streamline coding and software development, freeing employees to focus on more complex, value-added work by handling repetitive tasks.

In the last ten years, Enel has developed several applications in different domains. These are some examples:

- Generation/Enel Green Power: Algorithms that optimize logistical routes for wind turbine installation, minimizing time and costs; optimization of generation processes in thermal plants; development of predictive models for plant management.
- Distribution/Networks: Computer vision-based programs that identify components and anomalies to optimize maintenance, ensuring job safety; fraud and anomaly detection.
- Market/Enel X Global Retail: An energy management platform that optimizes distributed energy resources, creating value for customers and increasing grid flexibility.

An interesting application is the Digital Twin technology – digital replicas of physical infrastructure – to monitor, analyze, and optimize grid operations and renewable energy projects. This approach allows for scenario simulations without direct system intervention, reducing maintenance costs, identifying issues early through sensor data, and minimizing errors and downtime.

To scale up the model in the future Enel is now moving towards a model called “Lego bricks,” identifying common reusable elements for solutions across business lines-a plug-and-play model essential for scaling up what has been developed so far and capturing new trends.

Organization factors. To support this journey of digital transformation, the company invested and will invest in up-skilling and re-skilling programs to advance its employees’ expertise in AI and emerging technologies.

These programs offer specialized training and development to leverage AI effectively and prepare for future challenges. Continuous learning is essential for maintaining a competitive advantage and to attract talent from the market. Furthermore, the company is taking a cooperation approach Human-AI to ensure the correct and responsible adoption of new technologies. A typical example is the project of A Virtual Assistant developed by Enel Green Power for the plant control rooms, a project created with the collaboration of multicultural team from Italy, Spain and USA with different professional background. The Virtual Assistant helps the Control Room to identify anomalies before it may happen and is powered by machine learning capabilities to evolve and learn in a continuous way. The Virtual Assistant is an extremely valuable tool for operators, speeding up many operational processes and tasks, but at the end is always supervised by a Human Operator, that at the end will take the final decision.

Enel is thinking in terms of end-to-end processes, compared to the past where developments were using case based. This involves greater automation on the one hand and the need for human oversight on the other. This oversight is crucial to prevent technological lock-in, meaning growing dependency on automation, and ensuring that human oversight remains essential. The human-machine cooperation will also serve as a mitigation for known and future risks.

Digital Technology and AI can be extremely powerful and useful for companies but need to be managed properly and governed correctly to mitigate the risks associated with it. As AI governance is central to Enel's strategy, to ensure responsible and ethical AI use across its business, the company has established policies for data management and intellectual property protection and has created an internal AI governance committee. This committee oversees the ethical implementation of AI, ensuring compliance with international regulations and fostering sustainable practices. Through a structured control model, Enel continuously monitors AI use across business lines, which builds customer trust and supports sustainable operations. This governance framework is crucial for maintaining transparency and aligning AI practices with Enel's commitment to responsible innovation.

4.3 Environment factors

Enel is present on 5 continents, 28 countries, and this complexity must be managed properly. Current geopolitical fragmentation and tensions undermine the stability of European and global economies; however, inflation trends, interest rates, and new technologies offer opportunities to

reshape competitive dynamics, forcing Enel to adopt a transformative mindset and organization flexibility and speed. An example is the project implemented to manage market pricing fluctuations for energy and commodity market by Enel Global Trading. The Energy market is in fact extremely complex and related to several variables, including geopolitical forces. AI Applications based on predictive models, neural networks, and multi-scenario optimizations are a great solution to support hedging and offer strategies in energy and auxiliary services markets. Another interesting AI application in this scenario is for Weather forecasting, which can be useful in the renewable energy market. NLP (Natural Language Processing) solutions are used to discover important path and trends in the news that may affect energy pricing. In all cases there is a human oversight on the process to ensure the correct management and the governance required by the internal policies and AI framework.

The company transitioned from a decade of fragmented AI initiatives to a structured phase prompted by the AI Act, establishing an AI governance committee and framework to catalog initiatives, assess risks, and implement mitigation actions. Now in a third phase, Enel has the stability to seize future opportunities, balancing the revolutionary growth of AI with focused, manageable evolutionary directions for sustainable progress. The operational direction identified are the following: application clusters that allow more effective governance compared to a fragmented view by individual use cases.

5. Conclusion

Organizations worldwide are adopting new technologies and AI solutions to become more data driven, but it is also clear that the transformation is not exclusively technology related. Organizations and processes must be adapted and managed in new ways to ensure that data will become a real company asset to be analyzed, used and leveraged to compete more efficiently. Organizations should be empowered by specific know-how and culture, which is why real data driven leadership is also a key element in the transformation process.

To effectively address the complex interplay of AI and human decision-making, organizations must meticulously structure their architecture and data governance to seamlessly support AI-enabled systems across various departments. Legal and ethical factors significantly influence the use of data as input for AI-based systems. Ensuring stringent data quality is

critical for supporting managerial decisions.

Different AI implementation solutions directly influence the value added. The level of autonomy granted to AI systems and the transparency of explainable AI significantly impact trust and adoption.

The Enel case is useful to highlight that is fundamental the harmonizing of human judgment to minimize negative impacts. Managers should pilot the utilization of AI interplay with human biases to ensure ethical and effective decision-making. AI-supported activities reshape the nature of strategic decision-making, necessitating significant changes in organizational training and future management education.

In addition, organizations must explore innovative mechanisms to reconfigure their business models in the era of data management. Leveraging AI to drive predictive analytics and personalized experiences can unlock new opportunities. Designing AI systems that align with different roles and levels of management is essential to integrate the collaboration between human and machine and to gain a competitive advantage.

Organizations should be managed by leaders that truly believe in this digital process innovation built around company data. This is a fundamental element in building the right data-oriented culture, which should lead all company activities and projects. The human factor is still critical and is at the heart of any change and innovation in an organization.

References

- AGRAWAL A, GANS J, GOLDFARB A (2018) Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Harvard Business Review Press, Brighton, MA.
- ATHEY S, STERN S (1998) An empirical framework for testing theories about complementarity in organizational design. Working paper, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. No. 6600.
- BENBYA H, DAVENPORT T, PACHIDI S (2020) Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities. *MIS Quarterly Executive*: 19 (4).
- BHARADWAJ AS (2000) A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*. 24(1): 169-196.
- BINEY IK (2019) Unearthing entrepreneurial opportunities among youth vendors and hawkers: Challenges and strategies. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 8: 1-14.
- BLOOM N, GARICANO L, SADUN R, VAN REENEN J (2014) The distinct effects of information technologies and communication technologies on firm organization. *Management Science* 60(12): 2859-2885.
- BREWS PJ, TUCCI CL (2004) Exploring the structural effects of internetworking. *Strategic Management Journal* 25(5):429-451.
- BRYNJOLFSSON E, MCELHERAN K (2016) The rapid adoption of data-driven decision making. *American Economic Review*. 106(5): 133-139.
- BRYNJOLFSSON E, MILGROM P (2013) Complementarity in organizations. Gibbons R, Roberts J, eds. *The Handbook of Organizational Economics* (Princeton University Press, Princeton), 11-55.
- BRYNJOLFSSON, E, MCELHERAN, K (2019). Data in Action: Data-Driven Decision Making and Predictive Analytics in US Manufacturing. Available at SSRN 3422397.
- CASADESUS-MASANELL R, ZHU F (2013) Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal* 34(4): 464-482.
- CHEN H, CHIANG RH, STOREY VC (2012) Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*. 36(4): 1165-1188.
- CHEN DQ, PRESTON DS, SWINK M (2015) How the use of big data analytics affects value creation in supply chain management. *Journal of Management Information Systems*. 32: 4-39.
- CIURLI S, (2024) Enel's innovation through AI. <<https://www.enel.com/media/word-from/news/2024/07/ai-future-on-the-road-to-innovation>>.

- DAVENPORT TH, KIRBY J (2015) Beyond automation. *Harvard Business Review*. 93: 58-65.
- DAVENPORT TH, KIRBY J (2016) Just How smart are smart machines? *MIT Sloan Management Review*. 57: 21-25.
- DAVID JM, HOPENHAYN HA, VENKATESWARAN V (2016) Information, misallocation, and aggregate productivity. *Quarterly Journal of Economics* 131(2): 943-1005.
- Deloitte AI Institute (2023) The generative AI Dossier. A selection of high-impact use cases across six major industries. <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-ai-institute-gen-ai-use-cases.pdf>>.
- GAMBARDELLA A, MCGAHAN AM (2010) Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long range planning*. 43(2-3): 262-271.
- GANESAN K (2022) *The Business Case for AI: A Leader's Guide to AI Strategies, Best Practices & Real-World Applications*. Opinions Analytics.
- GANGWAR H. (2018) Understanding the determinants of big data adoption in India: An analysis of the manufacturing and services sectors. *Information Resources Management Journal*. 31: 1-22.
- Harvard Business Review (2018) An Inflection Point for the Data-Driven Enterprise <<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/snowflake/AnInflectionPoint.pdf>>.
- HUANG M-H, RUST RT (2018) Artificial intelligence in service. *Journal Service Research*. 21: 155-172.
- HUANG M-H, RUST RT, MAKSIMOVIC V (2019) The feeling economy: managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*. 61: 43-65.
- KEDING C (2021) Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*. 71(1): 91-134.
- LAMARRE E, SMAJE K, ZEMMEL R. (2023) *Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. John Wiley & Sons.
- LAMBRECHT A, TUCKER C (2019) Algorithmic bias? An empirical study of apparent gender-based discrimination in the display of STEM career ads. *Management Science* 65: 2966-2981
- LANE M, WILLIAMS M, BROECKE S (2023), The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 288*, <<https://www.oecd-ilibrary.org/socialissues-migration-health/the-impact-of-ai-on-the-workplace-main-findings-from-the-oecd-aisurveys-of>>

- employers-and-workers_ea0a0fe1-en?mlang=fr>.
- McAFEE A, BRYNJOLFSSON E (2012) Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*. 90(10): 60-68.
- McKINSEY (2024). The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>>.
- OECD (2024) Artificial Intelligence, data and competition. OECD artificial intelligence working papers. May 2024:18.
- RAWLEY E, SIMCOE TS (2013) Information technology, productivity, and asset ownership: Evidence from taxicab fleets. *Organization Science* 24(3): 831-845.
- RAY G, WU D, KONANA P (2009) Competitive Environment and the Relationship Between IT and Vertical Integration. *Information Systems Research*. 20(4): 585-603.
- RYDNING DRJGJ (2018) The digitization of the world from edge to core. Framingham: International Data Corporation.
- SHAPIRO C, VARIAN HR (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.
- SMITH T, STILLER B, GUSZCZA J, DAVENPORT T (2019) Analytics and AI-driven enterprises thrive in the Age of With. *Deloitte Insights*, 16.
- TAMBE P (2014) Big data investment, skills, and firm value. *Management Science*. 60(6): 1452-1469.
- TORNATZKY LG (1990) *The processes of technological innovation*. Lexington/DC Heath & Company.

Dal principe Marcantonio al principe Paolo Borghese: un caso di nobiltà imprenditoriale nella transizione di Roma da capitale dello Stato pontificio a capitale del Regno d'Italia

Rita d'Errico

Dipartimento di Economia Aziendale Università degli studi Roma Tre

ABSTRACT

Il principe Marcantonio Borghese e i suoi figli Paolo e Francesco furono, in veste di promotori e amministratori, personaggi chiave delle istituzioni bancarie e delle speculazioni finanziarie che animarono il contesto economico romano tra gli anni '30 e la fine dell'Ottocento. La loro molteplice attività che si sviluppa nell'arco di circa un sessantennio, tra il 1830 e il 1890, consente di ricostruire un quadro delle trasformazioni in atto nella Capitale nei decenni a cavallo tra la Roma pontificia e la Roma umbertina. Al tempo stesso la loro storia si inserisce nel solco della recente storiografia sulla nobiltà imprenditoriale italiana ed europea, e del suo ruolo nell'evoluzione della società moderna e contemporanea, offrendo un caso utile alla riflessione generale.

PAROLE CHIAVE: Famiglia Borghese, Élites, Nobiltà imprenditoriale, Economia romana XIX secolo, investimenti, Storia Economica.

1 Introduzione

Nella plurisecolare storia della famiglia Borghese, il settantennio compreso tra gli anni '30 dell'Ottocento e la fine del secolo racchiude la fase culminante, in termini di consolidamento patrimoniale e ascesa sociale, a cui è seguita la rovinosa caduta negli anni della crisi edilizia romana del 1888-'89 (Caracciolo, 1974: 169-205), che ha travolto uno dei patrimoni fondiari più cospicui in Italia centrale e in Europa (Malatesta, 1999: 45). Sulle vicende della famiglia Borghese nei decenni considerati, che hanno visto protagonisti il principe Marcantonio e i suoi figli Paolo – erede del titolo di principe – e Francesco duca di Bomarzo, esistono diverse ricostruzioni letterarie e storiografiche coeve e contemporanee. Di particolare rilievo è quella di Guido Pescosolido (1979), per la ricchezza delle fonti consultate e l'originalità dell'analisi, centrata soprattutto sulla figura di Marcantonio Borghese, che attraverso le vicende della famiglia ha colto i tratti comuni del comportamento di un intero ceto sociale. Il quadro interpretativo che ne emerge evidenzia una strategia patrimoniale che aveva il suo cardine e il suo punto di forza nell'ampiezza dei possedimenti terrieri e nella rendita fondiaria, mentre gli investimenti nei settori extra-agricoli, per quanto innovativi e anche piuttosto articolati, ebbero in termini di proventi, un peso di gran lunga inferiore a quello che aveva la rendita fondiaria. Tuttavia, furono proprio gli investimenti extra-agrari, in particolare quelli nel settore edilizio, la causa del dissesto patrimoniale della famiglia.

Marcantonio Borghese e i suoi figli Paolo e Francesco furono a vario titolo, in veste di promotori e amministratori, personaggi chiave delle vicende bancarie e speculative che caratterizzarono il contesto economico romano nell'ultimo sessantennio dell'Ottocento. Sulla scorta della letteratura esistente, di fonti a stampa e d'archivio, questo contributo intende ricostruire un quadro d'insieme della intensa partecipazione del Principe e dei suoi figli alle attività creditizie e speculative nella Capitale nei decenni centrali del XIX secolo, al fine di evidenziare alcuni aspetti salienti delle trasformazioni finanziarie in atto nella Capitale nei decenni a cavallo tra la Roma pontificia e la Roma umbertina e dell'impatto che ebbero sulla nobiltà locale. La loro storia si iscrive in quella più ampia della nobiltà italiana ed europea, che rappresenta una valida chiave di lettura per comprendere l'evoluzione della società moderna e contemporanea (Dewald, 2001, Conca-Messina, 2022).

2 Le innovazioni finanziarie a Roma negli anni Trenta dell'Ottocento

L'organizzazione bancaria di cui era dotata la Capitale pontificia all'inizio degli anni Trenta del secolo XIX era ancora sostanzialmente quella che si era formata nei primi secoli dell'età moderna. Vi era un comparto pubblico, costituito dal Monte di Pietà e dal Banco di S. Spirito, fondati rispettivamente nel 1539 (Tosi, 1937) e nel 1605 (Ponti, 1951). Nel corso del tempo questi due istituti erano divenuti strutture di supporto alla finanza pubblica, fino a quando la crisi politica e monetaria di fine Settecento non ne ridimensionò il ruolo (Travaglini, 1991). Vi era inoltre un esteso comparto privato che comprendeva varie forme di intermediazione finanziaria, rappresentate da una decina di banchieri specializzati appartenenti all'*élite* finanziaria capitolina, tra cui spiccavano i nomi del duca Marino Torlonia, del conte Domenico Lavaggi e del banchiere Agostino Feoli (Cracas, 1823). Ad essi si affiancava un universo composito di prestatori privati, che esercitavano il credito attraverso una rete diffusa di relazioni interpersonali. Questo settore nel tempo si era dotato di proprie regole, codificate dalla prassi notarile, che lo distinguevano dall'usura vera e propria (d'Errico, 1997).

In tale contesto si inserirono, a metà degli anni '30 dell'Ottocento, le prime innovazioni finanziarie e creditizie, rappresentate dalle banche di emissione e dalle casse di risparmio, già operative nei paesi del Nord Europa. Nel 1834, dopo lunghe vicissitudini, un gruppo di finanzieri francesi e belgi fondò la Banca Romana di sconto e di emissione, il cui statuto era modellato su quello della Banca di Francia (De Matteo, 2004: 379) e nel 1836, grazie ad un'iniziativa locale, aprì i battenti la Cassa di Risparmio di Roma, deputata alla raccolta remunerata dei depositi, con il fine di favorire la previdenza tra le classi meno abbienti. La Cassa, in particolare, ebbe un grande successo sul piano della raccolta, affermandosi fin dal 1840 come seconda, dopo la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, tra quelle fondate nella Penisola per volume di depositi amministrati (d'Errico, 1999: 42-43).

Nell'origine della Cassa di Risparmio di Roma la famiglia Borghese ebbe un ruolo determinante. Il principe Francesco Borghese (9 giugno 1776 - 29 maggio 1939), residente per molti anni a Parigi, dopo aver partecipato alle campagne napoleoniche (Spreti, 1981: 133), ebbe modo di osservare da vicino il funzionamento delle prime casse di risparmio, nate da un'ideale filantropico basato sul concetto di previdenza e non sulla carità, il cui primo esempio era stata la Cassa di Risparmio di Amburgo, fondata alla fine del Settecento. Al suo ritorno a Roma, nel 1833, il principe Francesco si fece promotore di un'analogia istituzione a Roma (Soderini, 1886: 21-22). A lui

si affiancarono nel ruolo di promotori della Cassa di Risparmio altri esponenti dell'alto clero e dell'*élite* aristocratico-finanziaria capitolina, come i nobili Giulio Cesare Rospigliosi e Alessandro Torlonia, e il banchiere Agostino Feoli, i quali in veste di amministratori ebbero un ruolo determinante nell'impostarne il modello di gestione. Tale modello si basava su un sistema che privilegiava il finanziamento di grandi affari patrocinati da una ristretta *élite* finanziaria appartenente all'aristocrazia e al notabilato romano, saldamente rappresentata nel consiglio di amministrazione della Cassa di Risparmio, di cui il principe Francesco Borghese fu il primo presidente. Pur richiamandosi a ideali filantropico-previdenziali, la Cassa romana, al pari di consimili istituti, finì per assolvere assai presto alle funzioni di vera e propria banca.

3 La Cassa di Risparmio di Roma: «un'istituzione di famiglia»

Marcantonio Borghese nacque a Parigi il 23 febbraio 1814, primogenito di quattro fratelli, dal principe Francesco e dalla principessa Adelaide de La Rochefoucauld (Malgeri, 1970: 604). Poco più che ventenne, nel 1836, entrò nel primo consiglio di amministrazione della Cassa di Risparmio di Roma dove sedette, ricoprendo varie cariche, per quasi mezzo secolo fino al 1882, (d'Errico, 1999). A buon diritto, in occasione delle sue dimissioni, Marcantonio Borghese poté definire la Cassa di Risparmio «un'istituzione di famiglia»¹. Infatti, non solo alla sua fondazione, come si è detto, aveva contribuito il padre Francesco, ma tra i suoi amministratori, tra il 1877 e il 1888, vi furono anche i figli Paolo (13 settembre 1844 - 18 novembre 1920) e il secondogenito Francesco duca di Bomarzo (21 gennaio 1847 - 20 novembre 1926). Inoltre, sede della Cassa di Risparmio, fino al suo trasferimento in piazza Sciarra nel 1874, furono alcuni locali a pianterreno di palazzo Borghese in via di Fontanella Borghese.

La presenza nel consiglio di amministrazione della Cassa consentì a Marcantonio Borghese di beneficiare di varie aperture di credito in conto corrente garantite dalla sola dignità di credito, e non da beni fondiari, che consentirono probabilmente di alleggerire una situazione finanziaria gravata in quegli anni dall'acquisto di nuovi possedimenti rustici (Pescosolido, 1979: 266-278).

Nel 1841 il principe Marcantonio, nel ruolo di vicepresidente della

¹ Archivio Segreto Vaticano (ASV), Archivio Borghese, b. 7.990, Lettera al principe Emilio Altieri, presidente della Cassa di Risparmio di Roma, 17 dicembre 1883.

Cassa di risparmio, prese parte ad una delle operazioni di maggior rilievo concluse dall'Istituto in quegli anni e ideata dal suo direttore Agostino Feoli, ovvero la rilevazione della maggioranza azionaria – la cosiddetta nazionalizzazione – della Banca Romana, l'istituto di emissione fondato nel 1834 che conduceva vita stentata, soprattutto per l'ostilità dell'ambiente locale e la scarsa conoscenza che i suoi amministratori stranieri avevano del contesto economico romano (De Matteo, 2004: 379; Graziani, 1995).

Per l'acquisto delle azioni detenute da un gruppo franco-belga si costituì una società di 12 membri, tutti soci azionisti e amministratori della Cassa di Risparmio, la quale finanziò l'operazione mettendo a loro disposizione un capitale di 315.000 scudi ripartito in 12 quote e garantito dal deposito delle medesime azioni. La conseguenza di tale operazione fu un solido legame finanziario tra i due istituti e, per il gruppo che aveva condotto l'operazione, la possibilità di accedere a cariche direttive dell'istituto di emissione. Pertanto, nel 1842 Marcantonio Borghese entrò a far parte insieme ai principi Giulio Cesare Rospigliosi e Filippo Doria del consiglio di amministrazione della Banca Romana, carica che mantenne fino al 1851, allorché questa fu trasformata nella Banca dello Stato Pontificio.

La Banca Romana divenne un nuovo centro di attività creditizia intorno a cui si organizzarono gli interessi dei consiglieri che ne avevano assunto il controllo azionario. La presenza simultanea nella Cassa di Risparmio e nella Banca Romana consentì al gruppo ristretto facente capo ai loro amministratori di rafforzare la propria posizione nei circuiti creditizi e speculativi della capitale e di controllare i pochi e grandi affari che prendevano forma sul mercato locale (d'Errico, 1999).

Assieme ad altri dirigenti della Banca Romana, nel 1845, il principe Marcantonio prese parte ad una delle maggiori operazioni speculative di quegli anni: l'acquisto e la lottizzazione dei beni dell'ex-Appannaggio Beauharnais, localizzati nelle Marche, dell'estensione di circa 29.000 ettari². Particolarmente vantaggiosi per la società acquirente furono i finanziamenti ottenuti a più riprese tra il 1848 e il 1859 dalla Cassa di Risparmio, di cui il principe Marcantonio Borghese in quegli anni era presidente; i finanziamenti raggiunsero quasi il 30% degli impieghi della Cassa e consentirono alla Società di estinguere il debito a breve scadenza contratto con il governo pontificio per l'acquisto dei beni (Felisini, 1990:105-108).

Il Principe, al pari di altri esponenti dell'aristocrazia romana, fu

² Si trattava dei beni che, in base alle decisioni prese al Congresso di Vienna, erano stati assegnati nel 1815 all'ex viceré d'Italia Eugenio Beauharnais. I beni suddetti furono rilevati nel 1845 dalla Società degli acquirenti dei beni dell'Appannaggio, che aveva la propria sede legale presso la Banca Romana (Farini, 1850: 86; Duranti, 1983: 119-140).

molto attivo anche tra i promotori di alcune delle prime società per azioni che dalla fine degli anni '40 dell'800 animarono il listino del mercato mobiliare romano (Strangio, 2011). Nel 1846, Marcantonio Borghese figura nell'elenco dei soci fondatori della Società anonima Romana delle Miniere di Ferro e sue Lavorazioni³, tra le poche imprese sorte in quegli anni le cui azioni continuarono a figurare sui listini della Borsa di Roma anche dopo il 1870 (d'Errico, 1999: 118-119). Nel 1873, assieme ad altri nobili romani – Camillo e Pietro Aldobrandini, Filippo Lancellotti e Francesco Patrizi – costituì una piccola società per la gestione della Fonderia Artistica per la Lavorazione di Metalli e Oreficeria, fondata sul finire del '700 dal noto architetto romano Giuseppe Valadier tra via Margutta e via del Babuino e passata in proprietà degli eredi di Pietro Paolo Spagna⁴. Fu inoltre consigliere e presidente della Società Edificatrice di Case per la Classe povera e laboriosa, costituita nel 1867, con sede nei locali di palazzo Borghese, che si proponeva l'edificazione di case popolari tra i quartieri S. Giovanni e Celio⁵. Tuttavia, Marcantonio Borghese non ebbe un ruolo attivo nella loro gestione e la sua presenza negli elenchi dei fondatori può ritenersi più di immagine che operativa. Il vantaggio derivante dal possesso di queste azioni era tuttavia anche quello di poterle utilizzare come pegno per operazioni di anticipazione su titoli concesse dalla Cassa di risparmio, che le valutava al loro valore nominale (d'Errico, 1999: 120).

Un riconoscimento di questa diversificata tipologia di attività anche in settori extra-agricoli può ritenersi la nomina del principe Marcantonio Borghese a presidente della Camera di Commercio di Roma per il triennio 1869-1872 (Ascarelli, 1911: 46-49). Tale nomina andava ad aggiungersi ad altre importanti cariche pubbliche da lui ricoperte negli anni; Infatti, fu conservatore di Roma, membro del consiglio provinciale di Roma e Comarca e dal 1855 membro della Consulta di Stato per le finanze, oltre che consigliere municipale di diversi comuni laziali (Kambo, 1886: 13).

Pochi giorni dopo la presa di Roma, il 20 settembre 1870, che segnò la fine del potere temporale dei papi, il principe Borghese, senza attendere la scadenza del mandato, rinunciò alla carica di presidente della Camera di

³ ASV, Archivio Borghese, b. 8633, Memorie di istituti dei quali fece parte il principe Marcantonio.

⁴ ASV, b. 7473, Carte diverse del tempo di Marcantonio Borghese, bilanci fonderia Spagna.

⁵ Il Celio, XIX rione di Roma, fu costituito nel 1921 per suddivisione dal rione Campitelli, ma la sua destinazione urbanistica si delineò fin dalla proclamazione di Roma Capitale, quando si insediò una commissione per l'edificazione della zona; nel 1886 fu scelto come sede dell'ospedale militare.

Commercio, probabilmente per motivi di decoro, trattandosi di un incarico conferito da papa Pio IX secondo i regolamenti camerati pontifici.

4 Da Marcantonio a Paolo Borghese: l'aristocrazia romana nella transizione dallo Stato pontificio al Regno d'Italia

Il distacco iniziale dell'aristocrazia pontificia dalla nuova realtà che si creò dopo la proclamazione di Roma capitale nel 1871 non durò molto a lungo. Diverse famiglie aristocratiche accettarono di ricoprire nuove cariche nella Roma umbertina e soprattutto si rivelarono sempre meno restie a partecipare alle iniziative imprenditoriali e bancarie ad opera di esponenti della finanza italiana interessati a cogliere le opportunità di profitto che si profilavano nel nuovo scenario di Roma capitale, tanto da far parlare di una vera e propria «compensazione» tra l'aristocrazia romana e il capitale finanziario nazionale (Flores, 2002: 587).

Il caso del principe Marcantonio Borghese e dei suoi figli Francesco e Paolo non rappresenta un'eccezione in questo quadro. Il primo, infatti, ricoprì varie cariche politiche e amministrative nella Capitale: nel 1877 fu eletto deputato del consiglio provinciale di Roma, fu inoltre consigliere circondariale per il V mandamento urbano, comprendente i rioni S. Angelo, Ripa e Trastevere⁶.

La partecipazione di Marcantonio Borghese alla vita economica romana dopo il 1870 fu altrettanto intensa. In particolare, la sua propensione per gli investimenti bancari, anche in passato più spiccata rispetto a quelli industriali, si accentuò nel mutato contesto di Roma Capitale che favorì l'ingresso in scena di nuovi intermediari. Infatti, nel volgere di pochi anni e nel particolare clima di euforia speculativa alimentata dal ciclo finanziario espansivo del biennio 1871-'72 (Polsi, 1993: 85-192, De Matteo, 2004: 374-375), a Roma comparvero una dozzina di nuove banche di credito ordinario e popolari, tra cui le più importanti per capitale sociale erano la Banca Italo Germanica, la Banca Italo Austriaca e la Banca Generale (De Rosa, 1982: 15), alle quali aderirono molti esponenti dell'*élite* nobiliare e borghese locale. Tali adesioni erano tenute in gran conto e ricercate dai promotori delle nuove istituzioni – spesso estranei all'ambiente romano – non solo per il ritorno di immagine derivante dalla possibilità di annoverare tra i propri amministratori gli esponenti più prestigiosi del ceto aristocra-

⁶ ASV, Archivio Borghese, b. 7410, Carte diverse del tempo di Marcantonio Borghese, 1814-1886,

tico-finanziario romano, ma anche per i solidi legami di affari e di parentela con i centri tradizionali del potere politico e finanziario della Capitale che essi apportavano (Galli, 1997: 588-590).

Nel 1874 il principe Marcantonio entrò nel consiglio di amministrazione della Banca Generale – una delle iniziative più solide tra quelle sorte negli anni dell'euforia bancaria del 1871-'72 – subentrando al duca Mario Massimo nella carica di presidente. Dal 1880 fu anche presidente della sezione del credito agrario attivata quell'anno dalla Banca Generale. Oltre al prestigio del nome e alla rete di relazioni personali e di affari, Marcantonio Borghese mise a disposizione di questa Banca anche una parte dei suoi beni patrimoniali. Infatti, negli anni successivi al suo ingresso nella Banca Generale acconsentì ad una iscrizione di ipoteca sui suoi feudi di Anzio e Nettuno, al fine di permettere alla Banca di disporre della necessaria cauzione da offrire al governo per la gestione della tesoreria provinciale di Roma, senza dover immobilizzare capitali propri⁷. Inoltre, la presenza del Principe nel consiglio di amministrazione della Cassa di Risparmio e della Banca Generale fu la premessa per l'apertura di un credito in conto corrente fatta dalla prima a favore della seconda, che ne favorì la provvista di mezzi.

Negli anni successivi al 1871, il sistema di gestione della Cassa di Risparmio ideato negli anni 1840-'50 fu applicato su una scala più ampia: infatti, la Cassa aprì conti correnti a favore degli istituti di credito in cui sedevano propri soci e amministratori come la Banca Artistico Operaia e il Banco di Roma, oltre alla Banca Generale. In tal modo la raccolta di depositi che affluivano alla Cassa di Risparmio rifuliva nel circuito di queste banche, secondo un modello di gestione inaugurato nel 1842 con il conto corrente tra la Cassa di Risparmio e la Banca Romana, che permetteva a questa di poter disporre di maggiore liquidità e alla Cassa di Risparmio di poter collocare giacenze a breve termine derivanti dall'abbondante raccolta dei depositi.

Marcantonio Borghese partecipò, inoltre, alle principali operazioni concluse dalla Banca Generale fino al 1880 non solo come amministratore, ma anche a titolo personale, acquistando quote di azioni della Società Generale Immobiliare di Lavori, della Società anonima Ferriere Italiane e della Società Fondiaria milanese.

Solo nel dicembre 1885, il Principe, ormai infermo, si dimise dalla duplice carica di presidente della Banca Generale e della sezione del credito

⁷ ASV, Archivio Borghese, b. 460, Nota degli stabili dati a garanzia della gestione della ricevitoria provinciale della Banca Generale per i quinquenni 1878-1882 e 1883-1887.

agrario. Tuttavia, è da ritenere che tale decisione fosse maturata già da qualche anno e rinviata in seguito alle sollecitazioni del direttore generale Antonio Allievi, il quale in uno scambio di corrispondenza dell'ottobre 1882 pregava il principe di ritirare le proprie dimissioni, temendo una perdita di immagine per l'istituto alla vigilia di quella che egli stesso definiva una «laboriosa operazione di ingrandimento»⁸. Proprio il dissenso sorto intorno alla decisione di raddoppiare il capitale della Banca Generale da 25 a 50 milioni di lire (Galli, 1997: 601) causò, nel 1881, l'allontanamento da questa di alcuni dei suoi dirigenti romani, tra cui il suo vice-presidente, il banchiere Antonio Cerasi, e il consigliere Pietro Tommasini. Memore di una promessa fatta al momento del suo ingresso nella Banca, Antonio Cerasi non mancò di preavvertire il Principe delle sue dimissioni, mettendolo in guardia nei confronti di una gestione che a suo parere stava diventando sempre meno prudente.

All'inizio degli anni Ottanta, Marcantonio Borghese partecipò ancora, da solo o associandosi al figlio Francesco, ad alcune iniziative che presero forma nell'ambito di una nuova fase espansiva, incoraggiata dalla ripresa economica che si stava profilando all'inizio degli anni Ottanta grazie al concorso dello Stato alle opere edilizie della Capitale (Caracciolo, 1974: 169-179).

Nel 1880 il Principe figura tra i sottoscrittori del capitale sociale del Banco di Roma che, a differenza di altre banche sorte all'inizio degli anni Settanta, era l'esito di una iniziativa interamente locale, promossa dal duca Francesco Borghese, dal principe Sigismondo Giustiniani Bandini e dal marchese Giulio Mereghi. Questi esponenti dell'*élite* aristocratico-finanziaria erano stati promotori nel 1878 della filiale romana della Banca dell'*Union Générale*, con sede a Parigi. Dopo due anni, coinvolgendo anche altri personaggi in vista dell'aristocrazia e del notabilato locale, il gruppo romano si distaccò dalla sede parigina, dando vita nel 1880 al Banco di Roma (De Rosa, 1982: 16-18). Tra le prime partecipazioni azionarie del Banco figurano diverse società, per lo più operanti nel settore dei servizi (Società Condotte d'Acqua, Società dell'Acqua Pia, Società dei Mulini e Magazzini Generali, Società Edilizia italiana, Società Romana Tramways ed Omnibus, Società Romana dei Telefoni, Società Generale Ferrovie complementari) amministrata da dirigenti del Banco di Roma. Tra questi, era presente Francesco Borghese, il quale fu il componente dell'originario gruppo promotore che rimase più a lungo nel consiglio di amministrazione del Banco.

Nel 1882 Marcantonio Borghese accettò la carica di presidente

⁸ ASV, Archivio Borghese, b. 459, Istituti di credito e società diverse.

dell'assemblea generale della Banca Artistica Operaia che, ispirandosi agli ideali corporativi e solidaristici della Primaria Associazione Artistica Operaia di Carità Reciproca sorta all'inizio degli anni Settanta, si proponeva per statuto di promuovere il credito cooperativo a favore di artigiani, piccoli imprenditori e commercianti. Questa Banca, assorbita pochi anni dopo dal Banco di Roma, fu tra le prime ad intuire le potenzialità d'investimento nel settore dell'edilizia popolare promuovendo l'edificazione del quartiere Testaccio attraverso la Società Artistico-Operaia per la Costruzione di Case economiche.

Fu questa l'ultima iniziativa che ebbe come protagonista il Principe Marcantonio Borghese. Infatti, a partire dal 1883, ormai colpito dai sintomi di una grave malattia, cominciò a ritirarsi dagli affari e il suo nome, benché ancora comparisse negli elenchi di alcune imprese sorte con la sua partecipazione, cominciò ad assumere un significato ormai solo simbolico.

Negli anni immediatamente successivi alla sua scomparsa, avvenuta il 5 ottobre 1886, fu il figlio primogenito Paolo, erede del titolo di principe di Sulmona e della parte più cospicua del patrimonio, ad occupare un ruolo di primo piano nella vita economica dell'epoca come uno dei principali protagonisti delle vicende finanziarie ed edilizie che condizionarono il ciclo economico del decennio a cavallo tra la metà degli anni Ottanta e Novanta dell'Ottocento.

A differenza del padre e del fratello Francesco, il principe Paolo, almeno fino a metà anni Ottanta, fu più presente sulla scena politica che su quella degli affari. Egli fu tra i promotori e presidente dell'Unione romana per le elezioni amministrative, il partito di ispirazione cattolica e conservatrice che promuoveva l'elezione in Campidoglio di amministratori cattolici, dopo il 'non expedit' di papa Pio IX (Mazzonis, 1970: 236; De Nicolò, 1996: 358-370). In seguito ai risultati ottenuti dall'Unione alle elezioni amministrative, nel 1879 Paolo Borghese fu eletto nel consiglio comunale di Roma, dove sedette per un quinquennio fino alle sue dimissioni presentate nel giugno del 1884, malgrado i risultati elettorali avessero confermato il suo mandato per il successivo quinquennio (Atti, 1884: 47).

Inoltre, fu azionista e direttore del periodico mensile *la Rassegna italiana*, emanazione del Circolo romano di studi sociali vicino agli interessi dell'Unione per le elezioni amministrative, che trattava anche temi di carattere economico, pubblicando sulle sue pagine la rassegna finanziaria e commerciale curata da Pietro Carini.

La sua esperienza in qualità di amministratore di istituzioni finanziarie non fu particolarmente brillante. Dal 1877 al 1881 fu segretario della commissione amministrativa del Monte di Pietà di Roma e, dal 1876, de-

putato dell'Ospedale di S. Spirito nella Commissione degli Ospedali di Roma⁹. Fu inoltre presidente della sezione di credito fondiario annesso al Banco di S. Spirito. Destò clamore la vicenda che portò alla scoperta di un ammanco di cassa nel Banco di 2,5 milioni di lire che fino ad allora era stato occultato, facendo apparire un disavanzo di appena 90.000 lire (Silvestrelli, 1887). Nel 1883 la sezione depositi del Banco fu chiusa e fu nominata una commissione presieduta da Augusto Silvestrelli che definì «gravissima e allarmantissima» la situazione di dissesto (Tribuna, 1885: 2), le cui cause dovevano imputarsi all'incuria delle precedenti amministrazioni. Nel 1885 il principe Paolo si dimise dalla carica di deputato dell'Ospedale di S. Spirito e successivamente, insieme ad altri ex amministratori, dovette difendersi in giudizio dall'accusa mossagli dalla Commissione ospedaliera di negligenza e di aver trascurato negli anni della sua amministrazione di appurare lo stato delle casse del Banco, accusa per la quale gli fu richiesta dal tribunale di Roma a titolo di indennizzo una somma di 800.000 lire; tale richiesta venne in seguito revocata dal medesimo tribunale di Roma¹⁰.

Se si esclude la presenza del principe Paolo nel consiglio di amministrazione della Società Edificatrice di Case per la Classe Povera e Laboriosa, e in quello della Società Artistica Operaia di cui fu presidente suo padre, non è dato rilevare fino ai primi anni Ottanta il suo concorso in altre iniziative imprenditoriali. Tuttavia, il suo progressivo ritiro dagli impegni amministrativi e dalle cariche pubbliche, dopo il tramonto del progetto di un partito di cattolici a livello nazionale, che lo portò anche a rinunciare alla carica di senatore del Regno, coincise con una sua più intensa partecipazione alla vita degli affari.

Nel 1884 fu tra i promotori dell'Impresa Romana dei Telefoni, che nel 1885 si fuse nella Società Generale Italiana dei Telefoni ed Elettricità, assumendo la ragione sociale di Società Romana dei Telefoni ed Elettricità, con sede presso i locali di palazzo Borghese¹¹. Dagli elenchi degli azionisti della Società emerge una notevole partecipazione dell'*élite* aristocratico-finanziaria, tra cui i nobili Fabrizio e Antonio Ruffo (cognato del Principe), l'ingegnere Pietro Mastrozzi, e il giurista Enrico Scialoja, fondatore del giornale il *Foro Italiano*.

⁹ ASV, Archivio Borghese, bb. 7410-7415, Carte riguardanti gli incarichi ricoperti da Marcantonio e Paolo Borghese.

¹⁰ ASV, Archivio Borghese, bb. 7421-7423, Banco di S. Spirito e Commissione Ospedaliera di Roma.

¹¹ ASV, Archivio Borghese, b. 461, Carte diverse sulle società di cui fecero parte i principi Marcantonio e Paolo.

Tuttavia, questo interesse tardivo per le attività imprenditoriali nel settore dei servizi si esaurì in breve tempo. Furono, invece, soprattutto gli investimenti nel settore dell'edilizia che, tra il 1885 e il 1887, registrarono la fase di massima espansione, ad attrarre il principe Paolo. Nel 1886 acquistò terreni nella zona del Celio¹², che rientrava, come accennato, nelle direttrici di espansione urbanistica della Capitale. Poco dopo avviò trattative per la loro cessione alla Società per l'Esercizio dei Pubblici Mercati, senza tuttavia concludere l'operazione, probabilmente a causa delle difficoltà sollevate dal Consiglio comunale riguardo alla ubicazione dei mercati in quell'area, destinata all'ospedale militare.

In quello stesso anno Paolo Borghese entrò in una società di fatto creata dall'ingegnere Antonio Ventura e dal marchese Alfonso Theodoli impegnata nella edificazione del quartiere di Villa Ludovisi; alla fine del 1887 si trasformò nell'accomandita Ventura & C. finalizzata all'assunzione di un'ampia gamma di affari connessi all'edilizia: compravendita di terreni e di immobili, aggiudicazione di appalti e attività creditizia in favore di costruttori (La Marca, 2000: 1078-1080, Flores, 2002).

Tuttavia, nel 1889, quando ormai erano diventati evidenti i sintomi della crisi edilizia, la società fu messa in liquidazione, presentando un attivo quasi interamente costituito da crediti inesigibili verso costruttori, a fronte di un passivo costituito per lo più da debiti a breve termine. Fu a quel punto che Paolo Borghese decise di subentrare agli altri soci nel patrimonio e negli impegni della società, proseguendo da solo negli investimenti immobiliari e mettendo a repentaglio il suo intero patrimonio. L'acquisto di nuove aree e il completamento delle costruzioni avviate richiesero in effetti uno sforzo finanziario superiore alle sue pur ingenti disponibilità, tanto che fu necessario il ricorso al credito concesso da privati e soprattutto da diversi istituti bancari. Nel quinquennio 1887-1892, Paolo Borghese contrasse debiti ipotecari per un ammontare complessivo di circa 22 milioni di lire dell'epoca, a garanzia dei quali erano state iscritte ipoteche sulla quasi totalità del suo patrimonio rustico e urbano e su una parte dei beni dei fratelli, a cui si aggiungevano debiti chirografari per un ammontare di circa 5 milioni di lire. Tra i principali creditori ipotecari spiccavano, nell'ordine, il Banco di Napoli, per 2.783.000 lire, la Banca Nazionale nel Regno, per 2.000.000 di lire, la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde per 1.500.000 lire e la Cassa di Risparmio di Roma per 250.000 (Flores, 2002: 594).

Il crollo del valore degli immobili e delle pigioni, sempre più rapido dopo il 1891 e, contestualmente, la riduzione dei proventi della rendita agraria-

¹² ASV, Archivio Borghese, b. 465, Acquisto di terreni al Celio.

ria, causata dalla caduta dei prezzi dei cereali iniziata dagli anni '80 dell'Ottocento (Pescosolido, 1979: 207-213) resero impossibile per il Principe soddisfare gli impegni verso le banche, essendo questi divenuti superiori alle entrate disponibili. Pertanto, fin dal 1891, ebbero inizio gli espropri degli immobili ipotecati e le vendite di beni di famiglia non soggetti ad ipoteca, nell'estremo tentativo di fronteggiare le esposizioni più urgenti. Particolare clamore suscitò nei contemporanei, a Roma e all'estero, l'esproprio nel 1891 del palazzo nobile in via di Fontanella Borghese – per tre secoli residenza della famiglia – effettuato dalla Cassa di Risparmio delle Province Lombarde a garanzia dei suoi crediti, e della preziosa collezione di gioielli venduti all'asta e acquistati da privati in Italia e all'estero. Sorte migliore toccò alla biblioteca e all'archivio di famiglia acquistati dall'amministrazione della Santa Sede ed entrati a far parte del patrimonio documentario della Biblioteca Apostolica e dell'Archivio Segreto Vaticano (Reinhardt, 1996: 127). Fu inoltre evitata la dispersione della raccolta di opere d'arte, riconosciuta «regina delle gallerie private del mondo» (Venturi, 1893: 5). Lo Stato italiano, infatti, nel 1901 acquistò il museo e la galleria Borghese per la somma di 3,6 milioni di lire (equivalenti a poco più di 19 milioni di euro attuali), prezzo decisamente vantaggioso per lo Stato, considerando le perizie degli oggetti d'arte che vi erano custoditi «dove vi sono le tre tele divine del Tiziano, del Correggio e di Raffaello e dove, in tanto tesoro di arte, non vi è una sola opera, che possa dirsi mediocre, per cui non vi è nel mondo galleria, pubblica o privata che le superi» (Relazione, 1901: 2).

Dal 1890 il principe Paolo Borghese si stabilì a Venezia nel suo palazzo di Ca' de Cuori, sul Canal Grande, che mise a disposizione del governo italiano durante la prima guerra mondiale per destinarlo ad ospedale (Testamento, 1920: 2). Prima di morire di broncopolmonite, il 18 novembre 1920, il Principe fece in tempo ad assistere al recupero di parte del suo patrimonio immobiliare, compreso palazzo Borghese, grazie agli acquisti effettuati con modalità e tempi diversi da alcuni componenti della famiglia, in particolare da Anna Maria De Ferrari e da Elena Apponyi, rispettivamente nuora e moglie del Principe (Malgeri, 1970: 613; Flores, 2002: 601).

5 Considerazioni conclusive

La crisi che travolse la famiglia Borghese non risparmiò altri esponenti dell'aristocrazia romana e ne intaccò il patrimonio rustico, che era alla base della sua rilevanza sociale. Un semplice confronto tra gli elenchi dei proprietari dell'Agro romano dal 1835 al 1914 evidenzia i profondi cambia-

menti avvenuti negli assetti proprietari in questo settore tra gli Trenta dell'Ottocento e la prima decade del Novecento, consistenti nell'arretramento della proprietà terriera nobiliare, degli enti ecclesiastici e nell'avanzamento della proprietà borghese (d'Errico, 2007: 84-86). Riguardo a queste dinamiche, scriveva Pompeo Spinetti nell'introduzione alla sua *Nuova carta dell'Agro romano*, che solo pochi dei vecchi possessori risultavano nella nuova descrizione delle tenute, rispetto all'ultimo catasto del 1870 (Spinetti, 1914: 8). Il caso della famiglia Borghese è esemplare: nel 1835 risultava prima tra i grandi proprietari dell'Agro con circa 23.000 ettari; nel 1914 il patrimonio rustico della famiglia era diminuito a circa 8.000 ha. Lo splendore dei Borghese, già a quel tempo, poteva considerarsi «acqua passata» (Reinhardt, 1996: 127).

Sorte diversa ebbero i patrimoni fondiari di altri nobili romani, come i Torlonia, protagonisti della scena finanziaria e bancaria romana dell'Ottocento (Felisini, 2004, 2019), le cui proprietà non furono neanche scalfite dagli eventi di fine secolo e anzi risultavano accresciute nel 1914, tanto che i diversi rami della famiglia accumulavano la maggiore proprietà dell'Agro romano (d'Errico, 2007: 86). I Torlonia orientarono la loro strategia patrimoniale al consolidamento dei possedimenti rustici; oltre che banchieri, infatti, furono dinamici imprenditori agricoli che ampliarono e investirono nel miglioramento delle loro tenute per librarle dalla malaria, bonificarle e renderle produttive, offrendo un esempio di dinamismo imprenditoriale agricolo ben distante dal *cliché* romano del proprietario *rentier*, e più vicino al modello di nobili imprenditori di altre zone del Nord Italia, che furono protagonisti della scena economica fino alla prima guerra mondiale (Felisini, 2019, Conca-Messina, 2022). Del resto, anche il principe Marcantonio Borghese, durante gli anni centrali dell'Ottocento in cui la famiglia fu all'apice della potenza economica, investì soprattutto nell'acquisto di beni rustici, e la famiglia Borghese, insieme a quelle dei Torlonia, dei Doria, dei Lancelotti, è ricordata dal malariologo Angelo Celli tra i pionieri della bonifica dell'Agro romano (Celli, 1911: 647). La partecipazione del principe Marcantonio ai grandi affari tipicamente finanziari nella Roma ottocentesca non mise in secondo piano la sua intensa attività di imprenditore agricolo in alcune tenute dell'Agro negli anni Ottanta in cui i rischi per la vita – prima che per i capitali – erano elevati a causa della malaria di origini ancora sconosciute, e degli scarsi contributi finanziari dello stato. Questi investimenti diedero i loro frutti a partire dalla prima decade del Novecento, grazie alla scoperta delle cause della malaria e al concorso finanziario dello Stato nella bonifica integrale, nel periodo tra le due guerre, che trasformò l'Agro romano da pascolo sterminato alle porte di Roma in una terra coltivata e popolata di borgate rurali. In effetti, le cause del clamoroso dissesto che

travolse i discendenti del principe Marcantonio, pochi anni dopo la sua scomparsa, sono state individuate da un lato nel tentativo di trasformare un patrimonio dall'assetto prevalentemente fondiario in una speculazione edilizia, dall'altro nell'atteggiamento accomodante degli istituti di credito nei confronti di Paolo Borghese nella concessione dei muti (Flores, 2002: 602-603).

Bibliografia

- ASCARELLI, P. (1911). *La Camera di commercio di Roma dal 1831 al 1911*, Roma, Artero.
- Atti, (1884). *Atti del Consiglio Comunale di Roma dell'anno 1884*, vol. II, seduta 27 ottobre, Roma, Cecchini.
- CARACCILO, A. (1974^{II}). *Roma Capitale: dal Risorgimento allo Stato Liberale*, Roma, Editori Riuniti, [956^I].
- CELLI, A. (1911). Gli ultimi disastri e i nuovi successi nella colonizzazione dell'Agro romano e pontino, *Nuova Antologia di Scienze Lettere ed Arti*, col. CLIV, 16 agosto, 642-670.
- CONCA MESSINA, S.A., ABE, T. (2022). Noblemen in the nineteenth century: the survival of an economic élite?, *Business History*, vol. 64, 2, 207-225.
- Cracas (1823). *Notizie per l'anno*, Roma, Stamperia Cracas.
- DE MATTEO, L. (2004). Gli sviluppi del sistema creditizio nello Stato pontificio e il declino del Banco di Santo Spirito nell'Ottocento. *Storia Economica*, VII (2-3), 369-403.
- DE NICOLÒ, M. (1996). L'amministrazione della città nella pubblicistica coeva: dall'Unità alla fine dell'Ottocento. *L'amministrazione comunale di Roma*, a cura di M. De Nicolò, Bologna, Il Mulino, 345-384.
- DE ROSA, L. (1982). *Storia del Banco di Roma*, Roma, Banco di Roma, vol. I.
- DEWALD, J. (2001). *La nobiltà europea in età moderna*, Torino, Einaudi.
- D'ERRICO, R. (1997). Intermediazione privata e innovazione creditizia a Roma nella prima metà dell'Ottocento. *Roma fra la Restaurazione e l'elezione di Pio IX. Amministrazione, economia, società, cultura*, a cura di A.L. Bonella, A. Pompeo, M.I. Venzo, Roma, Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, Archivio di Stato di Roma, CROMA, 475-511.
- D'ERRICO, R. (1999). *Una gestione bancaria ottocentesca. La Cassa di risparmio di Roma dal 1836 al 1890*, Napoli, ESI.
- D'ERRICO, R. (2007). *Ostiense. Assetti proprietari e trasformazioni economico-sociali di un settore dell'Agro romano (secoli XVIII-XX)*, Roma, Croma – Università degli studi Roma Tre.
- DURANTI, L. (1983). L'Appannaggio Beauharnais nelle carte dell'Archivio di Stato di Roma e dell'Archivio Segreto Vaticano. *Rassegna degli Archivi di Stato*, (LXII) 1, 119-140.
- FARINI, L.C. (1850). *Lo Stato Romano dal 1815 al 1850*, vol. I, Firenze, Le Monnier.
- FELISINI, D. (1990). *Le Finanze pontificie e i Rothschild 1830-1870*, Napoli, ESI.
- FELISINI, D. (2019). Far from the passive property. An entrepreneurial landowner in the nineteenth century Papal State, *Business History*, vol. 61 (1), 1-14.
- FELISINI, D. (2004). *Quel capitalista per ricchezza principalissima. Alessandro Torlonia*,

- principe, banchiere, imprenditore nell'Ottocento romano*, Soveria-mannelli, Rubbettino.
- FLORES, N. (2002). Dalla terra all'edilizia. L'avventura speculativa di Paolo Borghese nella Roma di tardo Ottocento. *Roma Moderna e Contemporanea*, X (3), 583-610.
- GALLI, A.M. (1997). Sviluppo e crisi della Banca Generale. *Antonio Allievi: dalle 'scienze civili' alla pratica del credito*, a cura di E. Decleva, Milano, CARIPLO – Laterza, 561-651.
- GRAZIANI, E. (1995). La Banca Romana (1834-1870). *Gli archivi degli istituti e delle aziende di credito e le fonti d'archivio per la storia delle banche: tutela, gestione, valorizzazione*: atti del Convegno, Roma, 14-17 novembre 1989, Roma, Ministero per i Beni Culturali, 62-492.
- KAMBO, C. (1886). *In morte di don Marc'Antonio Borghese: ricordo*, Roma, Tipografia Befani.
- LA MARCA, N. (2000). *La nobiltà romana e i suoi strumenti di perpetuazione del potere*, vol. III, Roma, Bulzoni.
- MALATESTA, M. (1999). *Le aristocrazie terriere nell'Europa contemporanea*, Roma- Bari, Laterza.
- MALGERI, F. (1970). Borghese Marcantonio, Paolo, Francesco. *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. XII, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani, 604-613.
- MAZZONIS, F. (1970). L'Unione romana e la partecipazione dei cattolici alle elezioni amministrative in Roma (1870-1881), *Storia e politica*, (IX) 2, 216-258.
- PESCOSOLIDO, G. (1979). *Terra e nobiltà. I Borghese secoli XVIII e XIX*, Roma, Jouvence.
- POLSI, A. (1993). *Alle origini del capitalismo italiano*, Torino, Einaudi.
- PONTI, E. (1951). *Il Banco di S. Spirito e la sua funzione economica in Roma papale (1605-1870)*, Roma, Poligrafica Romana.
- REINHARDT, V. (1996). *Le grandi famiglie italiane. Le élites che hanno condizionato la storia d'Italia*, Vicenza, Neri Pozza Editore.
- Relazione (1901). Relazione della Commissione Gallo – Finali sul disegno di legge di acquisto del Museo e delle Gallerie Borghese, 22 marzo 1901. *Atti parlamentari, Legisl. XXI, sess. 1900-1901, documenti, disegni di legge e relazioni*. doc. 186A.
- SILVESTRELLI, A. (1887). *Relazione sulla situazione finanziaria del Pio Istituto di S. Spirito in Sassia*, Roma, Tipografia della Tribuna.
- SPINETTI, P. (1914). *La nuova carta dell'Agro romano al 75.000: elenchi delle tenute e dei proprietari*, Roma, Bertero.
- SODERINI, E. (1886). *Il Principe D. Marco Antonio Borghese*, Roma, Befani.

- SPRETI, V. (1981). *Enciclopedia storico-nobiliare italiana: famiglie nobili e titolate viventi, riconosciute dal r. Governo d'Italia compresi: città, comunità, mense vescovili, abazie, parrocchie ed enti nobili e titolati riconosciuti (senato araldico)*, vol. II, Bologna, Forni (ristampa anastatica dell'edizione 1926-1936).
- STRANGIO, D. (2011). Trasformazioni e continuità del mercato finanziario romano dallo Stato pontificio all'unificazione italiana: la Borsa di Roma (1849-1880). *Rivista di Storia Finanziaria*, 26, 147-171.
- Testamento (1920). Il testamento del principe Borghese. *Il Giornale d'Italia*, XX (277), 20 novembre.
- TOSI, M. (1937). *Il Sacro Monte di Pietà e le sue amministrazioni (1539-1874)*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato.
- TRAVAGLINI, C.M. (1991). Il ruolo del Banco di S. Spirito e del Monte di Pietà di Roma nel mercato finanziario romano del Settecento. *Banchi pubblici, banchi privati e monti di pietà nell'Europa preindustriale. Amministrazione, tecniche operative e ruoli economici*, Genova, Società Ligure di Storia Patria, 617-639.
- Tribuna, (1885). L'Ospedale di S. Spirito. *La Tribuna*, 2 agosto, III, 2-3.
- VENTURI, A. (1893). *Il Museo e la Galleria Borghese*, Roma, La Società Laziale.

Sui metodi più efficaci per comprendere meglio l'autofinanziamento e le sue componenti.

Alcune riflessioni

Francesca Sarcone

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Salvatore Sarcone

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Fabio Giulio Grandis¹

Dipartimento di Economia Aziendale Università degli studi Roma Tre

ABSTRACT

Il presente contributo ha lo scopo di indagare le fattispecie più comuni dell'autofinanziamento (economico e finanziario) ed in relazione a queste i metodi più semplici (patrimoniali ed economici) per comprendere sia lo stesso autofinanziamento, che le sue componenti (capitale circolante e cash flow). Considerato il crescente interesse verso le tematiche aziendali di ordine finanziario, l'obiettivo del contributo è anche quello di fornire alla pratica professionale gli strumenti utili a comprendere le principali relazioni tra le categorie concettuali dell'autofinanziamento, del cash flow e del fabbisogno di capitale.

PAROLE CHIAVE: autofinanziamento, cash flow, fabbisogno di finanziamento, metodologie di calcolo.

¹ Il primo paragrafo di tale contributo è stato redatto dal Prof. Salvatore Sarcone; il secondo paragrafo è stato redatto dal Prof. Fabio Giulio Grandis; gli altri quattro paragrafi e, quindi, il terzo, il quarto, il quinto e il sesto, sono stati scritti dalla Dott.ssa Francesca Sarcone.

1 Premessa

Fino a qualche anno fa, l'attenzione della dottrina e della professione contabile era attratta dal bilancio come strumento di informazione, da redigere secondo l'imperativo del principio di competenza economica. Sin dalle prime opere di Zappa e specialmente con l'avvento delle direttive comunitarie in tema di bilancio, la produzione scientifica della dottrina e l'interesse dei pratici operatori hanno prodotto molti contributi in tema di strutture di bilancio, sia sul piano formale (forma di presentazione dei documenti contabili) che su quello sostanziale (principi e criteri di valutazione di attività e passività). Poca considerazione veniva offerta alle tematiche finanziarie d'impresa anche perché queste tematiche erano oggetto di rapporti e di tecniche che non riscuotevano il plauso della dottrina economico-aziendale.

Negli ultimi anni, invece, le tematiche finanziarie d'impresa hanno riconquistato l'interesse della professione contabile, considerando che esse svelano aspetti di primaria importanza per la gestione d'impresa.

Pur senza considerare la recente (2016) introduzione del rendiconto finanziario tra i documenti contabili di bilancio, e la sua specifica disciplina ad opera dell'OIC 10, basti pensare a categorie contabili collegate al *cash flow* – come autofinanziamento, capitale circolante netto – che reclamano una loro più puntuale conoscenza. L'esigenza è stata anche avvertita e recepita nel nuovo CCII (Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza), al fine di individuare i segni premonitori della crisi d'impresa. Se la dottrina e la pratica professionale hanno recuperato nel corso del tempo l'attenzione verso le problematiche finanziarie d'impresa, più incisivo al riguardo è stato il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza emanato con il D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 ed entrato in vigore il 15 luglio 2022, che, tra l'altro, ha rimodulato il concetto di crisi d'impresa (art. 2) ed ha individuato alcuni strumenti di segnalazione di essa (art. 3).

Ai sensi dell'art. 2 del CCII s'intende per "Crisi" lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi.

Quanto invece agli strumenti per individuare tempestivamente lo stato di crisi dell'impresa, è previsto che (art. 3):

- l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte;
- l'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, am-

ministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'art. 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative;

- *omissis*;
- costituiscono segnali per la prevenzione di cui al comma 3:
- l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25 novies, comma 1.

Mentre le informazioni richieste dal CCII possono essere desunte – con notevole facilità – dalla nota integrativa, non altrettanto può dirsi per le componenti dell'autofinanziamento, ossia capitale circolante netto e *cash flow*, per le quali bisognerà necessariamente far riferimento allo stato patrimoniale o al rendiconto finanziario.

Tutto ciò premesso, indagheremo prima le fattispecie più comuni dell'autofinanziamento (§ 2) ed in relazione a queste i metodi più semplici per comprendere sia lo stesso autofinanziamento, che le sue componenti, ossia capitale circolante e *cash flow*.

2 Le varie fattispecie di autofinanziamento

L'autofinanziamento può essere considerato nel suo aspetto economico e finanziario.

Nell'aspetto *economico* si ha riguardo ai fattori (economici) che permettono la produzione del fenomeno, fattori che sono i seguenti:

- utile di esercizio;
- ammortamenti;
- accantonamenti ai vari fondi (rischi e oneri).

Nell'aspetto *finanziario*, invece, si ha riguardo agli *effetti* (finanziari) connessi ai fattori dell'autofinanziamento.

Più in particolare, con riferimento all'aspetto finanziario, l'autofinanziamento ha luogo quando l'impresa, nel dato periodo di tempo, au-

menta gli investimenti, con i cosiddetti “mezzi interni” e quindi pur senza un parallelo incremento dell’indebitamento e/o del capitale sociale.

Precisiamo, al riguardo, che le fonti di finanziamento aziendale si distinguono in:

- fonti esterne, o esogene, costituite da indebitamento e aumenti di capitale;
- fonti interne, o endogene, rappresentate da utili conseguiti e non distribuiti e dai vari accantonamenti a fondi rischi e spese.

Nella sua accezione finanziaria, pertanto, l’autofinanziamento ha luogo quando l’impresa può fare nuovi investimenti e, quindi, far fronte a dati fabbisogni di capitale soltanto con “mezzi interni”, ossia prodotti dalla stessa impresa, senza ricorrere o ricorrendo in misura minore, a nuovi finanziamenti, a titolo di credito o di capitale.

Quei mezzi “interni” sono costituiti dagli utili conseguiti e non distribuiti nel dato periodo di tempo, nonché dai valori “trattenuti” nell’impresa con gli ammortamenti e gli accantonamenti ai vari fondi rischi e spese future, al netto dei loro utilizzi: valori che possono essere costituiti da denaro (e allora si è in presenza di *cash flow*) e da attività non monetarie tipicamente rimanenze e crediti verso clienti (e allora siamo in presenza di capitale circolante).

Una premessa concettuale, non indifferente, prima di proseguire.

I fenomeni che dobbiamo indagare e misurare – e quindi autofinanziamento e i suoi componenti, *cash flow* e fabbisogno di capitale – possono assumere valori di *stock* e valori di flusso.

I primi – valori di *stock* – sono valori esistenti in *un dato istante* di tempo e accumulati in passato: così, per esempio, i valori risultanti da un bilancio al 31 dicembre 200x, rappresentano valori di *stock* a quella data.

I secondi, invece – valori di flusso – sono valori che derivano da un complesso di operazioni riferiti ad *un intervallo di tempo*, che può essere, tanto per dare una prima idea, un mese o un anno².

Da quando (2016) il rendiconto finanziario è divenuto un documento di bilancio, per il calcolo dell’autofinanziamento e dei suoi componenti, *cash flow* e fabbisogno di capitale, è necessario disporre del bilancio riferito a due periodi di tempo, di solito indicati con t_{n-1} e t_n , oppure t_0 e t_1 .

Dato che per illustrare con chiarezza i nostri concetti dobbiamo ricorrere spesso ai documenti di bilancio – e soprattutto a quelli di stato patrimoniale – di due periodi, ecco, pertanto, la necessità di presentarli nella

² Più ampiamente sull’autofinanziamento e sulle sue componenti, *cash flow* e fabbisogno di capitale, come valori di flusso, infra, § 4.

forma e nel contenuto utili e sufficienti a illustrare i concetti esposti.

Considerato che le categorie in gioco, ai fini dell'autofinanziamento nel suo aspetto finanziario – ossia, investimenti, indebitamento, capitale sociale – sono accolti nello stato patrimoniale, allo scopo di inquadrare meglio tale nozione di autofinanziamento – *che lo ricordiamo ancora viene ad esistere in modo parallelo all'autofinanziamento reddituale* – ricorriamo a strumentalizzare tale documento, che consideriamo – come esso è in realtà – *alla stregua di un sistema di vasi comunicanti* tra la sezione degli *investimenti (o di sinistra, del dare)* e *quella delle fonti di finanziamento (o di destra, dell' avere)*; di conseguenza, possiamo tranquillamente affermare che se aumenta il totale delle fonti, deve necessariamente incrementarsi quella degli investimenti oppure – specularmente – se aumenta la sezione degli investimenti ciò non può avvenire se non attraverso l'aumento delle fonti di finanziamento aziendale.

3 Sui metodi di calcolo dell'autofinanziamento

I metodi di calcolo dell'autofinanziamento vanno sotto la denominazione *di metodi reddituali e metodi patrimoniali*.

I primi – metodi reddituali – prendono in considerazione i fattori economici o le *cause* dell'autofinanziamento; siccome tali fattori sono indicati nel *Conto economico* – che è il prospetto in cui viene data dimostrazione del reddito di esercizio – questi metodi sono denominati *metodi reddituali*.

I fattori economici che danno luogo all'autofinanziamento sono rappresentati, com'è noto, da:

- 1) utile di esercizio;
- 2) accantonamenti ai vari fondi rischi e oneri (costi futuri presunti);
- 3) ammortamenti.

Risulta evidente che, mentre i componenti economici dell'autofinanziamento stanziati a fine anno fanno incrementare l'autofinanziamento, i loro utilizzi nel corso dell'anno lo fanno diminuire.

Per utilizzo s'intende – a seconda dei casi – :

- 1) la distribuzione totale o parziale dell'utile di esercizio al tempo t_0 , nel corso del periodo t_1 ;
- 2) l'uscita monetaria connessa alla verifica del rischio o dell'evento che ha suggerito l'accantonamento al Fondo rischi e oneri;
- 3) la diminuzione – detta tecnicamente storno – del fondo ammortamento nel caso di vendita di attività soggette ad ammortamento.

La formula dell'autofinanziamento reddituale è la seguente:

$$A = U + A.F.R.O. - U.F.R.O. + Amm. - S.F.A.^3 \quad [1]$$

Dove:

A= Autofinanziamento

U= Utile non distribuito

A.F.R.O.= accantonamento ai vari fondi rischi e oneri⁴

U.F.R.O. = utilizzo fondi rischi e oneri⁵

Amm= ammortamenti

S.F.A.= storno fondo ammortamenti relativi a imm.ni eliminate

Questa formula fornisce il cosiddetto autofinanziamento lordo, che comprende, anche, gli ammortamenti imputati nel periodo al netto dello storno degli ammortamenti relativi a immobilizzazioni eliminate.

Se non si tiene conto di tali elementi e ci si riferisce alle prime tre componenti della formula, si ha l'autofinanziamento netto⁶.

I secondi, invece, – *metodi patrimoniali* – colgono l'effetto sul patrimonio dei fattori dell'autofinanziamento e, più in particolare – com'è ormai noto – l'incremento degli investimenti nel dato periodo di tempo, al netto delle variazioni dell'indebitamento e di capitale sociale nello stesso periodo: siccome tali variazioni si desumono da due stati patrimoniali accostati relativi al dato periodo di tempo – anche questo è noto – ecco la relativa denominazione di *metodi patrimoniali*.

I metodi patrimoniali si avvalgono della seguente relazione metodologica:

$$A = (I_t - I_{t_0}) - (D_t - D_{t_0}) - (C_t - C_{t_0}) \quad [2]$$

Oppure, che è la stessa cosa,

$$A = I_t - D_t - (I_{t_0} - D_{t_0}) - (C_t - C_{t_0})^7 \quad [2 \text{ bis}]$$

³ Quello indicato nel testo va sotto il nome di metodo reddituale indiretto, a cui va la nostra preferenza per la maggiore facilità di comprensione dei suoi elementi e, quindi per la più spedita individuazione dei suoi fattori di calcolo, rispetto al metodo reddituale diretto, di più difficile applicazione.

⁴ Comprensivi anche dei componenti negativi di reddito relativi a svalutazione di attività (es. crediti).

⁵ Comprensivi anche dell'utilizzo di eventuali fondi già accantonati per svalutazione di attività (es. crediti).

⁶ Su queste configurazioni dell'autofinanziamento lordo e netto, più ampiamente, nel nostro F. Sarcone, S. Sarcone, L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa. Fattispecie e suoi rapporti con il cash flow e il fabbisogno di capitale. FrancoAngeli, Milano 2023, p. 50 ss.

⁷ Queste due formule sono espressione del metodo patrimoniale diretto, a cui va la nostra preferenza per la maggiore facilità di comprensione dei suoi elementi, e quindi, per la più

Dove:

A = autofinanziamento

It_0 = investimenti al tempo t_0

It_1 = investimenti al tempo t_1

Dt_0 = debiti al tempo t_0

Dt_1 = debiti al tempo t_1

Ct_0 = capitale sociale al tempo t_0

Ct_1 = capitale sociale al tempo t_1

Nel primo caso si può affermare che l'autofinanziamento è pari all'incremento degli investimenti nel dato periodo di tempo al netto delle variazioni relative all'indebitamento ed al capitale sociale, nello stesso periodo; nel secondo caso, si può invece, affermare che c'è autofinanziamento se la differenza tra investimenti e indebitamento al tempo t_1 è maggiore della analoga differenza tra investimenti e indebitamento al tempo t_0 , sempre al netto delle variazioni di indebitamento e di capitale sociale.

A ben vedere, i metodi patrimoniali rappresentano, sul piano contabile, una efficace modalità di espressione dello stato patrimoniale come sistema di vasi comunicanti tra la parte destra di esso – che ospita il capitale netto e le passività d'impresa – e la parte sinistra – sede dei vari investimenti – per cui se aumenta la prima automaticamente s'incrementa la seconda e viceversa, tanto che abbiamo già considerato che tra queste parti vi è una sorta di corrispondenza biunivoca.

Più in particolare, quella corrispondenza biunivoca risulta lampante con la componente dell'autofinanziamento rappresentata dall'utile d'esercizio, nel senso che se nel dato periodo l'impresa ha conseguito un utile, la sua entità la troviamo sia tra le voci del capitale netto, sia tra gli investimenti, in forma monetaria o non monetaria.

Ma è anche evidente quella rappresentazione di vasi comunicanti per gli altri fattori dell'autofinanziamento i quali riducono da una parte l'utile d'esercizio, che viene sostituito per l'importo corrispondente dai fondi di ammortamento e dai vari fondi rischi e spese future eventualmente accantonati.

Ammortamenti e accantonamenti trattengono comunque in azienda valori economici prodotti nell'esercizio, che riusciranno dall'azienda quando si verificherà l'evento o il rischio che ha suggerito la rilevazione dei

spedita individuazione dei suoi fattori di calcolo, rispetto al metodo patrimoniale indiretto, di più difficile applicazione. Più ampiamente sui metodi di calcolo dell'autofinanziamento e delle sue componenti – *cash flow* e fabbisogno di capitale – in E. Cavalieri, R. Ferraris Franceschi, *Economia Aziendale* Vol. 1, 2010 p. 420 ss.

suddetti componenti negativi di reddito.

Per concludere sul punto, i metodi patrimoniali e specialmente la [2] rappresentano, sul piano contabile, una efficace modalità di espressione dello stato patrimoniale come sistema di vasi comunicanti tra le due sezioni contrapposte che lo compongono, in relazione alle quali è più facile vedere l'autofinanziamento come incremento degli investimenti rilevati nell'attivo al netto delle variazioni di debiti e del capitale sociale, indicati nel passivo⁸.

Rileviamo, ancora, che i metodi patrimoniali forniscono una misura *globale* dell'autofinanziamento, ossia il suo valore assoluto, ma non ci dicono nulla sui suoi fattori – osservabili – come già visto – con i metodi reddituali – né tantomeno sulla sua composizione, a titolo di *cash flow* e fabbisogno di capitale – che è molto importante per due motivi. *In primis*: la comprensione della genesi dell'autofinanziamento, ci fornisce la conoscenza del *cash flow* per somma algebrica tra lo stesso autofinanziamento ed il fabbisogno di capitale, conoscenza che è alla base del calcolo del *cash flow* della gestione operativa con il metodo indiretto previsto dall'OIC 10.

Il secondo aspetto, forse comparativamente meno importante, ma non meno significativo, riguarda la composizione dell'autofinanziamento tra *cash flow* e fabbisogno di capitale, per stabilire – magari attraverso una serie storica di tali valori – l'attitudine della data impresa a produrre valori monetari e, quindi, *cash flow*, e valori non monetari, come crediti commerciali e rimanenze, espressivi di fabbisogno di capitale e formulare giudizi –

⁸ Sempre nell'ambito della [2], l'autofinanziamento può anche essere sintetizzato con espressioni equivalenti, che qui vogliamo indicare per fornire un'idea più ampia del fenomeno.

Si può affermare, al riguardo, che si ha autofinanziamento se nel dato periodo di tempo la società:

1. ha incrementato gli investimenti in misura maggiore dell'incremento delle fonti di finanziamento (a titolo di indebitamento e di capitale sociale);
2. ha aumentato i propri investimenti senza aumentare nella stessa misura le fonti di finanziamento (sempre a titolo di indebitamento o di capitale sociale);
3. ha aumentato sia i propri investimenti che le fonti di finanziamento, ma questi ultimi in misura minore ai primi;
4. ha incrementato le fonti di finanziamento in misura minore degli investimenti;
5. ha aumentato le fonti di finanziamento aumentando in misura maggiore gli investimenti;
6. ha aumentato sia le fonti di finanziamento che i propri investimenti, ma questi ultimi in misura maggiore delle prime.

Di tutte queste espressioni, le più efficaci ai fini della comprensione del fenomeno ci sembrano le prime tre e, tra queste, le prime due, nelle quali si esprimono prima le variazioni degli investimenti e poi quelle relative all'indebitamento, mentre nelle altre – di cui ai punti sub 4) e sub 5) e sub 6), si fa riferimento – ma con minore efficacia espressiva – prima alle variazioni dell'indebitamento e, poi, a quelle degli investimenti.

in definitiva – sull'equilibrio monetario o meno dell'impresa, a valere nel tempo.

Facciamo, anche, presente, riguardo a tali formule, che gli investimenti al tempo t_1 e al tempo t_0 di cui alla [2] e alla [2 bis], possono riferirsi ai loro valori lordi, comprensivi cioè dei valori rettificativi dell'attivo – come, per esempio, fondi di ammortamento – oppure ai loro valori netti, e cioè al netto di tali componenti, come risulta dallo stato patrimoniale di cui all'art. 2424 Cod. Civ.

Nel primo caso, si ha una configurazione dell'autofinanziamento cosiddetta “lorda”, nel secondo la configurazione dell'autofinanziamento denominata “netta”⁹.

4 Il calcolo del *cash flow* della gestione operativa con il metodo indiretto: una sintesi concettuale

Prima di riferire sul calcolo del *cash flow* della gestione operativa, riteniamo utile fornire alcune *precisazioni terminologiche* che riguardano l'autofinanziamento, il *cash flow* ed il fabbisogno di capitale o capitale circolante, lordo e netto.

Come abbiamo già accennato altrove¹⁰, vale la pena forse ribadire che l'autofinanziamento e, quindi, le sue componenti – *cash flow* e fabbisogno di capitale – in quanto calcolati con riferimento a un dato periodo di tempo, t_1-t_0 , sono valori di flusso ed esprimono quindi una variazione delle suddette entità al tempo t_1 rispetto al tempo t_0 . Tale carattere di flusso e/o di variazione è più evidente per l'espressione *cash flow*, a motivo dell'inciso flow, che significa, appunto, flusso, ma può sembrare meno evidente per il fabbisogno di capitale, anche se – come il *cash flow* e l'autofinanziamento – esso deriva dal confronto tra valori relativi a un dato periodo di tempo. Con tale caratteristica, non c'è dubbio che anche il fabbisogno di capitale, come i suoi addendi, è un valore di flusso. Sempre con riferimento al fabbisogno di capitale o capitale circolante precisiamo che vi è una configurazione lorda – costituita da crediti verso clienti e rimanenze – e una configurazione netta che è data da quella lorda al netto di debiti di funzionamento. Nel caso – inconsueto – che le operazioni di gestione si svolgano senza il ricorso a debiti di funzionamento, siamo, ovviamente, in presenza del fabbisogno di capitale o capitale circolante lordo, che in tal caso – in-

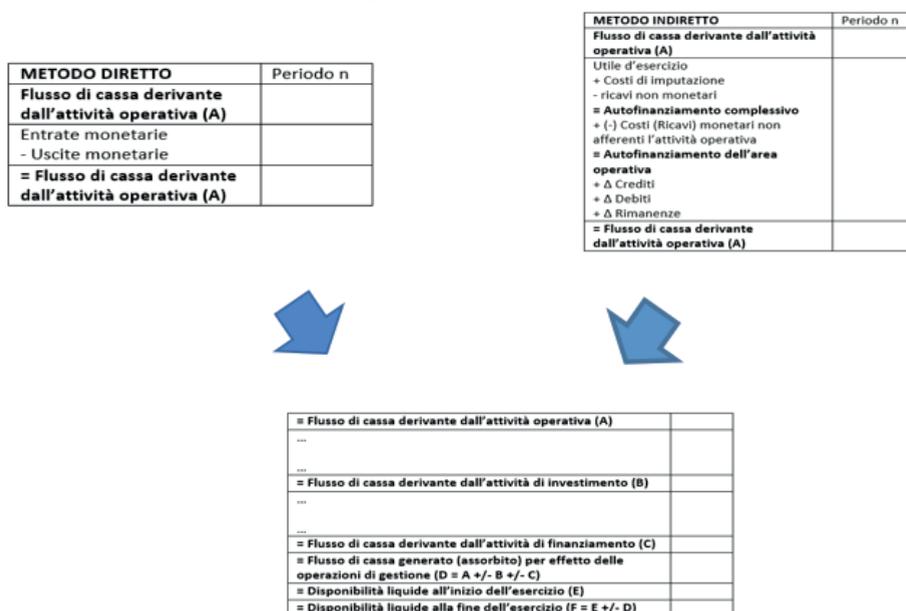
⁹ Più ampiamente, al riguardo, in F. Sarcone, S. Sarcone, cit., 2023.

¹⁰ F. Sarcone, S. Sarcone, cit., 2023 (capitolo I §§ 1 e 4).

consueto – coincide con il fabbisogno di capitale o capitale circolante netto. Tutto ciò premesso, passiamo, ora, al calcolo del *cash flow* della gestione operativa con il metodo indiretto che presenta – come già riferito - una disciplina piuttosto articolata contenuta nell'OIC 10. Ne vediamo le particolarità nel prossimo paragrafo: qui vogliamo indicare una sintesi concettuale che possa farne comprendere meglio le modalità di calcolo.

Intanto presentiamo una sintesi dei due metodi che possa fornire una rappresentazione visiva più immediata di essi e delle variabili di calcolo con il metodo indiretto, che qui vogliamo approfondire.

Figura n. 1
 La figura mostra le principali variabili di calcolo del *cash flow* nel rendiconto finanziario presentato con il metodo diretto e indiretto



Come possiamo notare dai suddetti prospetti, la differenza tra di essi sta solamente nel calcolo del *cash flow* della gestione operativa che, nel metodo diretto, è la risultante della somma algebrica tra le entrate e le uscite monetarie di tale area di gestione, mentre nel metodo indiretto tale flusso viene calcolato, appunto indirettamente, attraverso la somma algebrica tra:

a) I fattori dell'autofinanziamento, quindi utile di esercizio con l'aggiunta dei costi non monetari (i.e. ammortamenti e accantonamenti a fondi rischi) e la sottrazione, in casi decisamente più rari, di ricavi non monetari

(i.e. rivalutazioni);

b) le componenti non monetarie dello stesso autofinanziamento, costituite dalle variazioni di crediti e di rimanenze, al netto delle variazioni dei debiti di funzionamento (che costituiscono, nel loro importo complessivo, il fabbisogno di capitale, denominato nel documento OIC, capitale circolante netto).

In più chiare parole, per comprendere il metodo indiretto, occorre partire dalla composizione dell'autofinanziamento che è costituito da valori monetari (*cash flow*) e valori non monetari (che, nel loro importo complessivo, danno luogo al fabbisogno di capitale o C.C.N., di cui al punto sub b).

Indicando, per semplicità:

A = Autofinanziamento

C.F. = *Cash flow*

Δ C.C.N. = Variazione del fabbisogno di capitale (rappresentato da valori non monetari, costituiti dalla variazione dei crediti di funzionamento e di rimanenze nel dato periodo di tempo, al netto delle variazioni dei debiti di funzionamento nello stesso periodo).

Abbiamo:

$$A = C.F. + /- \Delta C.C.N. \quad [3]$$

Ossia l'autofinanziamento è uguale alla somma algebrica tra il *cash flow* e la variazione del fabbisogno di capitale.

Sostituendo nella suddetta formula le componenti che costituiscono la variazione del fabbisogno di capitale abbiamo:

$$A = C.F. + \Delta C_{re} + \Delta R_{im} - \Delta D_{eb} \quad [4]$$

Formula che esprime l'autofinanziamento con l'indicazione delle sue componenti, monetarie (C.F.) e non monetarie (Δ C.C.N.).

Dalla [4] possiamo ricavare la formula del C.F. che è la seguente:

$$C.F. = A - \Delta C_{re} - \Delta R_{im} + \Delta D_{eb} \quad [5]^{11}$$

Formula che esprime il *cash flow* per differenza tra l'autofinanziamento e la variazione del fabbisogno di capitale.

Sostituendo nella [5] le componenti dell'autofinanziamento, che sono – lo ricordiamo –:

¹¹ Alla stessa formula saremmo pervenuti partendo dalla [3], che qui ripetiamo:

$$A = C.F. + \Delta C.C.N. \text{ da cui isolando il C.F.}$$

$$C.F. = A - \Delta C.C.N.$$

da cui sostituendo alla variazione del C.C.N. le sue componenti, abbiamo

$$C.F. = A - \Delta C_{re} - \Delta R_{im} + \Delta D_{eb} \quad [5]$$

- U= utile d'esercizio non distribuito
- A.F.R.O.-U.F.R.O., ossia accantonamenti ai vari fondi rischi e oneri al netto dei loro utilizzi
- Amm.-S.F.A., ossia ammortamenti al netto di quelli eliminati nel caso di vendita di attività

Abbiamo:

$$C.F.= U+A.F.R.O.-U.F.R.O + Amm.-S.F.A - \Delta Cre - \Delta Rim + \Delta Deb^{12} \quad [6]$$

A tale formula – che abbiamo etichettato come schema ideale o sintesi concettuale del *cash flow* – **si dovrà utilmente far riferimento per ben comprendere l'iter da seguire per il calcolo del flusso di cassa con il metodo indiretto**¹³.

Occorre, a questo punto, considerare che la [4] e la [5] – che esprimono l'autofinanziamento e le sue componenti per somma algebrica tra il primo e le seconde – hanno validità generale nel senso che possono essere applicate sia per il calcolo dei valori globali – o assoluti – dell'autofinanziamento e delle sue componenti – C.F. e C.C.N. – che alle tre configurazioni di autofinanziamento e delle sue componenti così come indicati nel metodo indiretto dell'OIC 10.

Nel primo caso – che è poi quello che ha più senso in quanto porta al calcolo degli stessi valori tra autofinanziamento e suoi componenti con il metodo patrimoniale – sia l'autofinanziamento che il *cash flow* è uguale - rispettivamente – alla somma algebrica tra *cash flow* e capitale netto complessivo e autofinanziamento e capitale netto complessivo.

Nei casi in cui quelle formule si volessero applicare al particolare tipo di autofinanziamento e sue componenti – C.F. e C.C.N. – previsto dall'OIC 10 – ossia dell'attività operativa, dell'attività degli investimenti e della zona dei finanziamenti – bisognerà sempre operare per somma alge-

¹² Per le componenti dell'autofinanziamento qui riportate, si veda Cap. I, § 3 del nostro L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa. Fattispecie e i suoi rapporti con il *cash flow* e il fabbisogno di capitale?.

¹³ In verità c'è una differenza tra i valori contenuti nella suddetta formula e quelli relativi al metodo indiretto di cui all'OIC 10, che riguarda, più in particolare, l'utile di esercizio che nella formula in questione è costituito dall'utile netto, mentre nella disciplina OIC è rappresentato dall'utile lordo della gestione operativa, caratteristica e accessoria, che deriva – come avremo occasione di constatare – dalla differenza tra il valore della produzione e il costo della produzione, di cui all'art 2425 Cod. civ. Si tratta comunque di una differenza che non tocca più di tanto la sostanziale equivalenza della suddetta formula con il calcolo del *cash flow* con il metodo indiretto, disciplinato dall'OIC 10.

brica tra *cash flow* e capitale circolante, riferiti al particolare tipo di autofinanziamento scelto. Tale calcolo, però – che può servire a una sorta di controllo dei valori assoluti, ossia dei valori globali – non ha la stessa valenza relativa al calcolo di tali valori, descritti in precedenza: i quali danno senso alla corrispondenza tra autofinanziamento – e relative componenti – calcolati con i metodi patrimoniali.

5 Sui metodi più efficaci per la comprensione dell'autofinanziamento e delle sue componenti

Descritti i metodi – reddituali e patrimoniali – per il calcolo dell'autofinanziamento e delle sue componenti – il *cash flow* e fabbisogno di capitale o capitale circolante netto – ci chiediamo quale dei suddetti metodi risulta più chiaro per individuare le nostre categorie contabili oggetto di calcolo.

È indubbio al riguardo che per individuare e per meglio comprendere sia l'autofinanziamento che le sue componenti, i metodi più efficaci sono quelli che esprimono queste categorie come somma algebrica delle stesse componenti.

Con tali metodi, infatti, l'autofinanziamento lo si individua facilmente – come prima riferito – per somma algebrica tra *cash flow* e la variazione del capitale circolante netto, il *cash flow* per somma algebrica tra autofinanziamento e la variazione del capitale circolante netto e la variazione del capitale circolante netto per somma algebrica tra autofinanziamento e *cash flow*.

In verità, i metodi reddituali che fanno riferimento alla somma algebrica tra utili non distribuiti e accantonamenti ai vari fondi rischi e spese future, richiedono un processo di astrazione mentale, non certo abituale al comune contabile.

Questo processo di astrazione mentale non è più necessario con l'applicazione dei metodi patrimoniali, considerando che due delle componenti che vogliamo individuare – *cash flow* e C.C.N. – costituiscono lo stesso autofinanziamento, per cui una volta calcolato questo con uno di tali metodi (patrimoniali) potranno essere calcolate le altre – *cash flow* e C.C.N. – per somma algebrica tra il primo e i secondi.

Supponiamo al riguardo i seguenti prospetti contabili:

Stato patrimoniale società Alfa SpA

<i>Attività</i>	t_0	t_1	<i>Incrementi (decrementi)</i>
B. Immobilizz. materiali	900	1.500	600
C.I. Rimanenze	50	250	200
C.II. Crediti v/clienti	250	350	100
C.III. Disponibilità liquide	700	1.000	300
D. Risconti attivi	–	–	–
Totale attività	1.900	3.100	1.200

<i>Passività</i>	t_0	t_1	<i>Incrementi (decrementi)</i>
A. Patrimonio netto			
a) Capitale sociale	1.000	1.000	–
b) Riserva	100	120	20
c) Utile di esercizio	80	380	300
C. T.F.R.	100	180	80
Fondo svalutazione crediti	30	60	30
Fondo rischi	20	40	20
Fondi di ammortamento	100	200	100
D.4 Debiti v/banche	200	400	200
d) di cui esigibili entro l'eserc. succ.	50	100	50
e) di cui esigibili oltre l'eserc. succ.	150	300	150
D.7 Debiti v/fornitori	200	550	350
D.12 Debiti tributari	70	170	100
E. Ratei passivi	–	–	–
Totale passività	1.900	3.100	1.200

Conto economico

Valore della produzione	2.000
Ricavi di vendita	1.800
Variazioni delle rimanenze	150
Altri ricavi e proventi	50
Costi della produzione	1.350
Per materie prime	400
Per servizi	300
Per il personale	430
a) Salari e stipendi	330
b) TFR	100
Ammortamenti	170
Variazioni delle rimanenze di materie prime	(50)
Accantonamenti per rischi	40
Svalutazione crediti	60
Differenza tra valore e costi della produzione	650
Oneri finanziari	100
Risultato prima delle imposte	550
Imposte sul reddito dell'esercizio	170
Utile d'esercizio	380

Al fine di individuare le categorie contabili in discussione, calcoliamo innanzitutto l'autofinanziamento con il metodo patrimoniale utilizzando la (2)¹⁴ ossia

$$A = (It_1 - It_0) - (Dt_1 - Dt_0) - (Ct_1 - Ct_0)$$

Abbiamo

$$\begin{aligned} & (3.100 - 1.900) - (1.020 - 470) = \\ & = 1.200 - 650 = \\ & = 550 \end{aligned}$$

Calcoliamo, ora, sia l'autofinanziamento che il *cash flow*, per somma algebrica tra le loro componenti. Avremo:

$$\begin{aligned} A &= \text{C.F.} + \Delta\text{Cre} + \Delta\text{Rim} - \Delta\text{Deb} \\ &= 300 + 100 + 800 - 650 = \\ &= 1.200 - 650 = \\ &= 550 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{C.F.} &= A - \Delta\text{Cre} - \Delta\text{Rim} + \Delta\text{Deb} \\ &= 550 - 100 - 800^{15} + 650^{16} = \\ &= 550 - 250 = \\ &= 300 \end{aligned}$$

A questo punto il C.C.N. è uguale alla somma algebrica tra autofinanziamento (550) e *cash flow* (300), ossia è pari a euro 250.

¹⁴ F. Sarcone, S. Sarcone, cit., 2023, p. 48.

¹⁵ Somma algebrica tra:

Δ rim. attività operativa	200
Δ rim. attività investimento	600
	<hr/> 800

¹⁶ Somma algebrica tra:

Δ debiti attività operativa	300
Δ debiti attività investimento	150
Δ debiti attività finanziamento	200
	<hr/> 650

5 Considerazioni conclusive

I metodi patrimoniali se hanno il pregio di individuare e di far intendere meglio – rispetto ai metodi reddituali – le componenti dell'autofinanziamento – componenti che costituiscono lo stesso autofinanziamento – presentano comunque un limite costituito dal fatto che essi danno una misura globale dell'autofinanziamento e delle sue componenti, senza poter distinguere tra i vari tipi di *cash flow*, tipi che sono, invece, calcolati con il metodo indiretto di cui all'OIC 10. Pur con questo limite, presentano comunque il grande vantaggio di individuare e di far intendere meglio – come abbiamo cercato di spiegare nelle pagine precedenti – sia l'autofinanziamento, che le sue componenti, C.F. e C.C.N., che compongono lo stesso autofinanziamento; ad essi va, pertanto, la nostra preferenza.

Un'ultima battuta la riserviamo al capitale circolante netto. Diciamo innanzitutto che a differenza del *cash flow*, non c'è un documento riservato al suo calcolo, forsanche perché se ne conoscono bene gli elementi che lo costituiscono. Pertanto, noi possiamo individuarlo in uno degli elementi che costituiscono l'autofinanziamento. La sua importanza, però, ai fini dell'analisi – soprattutto finanziaria – della data azienda non può essere sottovalutata. Esso ha una duplice chiave di lettura, dal punto di vista economico e finanziario. Sul primo piano (economico) esprime attività pronte a trasformarsi in denaro a breve termine. Sul secondo piano, invece - e sta qui la sua maggiore importanza – il C.C.N. del dato periodo indica che la gestione ha prodotto valori non monetari che devono destare una certa apprensione sul piano squisitamente finanziario, specialmente se nel corso del breve termine le sue componenti non dovessero trasformarsi in denaro. Una serie storica di Capitale Circolante netto, ben costruita, fornirà ulteriori indicazioni su una certa rigidità della gestione a produrre valori finanziari, ossia *cash flow*, che necessita di opportune strategie dirette a rimuovere le cause di quelle rigidità.

Bibliografia

- E. CAVALIERI, R. FERRARIS FRANCESCHI. *Economia Aziendale, Vol. 1*, Torino, 2010.
- F. SARCONE, S. SARCONE. *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa. Fattispecie e i suoi rapporti con il cash flow e il fabbisogno di capitale*. FrancoAngeli, Milano 2023.

L'Antiriciclaggio nelle Pubbliche Amministrazioni: ruoli, compiti e presidi organizzativi

Claudio Cola

Presidente AICOM - Associazione Italiana Compliance

Silvia Vicentini

Vicepresidente AICOM - Associazione Italiana Compliance

Alberto Pezzi

Dipartimento di Economia Aziendale Università degli studi Roma Tre

ABSTRACT

Il lavoro esamina il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni italiane nel sistema di prevenzione del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo, sottolineando come, nonostante i vincoli normativi, il loro contributo rimanga limitato. Per incrementare l'efficacia, si suggerisce una maggiore integrazione tra presidi antiriciclaggio e altre normative come l'anticorruzione, nonché l'introduzione di programmi di formazione specifica per il personale delle Pubbliche Amministrazioni. Migliorare la qualità e la quantità delle segnalazioni rafforzerebbe il sistema antiriciclaggio italiano, consentendo una gestione più accurata dei rischi economici e finanziari legati alla criminalità e assicurando un contributo più incisivo alla salvaguardia della legalità nazionale.

PAROLE CHIAVE: Antiriciclaggio, Pubblica Amministrazione, Segnalazione operazioni sospette.

DICHIARAZIONE

Il contributo rientra nelle attività svolte dal Compliance Lab del Dipartimento di Economia Aziendale.

1 Introduzione

Il sistema antiriciclaggio consiste in un insieme di norme e regole, provenienti da diverse fonti internazionali e nazionali, nonché di processi operativi e organizzativi volti a prevenire il coinvolgimento anche involontario, da parte degli operatori del sistema economico, di fenomeni di riciclaggio; qualora tale coinvolgimento avvenga, gli operatori saranno soggetti ad un sistema sanzionatorio sia sul piano penale che amministrativo.

I fenomeni di riciclaggio consistono essenzialmente in attività criminali dirette a dissimulare l'origine illecita dei capitali, attraverso operazioni finanziarie, spesso complesse e particolarmente sofisticate, che consentono di rendere apparentemente lecita la loro origine e, quindi, l'introduzione degli stessi nel sistema economico finanziario; sia l'apparato preventivo e sia quello repressivo sono volti a contrastare il riciclaggio.

È evidente la concreta pericolosità dei fenomeni di riciclaggio che, sia a livello internazionale e sia a livello nazionale, minano l'integrità dei sistemi economici e la stabilità finanziaria, provocando rilevanti danni all'economia legale e alterando le regole della libera concorrenza potendo arrivare, tra gli altri rischi, a porre fuori mercato le aziende che operano nella legalità. Sulla base di dati provenienti dalle segnalazioni di operazioni sospette di banche e poste, la dimensione del riciclaggio è stimata in almeno l'1,5-2% del PIL italiano con riferimento al periodo 2018-2022 (Rapporto annuale UIF 2023).

Da tali considerazioni nasce la necessità di combattere il riciclaggio, in primo luogo, attraverso regole e processi che ne individuino il manifestarsi ed in concreto mediante un sistema che possa prevenire la realizzazione di attività criminali di tale tipologia e pericolosità, individuando e coinvolgendo una serie di attori: autorità, sistema finanziario e assicurativo e via via altri soggetti economici.

2 I principali profili della normativa antiriciclaggio

In via generale un sistema basato sulla prevenzione ha bisogno di una forte collaborazione tra le autorità (Banca d'Italia, Consob, UIF, MEF, Guardia di Finanza, DIA, DNA) e i soggetti del sistema economico che per la loro posizione nel sistema stesso siano in grado di intercettare tempestivamente i rischi di eventuali infiltrazioni criminali e, più in generale, i rischi di illeciti collegati ad attività di riciclaggio (Fig. 1).

Figura n. 1
Definizione di riciclaggio e autoriciclaggio

Riciclaggio	L'operatività di un soggetto che, fuori dai casi di concorso nel reato, sostituisce o trasferisce o impiega denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto non colposo, ovvero fa in modo di ostacolare l'identificazione della loro origine delittuosa (cfr. art. 648 bis e ter c.p.).
Autoriciclaggio	L'operatività di un soggetto che, avendo concorso a commettere un delitto non colposo, impiega sostituisce o trasferisce in attività economiche, finanziarie imprenditoriali o speculative – con esclusione della mera utilizzazione o godimento personale dei beni – il denaro o le altre utilità di origine illecita, in modo da ostacolarne l'identificazione della provenienza delittuosa (cfr. art. 3 della Legge 186/2014 che ha previsto l'introduzione nel C.P. dell'art. 648 ter 1).

Tali soggetti sono detti obbligati e compresi negli artt. da 10 a 14 del D.lgs. 231/2007. Nel tempo sono divenuti sempre più numerosi: alle iniziali banche, le assicurazioni, le varie entità finanziarie e gli uffici della Pubblica Amministrazione (da ora anche PA), si sono aggiunti, tra gli altri, i professionisti (es: notai, avvocati, commercialisti), le imprese di gioco, i money transfer, i cambiavalute, i compro oro, gli agenti immobiliari, e prossimamente le squadre di calcio, i venditori di beni di lusso, ecc.

Si tratta di soggetti che per la loro posizione nei meccanismi economici e la conoscenza del proprio business, si pongono alla frontiera rispetto a quei passaggi (transazioni finanziarie, consulenze, contratti, ecc.) dove è possibile intercettare comportamenti anomali tali da indurre a sospettare che gli stessi possano celare attività finanziarie criminali. La collaborazione (c.d. collaborazione attiva) di tali soggetti (c.d. soggetti obbligati), dunque, può prevenire il rischio che il fenomeno criminale si realizzi.

Un'effettiva collaborazione degli attori coinvolti, unitamente a strumenti di prevenzione sempre più evoluti può quindi concretamente aiutare ad intercettare fenomeni di riciclaggio, senza naturalmente escludere l'adozione dei classici strumenti di natura repressiva regolati in particolare dalle norme penali e dagli interventi dell'Autorità giudiziaria.

L'apparato sanzionatorio di regola scatta successivamente alla commissione dell'illecito e le sanzioni comminate, contenute in diverse normative e disposizioni (dal Codice penale, al codice antimafia; dalle disposizioni delle Autorità di vigilanza nei confronti dei soggetti obbligati alla collaborazione attiva) mirano a colpire i comportamenti illeciti con finalità repressiva.

Da evidenziare che le sanzioni potranno riguardare anche le persone giuridiche in relazione alle carenze organizzative dell'ente, anche nella forma di sanzioni interdittive – come nel caso della responsabilità amministrativa degli enti di cui al D.lgs. 231/2001 – per non aver adottato presidi organizzativi adeguati a prevenire illeciti di riciclaggio, così come delineati da tale normativa.

L'insieme di questi strumenti di natura preventiva e di natura re-

pressiva è particolarmente efficace per quei paesi, come l'Italia, che presentano elevati livelli di corruzione e, inoltre, di evasione fiscale nonché la presenza di una criminalità organizzata particolarmente aggressiva e capace di insinuarsi con strumenti sempre più sofisticati nell'economia legale.

In un sistema complessivamente così strutturato tra prevenzione e repressione è quindi indispensabile che il soggetto cui competono obblighi di collaborazione attiva si doti di processi organizzativi e di controlli interni, tali da presidiare la conformità alle regole del contrasto al riciclaggio ed eviti i rischi di sanzioni che si aggiungono alle inevitabili gravi conseguenze reputazionali.

A tale proposito è bene sottolineare che il rischio reputazionale è ancora più importante per un'azienda che gestisca il bene pubblico perché grava sulla credibilità e la fiducia dei cittadini. La lesione della reputazione oltre a produrre degli effetti tangibili sotto il profilo economico può compromettere la credibilità sociale, in maniera talvolta irrimediabile, la competitività dell'organizzazione.

3 La normativa antiriciclaggio e gli obblighi in materia di comunicazione di operazioni sospette

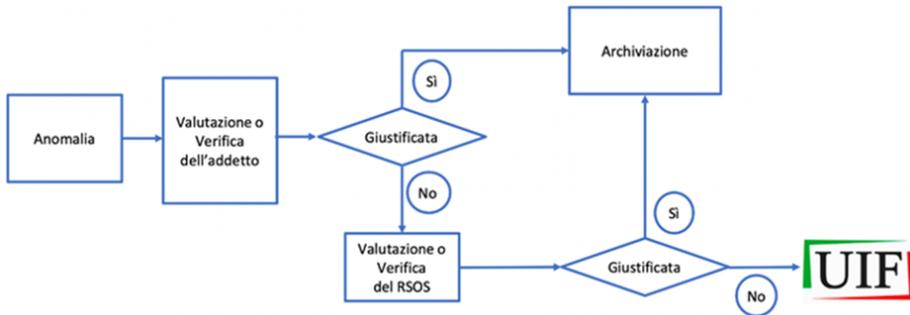
Le norme che regolano il sistema di prevenzione del riciclaggio contenute nel Decreto legislativo 231/2007, sono fondate sul principio della collaborazione (c.d. collaborazione attiva) dei soggetti obbligati e prevedono un approccio basato sul rischio di riciclaggio, da gestire attraverso alcune attività fondamentali: l'adeguata verifica della clientela, la conservazione dei dati raccolti e la segnalazione di operazioni sospette.

L'adeguata verifica della clientela è lo strumento base utilizzato nel mondo finanziario e contiene tutte le informazioni da verificare, rispetto sia al profilo soggettivo della persona fisica o giuridica cui è riferita l'operazione e sia rispetto alle caratteristiche dell'operazione stessa (profilo oggettivo). Unitamente all'attività di conservazione dei dati rappresenta una attività strumentale al fine della Segnalazione di Operazioni Sospette (da ora anche SOS).

La segnalazione di operazioni sospette è quindi tra i principali compiti di collaborazione attiva. Gli operatori sono tenuti ad inviare senza ritardo all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) la segnalazione di operazioni sospette quando sappiano, sospettino o abbiano ragionevoli motivi per sospettare che siano in corso, siano state compiute o tentate operazioni di riciclaggio o che i fondi provengano da un'attività criminosa

(art. 35 del D.lgs. 231/2007) (Fig. 2).

Figura n. 2
Anomalia ed emersione del sospetto (fonte: AICOM 2013, 2018)



Le segnalazioni per la PA sono ridotte al rango di “comunicazione”, ma seguono il medesimo processo di approfondimento finanziario delle SOS trasmesse dagli altri soggetti obbligati.

La segnalazione è, quindi, il risultato di una valutazione del soggetto cui spettano i compiti di collaborazione attiva e si fonda su elementi soggettivi (relativi alla coerenza rispetto alla persona fisica o giuridica che compie l’operazione o ai quali la stessa è riferibile) ed elementi oggettivi (relativi alle caratteristiche dell’operazione, alla sua entità e natura).

Da evidenziare, per evitare qualsiasi confusione con l’attività repressiva, che la segnalazione di operazioni sospette in nessun modo è assimilabile ad una denuncia di reato, in quanto non richiede l’esistenza concreta o l’accertamento di un illecito penale ed inoltre la sua effettuazione non costituisce violazione di un obbligo di riservatezza.

La riservatezza, infatti, riguarderà il trattamento, la conservazione e l’eventuale diffusione dei dati e delle informazioni trattate. Naturalmente, le informazioni e i dati trattati ai fini della segnalazione di operazione sospetta, andranno sottoposti e a rigorosi presidi di riservatezza nel rispetto delle norme in materia di trattamento dei dati personali.

La segnalazione/comunicazione di operazioni sospette ha come autorità destinataria l’Unità di Informazione Finanziaria per l’Italia (UIF) che ha il compito di ricevere e analizzare tali segnalazioni, così come altre informazioni relative a possibili attività di riciclaggio, reati presupposto associati al riciclaggio e di attività di finanziamento del terrorismo.

L’UIF può inoltre acquisire informazioni ulteriori da tutti i soggetti obbligati alla collaborazione attiva, comprese le Pubbliche Amministrazioni, perseguendo fini pubblici come la tutela dell’ordine economico/finanziario,

l'integrità degli operatori e la trasparenza delle movimentazioni finanziarie.

Oltre a tale compito principale l'UIF svolge l'attività di formazione e sensibilizzazione attraverso l'individuazione di schemi di anomalia e di indicatori di anomalia, relativamente ai diversi soggetti obbligati agli adempimenti antiriciclaggio, tra i quali rientrano anche i soggetti della Pubblica Amministrazione.

4 Il ruolo e il contributo delle Pubbliche Amministrazioni

Le Pubbliche Amministrazioni assumono da sempre un ruolo rilevante nel sistema italiano di antiriciclaggio. L'attività amministrativa si intreccia inevitabilmente con le dinamiche economiche in quanto le Pubbliche Amministrazioni di regola non gestiscono direttamente i flussi finanziari della clientela, ma sono, per definizione, responsabili della gestione di risorse Pubbliche e dell'interesse collettivo in varie forme, quali ad esempio la gestione di gare di appalto per servizi e forniture Pubbliche, la concessione di sovvenzioni o finanziamenti agevolati.

L'articolo 10 del D.lgs. 231/2007 specifica i doveri antiriciclaggio per gli uffici pubblici coinvolti in procedimenti di autorizzazione, concessione, appalti pubblici e erogazione di sovvenzioni. Questi uffici, quindi, devono adottare procedure interne per valutare e mitigare i rischi di riciclaggio con l'obbligo di comunicare alla UIF dati e informazioni su operazioni sospette rilevate nell'esercizio delle proprie funzioni istituzionali.

La normativa attuale non prevede obblighi di identificazione della titolarità effettiva delle controparti delle Amministrazioni, limitando la trasparenza nelle interlocuzioni tra Amministrazioni e privati e, ciò nonostante, recenti orientamenti del Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale (GAFI) e le norme dell'Unione europea richiedano la disponibilità di informazioni sul titolare effettivo nell'ambito degli appalti pubblici.

Pur esclusi dal novero dei soggetti obbligati gli uffici pubblici devono, comunque, comunicare alla UIF dati e informazioni su operazioni sospette rilevate nell'esercizio delle proprie funzioni istituzionali. Non è richiesto lo svolgimento di attività esplorative al di fuori del perimetro delle attività proprie di ciascun ufficio pubblico, né adempimenti che comportino rallentamenti o interruzioni dell'attività amministrativa. Le analisi antiriciclaggio possono giovare del vasto corredo informativo richiesto e raccolto ai fini dell'istruttoria procedimentale relativa alle normative antimafia e anticorruzione.

Il decreto legislativo 231/2007 include una vasta gamma di soggetti pubblici, tra cui Amministrazioni dello Stato, regioni, province, comuni,

enti del servizio sanitario nazionale, e società partecipate dalle Amministrazioni Pubbliche. Tuttavia, solo un ristretto numero di uffici è tenuto a prestare la propria collaborazione attiva, in particolare quelli coinvolti in procedimenti di autorizzazione, concessione, appalti pubblici ed erogazione di sovvenzioni.

Da evidenziare che il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) sottolinea l'importanza delle misure antiriciclaggio e di contrasto al finanziamento del terrorismo adottate dalle Pubbliche Amministrazioni, in linea con gli obblighi stabiliti nell'art. 10 del D.Lgs. 231/2007, considerandole strumenti per la creazione di valore pubblico. In concreto le Pubbliche Amministrazioni sono state richiamate a tali obblighi anche in relazione a determinati rilevanti eventi succedutisi negli ultimi anni come in particolare i fenomeni di criminalità finanziaria connessi all'emergenza Covid e più recentemente alla realizzazione delle opere del PNNR.

Coinvolgere le Pubbliche Amministrazioni nel sistema di prevenzione ha la finalità di rafforzare la tutela contro la contaminazione dell'economia da parte della criminalità finanziaria e consente alle Pubbliche Amministrazioni di integrare i presidi antiriciclaggio con quelli previsti dalle normative anticorruzione, antifrode e antimafia garantendo un'azione coordinata e sinergica.

Un altro punto fondamentale sempre richiamato dalla normativa e dalla Banca d'Italia è la necessità di implementare programmi di formazione continua per il personale, al fine di istruirlo, sensibilizzarlo sul tema dell'antiriciclaggio e fornirgli gli strumenti per individuare e segnalare le operazioni sospette, in particolare attraverso gli indicatori di anomalia forniti alla PA e in generale a tutti i soggetti obbligati.

Questi sono prevalentemente il frutto dell'attività dell'elaborazione dello studio proprio dei meccanismi segnalati dai soggetti obbligati e dalle autorità giudiziarie che analizzano tali sistemi. È intuitivo, perciò, capire che la limitata presenza delle PPAA nel sistema di segnalazione pesi notevolmente sull'efficienza ed efficacia dello stesso.

Il quaderno 19 dell'UIF illustra i risultati delle analisi svolte sulle segnalazioni/comunicazioni trasmesse dai soggetti registrati al portale Infostat-UIF come uffici della Pubblica Amministrazione. Il contributo del comparto continua a registrare volumi molto contenuti sia in termini assoluti che rispetto al suo notevole potenziale con un alto grado di differenza tra le PPAA iscritte e quelle effettivamente attive, cioè che abbiano concretamente inviato almeno una SOS.

Le comunicazioni trasmesse evidenziano un livello qualitativo non particolarmente elevato, con ampie possibilità di miglioramento. Le diffi-

coltà riscontrate dagli uffici pubblici nel calare nel modello segnaletico le peculiarità dell'operatività sospetta rilevata sono attribuibili all'assenza di un ampio ventaglio di "valori di dominio" atti a descrivere puntualmente le diverse attività dei vari uffici pubblici. Le comunicazioni riguardano principalmente anomalie soggettive (caratteristiche del segnalato) e oggettive (operatività posta in essere). La maggior parte delle segnalazioni riguarda gli Enti Nazionali (91,6%) mentre gli enti locali risultano ancora poco attivi (dati aggiornati al 30/09/2024 fonte UIF)

5 L'impatto della normativa antiriciclaggio sulla Pubblica Amministrazione

L'art. 10 del D. Lgs. 231/2007 con il comma 1 individua specifici ambiti di intervento per le PPAA, tra cui procedimenti autorizzativi, procedure di affidamento di lavori, forniture e servizi, concessione di sovvenzioni, contributi e benefici economici.

Viene specificato nel comma 2 che il Comitato di Sicurezza Finanziaria (CSF) può individuare ulteriori procedimenti ai quali estendere l'applicazione degli obblighi di collaborazione attiva. Analogamente, lo stesso può individuare categorie di attività amministrative svolte dalle Pubbliche Amministrazioni responsabili dei procedimenti di cui al comma 1 dell'art. 10, da escludere dall'ambito di applicazione della disposizione in esame, in quanto ritenute non a rischio.

È il comma 3 quello che descrive e lega anche la PA ad un approccio *risk based* ai fini AML voluto dai regolatori e ribadito anche recentemente nelle linee guida europee. Agli uffici pubblici si richiede infatti di adottare procedure interne, proporzionate alle proprie dimensioni organizzative e operative, idonee a valutare il livello di esposizione al rischio, e di indicare le misure necessarie a mitigarlo.

Le PPAA devono, quindi, adottare procedure interne proporzionate alle proprie dimensioni organizzative e operative idonee a valutare il livello di esposizione dei propri uffici al rischio e indicare le misure necessarie a mitigarlo; tali procedure si basano sulle linee guida per la mappatura e la valutazione dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo elaborate dalle organizzazioni stesse. In ragione della forte eterogeneità dei soggetti pubblici coinvolti, il legislatore ha ritenuto di non adottare regole organizzative dettagliate, prediligendo un approccio "funzionale": la scelta dei presidi interni viene cioè demandata alle singole Amministrazioni nell'esercizio della propria autonomia organizzativa.

Il dovere di comunicare alla UIF dati e informazioni concernenti le operazioni sospette di cui vengano a conoscenza nell'esercizio della propria attività istituzionale è regolato dal comma 4 secondo il quale l'UIF predisponde delle istruzioni in cui individuare dati, informazioni da trasmettere, modalità e termini della comunicazione nonché gli indicatori di anomalia per agevolare la rilevazione delle operazioni sospette.

Le Pubbliche Amministrazioni devono adottare, nel quadro dei programmi di formazione continua del personale, misure idonee ad assicurare il riconoscimento, da parte dei propri dipendenti, delle fattispecie meritevoli di essere comunicate alla UIF (comma 5) e gestite secondo le procedure di controllo.

In ambito sanzioni, l'inosservanza degli obblighi previsti assume rilievo ai fini della responsabilità dirigenziale di cui all'art. 21, comma 1-bis, del D. Lgs. n. 165/2001. Il dirigente responsabile dell'inosservanza potrà subire una decurtazione fino all'ottanta per cento della retribuzione di risultato "in relazione alla gravità della violazione" (comma 6). Le Pubbliche Amministrazioni hanno specifici obblighi di fornire dati e informazioni su richiesta della UIF (art. 40 comma 2), il cui inadempimento comporta l'irrogazione di una sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 a 50.000 euro (art. 60). Non è possibile escludere a priori ulteriori aspetti di carattere penale.

5.1 I presidi organizzativi

Le linee guida richiamate nell'ambito applicativo dell'articolo 10 descrivono il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni nel sistema di prevenzione dell'AML; queste devono procedere alla mappatura dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, al fine di presidiare il rischio nei tre momenti (collocazione, dissimulazione ed integrazione) in cui può configurare lo stesso. Occorre pertanto procedere alla mappatura delle aree sensibili impattate dai rischi in questione, per poi adottare procedure interne idonee a consentire la valutazione e la gestione e la mitigazione dei rischi, secondo la migliore interpretazione *risk based approach*.

Le procedure elaborate, tenendo conto degli schemi e degli indici di anomalia forniti dalla stessa UIF, porteranno quindi al processo ed al reperimento dei dati e delle informazioni concernenti le operazioni sospette che dovranno essere tempestivamente comunicate all'UIF con la massima riservatezza dei soggetti coinvolti nella comunicazione e l'omogeneità dei comportamenti.

Le linee guida tengono conto e mantengono ferme le regole a tutela dell'integrità dell'azione amministrativa (prevenzione della corruzione,

codice dei contratti pubblici, legislazione antimafia). L'esistenza di meccanismi e garanzie procedurali a presidio della legalità rafforza i processi organizzativi interni e rappresenta un elemento di mitigazione del rischio; è opportuno effettuare una ricognizione completa dei procedimenti al fine di ravvisare l'esistenza o l'esclusione di rischi AML e finanziamento al terrorismo e la comunicazione degli esiti di tale ricognizione è funzionale all'assunzione da parte dello stesso Comitato di sicurezza finanziaria di eventuali azioni sul perimetro della collaborazione attiva.

Il processo di pianificazione e organizzazione deve essere continuo per portare a un aggiornamento costante dell'identificazione e valutazione dei rischi e successiva individuazione delle azioni di mitigazione dello stesso (Fig. 3).

Figura n. 3
Pianificazione e organizzazione



I concetti chiave per poter realizzare un efficace assetto dei presidi antiriciclaggio sono innanzitutto il coinvolgimento di tutte le strutture operative e delle funzioni (organigramma). Poi una chiara definizione dei compiti e delle responsabilità delle stesse ed essenziale è il ruolo dei controlli di linea che devono essere dotati di adeguati strumenti, presidi e sistemi informativi.

Bisogna, quindi, porre grande attenzione all'adeguatezza dei sistemi informatici di supporto e delle procedure in materia di adeguata verifica del soggetto terzo e successivamente alla conservazione di questi dati e delle evidenze richieste dalla normativa (in particolare il processo di valutazione nei diversi step) che andranno ad alimentare la propria banca dati ed a confrontarsi con quelle esterne per essere in grado di controllare le

evidenze fornite dal terzo e riscontrare eventuali anomalie.

5.1.1 Adeguata verifica

L'adeguata verifica identifica il cliente e ne verifica l'identità sulla base di documenti dati e informazioni ottenuti da una fonte affidabile e indipendente. Bisognerà poi identificare l'eventuale titolare effettivo e verificarne l'identità confrontando le informazioni in nostro possesso con banche dati esterne, fondamentale poi ottenere informazioni sullo scopo e sulla natura prevista dal rapporto o dell'operazione e svolgere su questi un controllo costante.

Per eseguire l'adeguata verifica è necessario accertarsi della coerenza e congruità dell'operazione e i ruoli dei soggetti che intervengono nella stessa nonché il loro comportamento nella fase istruttoria ed esecutiva dell'accordo. È il caso di ricordare che questo approccio garantisce un adeguato presidio su reati cosiddetti presupposto del riciclaggio e l'autoriciclaggio quali ad esempio usura, estorsione e corruzione.

Il parametro di coerenza ricorre quando l'operazione, rispetto alle modalità di pagamento, per sua natura abbia carattere di ragionevolezza e consuetudine commerciale nei riguardi del soggetto, del rapporto in sé e all'operazione.

Il parametro di congruità ricorre quando vi siano in capo al soggetto elementi reddituali e patrimoniali a supporto dell'operazione e l'intervento di eventuali terzi avvenga a condizioni di mercato; devono esserci inoltre in capo ai terzi, elementi idonei a giustificare la disponibilità finanziaria in relazione alla capacità economica patrimoniale così come ragioni esplicite per l'intervento in maniera da evitare anche che ricorra la figura del cosiddetto "prestanome".

È ovvio, secondo il principio dell'approccio basato sul rischio, che i soggetti dovrebbero avvalersi dei risultati emersi dalla valutazione delle criticità connesse alla propria area di attività come base per decidere in ordine al livello e alla tipologia più appropriati di misure di adeguata verifica dei soggetti, da applicare ai rapporti continuativi e alle operazioni occasionali; le valutazioni derivanti dall'analisi che coinvolgono non soltanto la figura del terzo, bensì, laddove presenti, anche quella del titolare effettivo e dell'esecutore consentono di verificare la coerenza tra l'operatività e il profilo economico/attività svolta: l'approccio mira quindi a tenere in considerazione non soltanto elementi statici bensì anche dinamici.

L'UIF, con le istruzioni del 23 aprile 2018, ha ulteriormente definito gli aspetti operativi per la rilevazione e la segnalazione di operazioni sospette per le PPAA. Tale provvedimento UIF fornisce indicatori di ano-

mاليا per agevolare la rilevazione delle operazioni sospette da parte degli uffici pubblici.

Gli indicatori sono suddivisi in tre macrocategorie:

- gli indicatori connessi all'identità o al comportamento del soggetto coinvolto nell'operazione;
- gli indicatori connessi alle modalità di richiesta o esecuzione delle operazioni;
- gli indicatori specifici per settore di attività, tra cui appalti, contratti pubblici, finanziamenti pubblici, immobili e commercio.

Gli indicatori hanno carattere esemplificativo e non escludono che il sospetto possa sorgere da elementi ulteriori rilevanti nella fattispecie concreta. Tali indicatori rappresentano uno strumento fondamentale per la definizione del modello antiriciclaggio delle Pubbliche Amministrazioni, permettendo di individuare le aree a rischio, analizzare gli elementi di sospetto, rilevare e comunicare le operazioni sospette, nonché strutturare attività formative mirate.

Si considerano sempre a rischio elevato rapporti con soggetti che coinvolgano paesi terzi ad alto rischio o rapporti transfrontalieri che comportino esecuzioni di pagamento in un paese terzo, rapporti continuativi prestazioni professionali operazioni con terzi e relativi titolari effettivi, che siano persone politicamente esposte; infine operazioni caratterizzate da importi insolitamente elevati ovvero insolitamente bassi rispetto alle quali sussistano dubbi circa le finalità cui le medesime sono in concreto preordinate.

Laddove si riscontrerà la presenza di un elevato rischio di riciclaggio o di finanziamento al terrorismo risultante da corrispondenze con schemi, indici di anomalia oppure da autonoma valutazione, si applicheranno misure rafforzate di adeguata verifica dei soggetti coinvolti.

Un'adeguata verifica rafforzata può consistere in una ricerca di maggiori quantità di informazione relativa al terzo o al titolare effettivo, alla natura e allo scopo del rapporto o della prestazione oppure una migliore qualità delle informazioni, per esempio con una verifica dell'origine del patrimonio personale o societario e dei fondi e della compagine sociale; una maggiore frequenza negli aggiornamenti delle informazioni acquisite, una richiesta all'autorizzazione dall'alta dirigenza per l'avvio o la prosecuzione del rapporto e della prestazione.

Da qui si parte per il processo di individuazione, valutazione e comunicazione delle operazioni sospette per far fronte efficacemente ai compiti affidati.

5.1.2 Compiti del gestore

Le Pubbliche Amministrazioni devono individuare un “gestore” così come indicato nel Provvedimento del 23 aprile 2018:

al fine di garantire efficacia e riservatezza nella gestione delle informazioni, la UIF considera quale proprio interlocutore per tutte le comunicazioni e i relativi approfondimenti la persona individuata quale “gestore” e la connessa struttura organizzativa indicate in sede di adesione al sistema di comunicazione on-line.

Sotto il profilo dei modelli organizzativi, è frequente l'integrazione tra presidi antiriciclaggio e presidi anticorruzione, con la nomina in qualità di “gestore” del medesimo soggetto che svolge la funzione di “Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza” in quanto i sistemi di prevenzione del riciclaggio e della corruzione presentano interrelazioni che possono – e devono – essere valorizzate nell'ottica di massimizzare i vantaggi derivanti dall'applicazione dei relativi presidi, minimizzando al contempo gli oneri organizzativi e gli adempimenti a carico degli uffici pubblici. In particolare, l'approccio *risk-based* nella declinazione dei presidi, che impone alle Pubbliche Amministrazioni di mappare i processi interni in modo da individuare e presidiare le aree di attività maggiormente esposte al rischio, si rivela essenziale sia a fini anticorruzione che antiriciclaggio.

I punti a) b) e c) dell'articolo 10 comma 1 lasciano intendere che le strutture interessate a dialogare con il gestore siano molteplici e che il gestore stesso abbia un compito particolarmente impegnativo e autorevole che consiste nel valutare ed eventualmente trasmettere all'UIF le comunicazioni di operazioni sospette che giungono dalle varie strutture interessate.

Secondo quanto ribadito dalla Circolare RGS n. 27 del 15.09.23 sulle comunicazioni di operazioni sospette in merito ai compiti del gestore viene sottolineato che sarà il “gestore” a iscriversi al portale Infostat-UIF e utilizzare tale canale per le successive interlocuzioni con l'Unità, assicurando la tempestività delle comunicazioni, la massima riservatezza e la pronta ricostruibilità delle motivazioni alla base delle decisioni assunte. Il gestore sarebbe quindi il responsabile SOS ma anche AML, un controllo di secondo o addirittura di terzo livello (dipende dalla struttura dei controlli che ciascun ente configura) che analizza le operazioni portate alla sua attenzione dalla struttura identificabile come competente e decide quali siano meritevoli di esser trasmesse alla UIF.

I singoli addetti degli uffici pubblici, che hanno il contatto diretto con l'esterno (controllo di primo grado), hanno il compito di intercettare

anomalie nelle operazioni e nei comportamenti riferibili ai soggetti con i quali si relazionano. Tali anomalie e le informazioni acquisite vanno comunicate al “gestore”, cui spetta il compito di valutare – ed eventualmente – trasmettere alla UIF le informazioni ricevute. Gli indicatori di anomalia, pur essendo uno strumento utile, non devono essere considerati esaustivi o determinanti nell’identificare un’operazione come sospetta. È sempre necessaria un’analisi caso per caso, valutando attentamente tutte le informazioni disponibili.

Ovviamente è necessario che al “gestore” delle comunicazioni di operazioni sospette sia garantita la piena accessibilità alle informazioni e alla documentazione inerente all’esecuzione dei progetti e alla rendicontazione delle spese inerenti all’attuazione del PNRR, tanto che, sempre secondo la circolare, le Pubbliche Amministrazioni possono individuare il gestore antiriciclaggio nell’ambito della funzione di controllo prevista ai fini dello stesso PNRR e valutano l’opportunità di nominare, quale “gestore”, il medesimo soggetto che svolge anche la funzione di “Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)”, in modo da massimizzare i vantaggi derivanti dall’applicazione integrata dei presidi di prevenzione del riciclaggio e della corruzione, contenendo al contempo gli oneri organizzativi e gli adempimenti a carico degli uffici pubblici.

Come in qualsiasi sistema di controllo è chiaro che il ruolo e le responsabilità del “gestore” dovranno essere formalizzati e resi noti all’interno della struttura, specialmente in considerazione della molteplicità dei ruoli impersonati. Almeno una volta all’anno sarebbe opportuno che il “gestore” presentasse agli organi di supervisione strategica gestione e controllo e magari all’UIF stessa una relazione su iniziative intraprese, disfunzioni accertate, azioni correttive da attuare, attività formativa del personale e consulenza fornita alle diverse funzioni.

5.1.3 La *checklist* dei controlli

Al fine di applicare gli indicatori di carattere generale unitamente a quelli specifici per tipologia attività indicati nelle “Istruzioni sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli Uffici delle Pubbliche Amministrazioni”, la Pubblica Amministrazione può valutare l’adozione di una checklist dei controlli da adottare sia in fase di *on boarding che on going* – con possibilità di controlli automatizzati e connessi con gli strumenti informatici in uso – al fine di omogeneizzare i controlli di seguito riportati.

Controlli reputazionali e normativi sono finalizzati: a) a prevenire e individuare gli elementi riconducibili al rischio attuale o prospettico di fles-

sione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine dell'azienda da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o autorità di vigilanza; b) a garantire l'assolvimento degli obblighi normativi (es. antimafia).

Figura n. 4
Check list dei controlli

Controlli reputazionali e normativi	Controlli Antiriciclaggio, Anti-Frode e Sanzioni ed Embarghi internazionali
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Verifica notizie di stampa negative	<input type="checkbox"/> Verifica assenza soggetti sottoposti a sanzioni adottate dall'Unione Europea
<input type="checkbox"/> Verifica misure di prevenzione patrimoniali, protesti e atti di conservatoria	<input type="checkbox"/> Verifica sede/residenza in Paese Terzo ad alto rischio di riciclaggio
<input type="checkbox"/> Verifiche conflitti di interesse	<input type="checkbox"/> Verifica sede/residenza in iPaese sottoposto a sanzioni finanziarie internazionali
<input type="checkbox"/> Verifica cause di esclusione dal beneficio	<input type="checkbox"/> Catena Partecipativa
<input type="checkbox"/> Verifiche antimafia	<input type="checkbox"/> Verifica codice ATECO
<input type="checkbox"/> Verifica CUP	<input type="checkbox"/> Verifica variazioni societarie
<input type="checkbox"/> Verifica apertura conto corrente dedicato	<input type="checkbox"/> Verifica liste Persone Politicamente Esposte
<input type="checkbox"/> Verifica aiuti di stato e cumulabilità finanziamenti pubblici	<input type="checkbox"/> Verifiche di bilancio
<input type="checkbox"/> Verifica insoluti	<input type="checkbox"/> Verifica Questionario Sanzioni
<input type="checkbox"/> Verifica informativa anticorruzione	<input type="checkbox"/> Valutazione profilo imprenditoriale
	<input type="checkbox"/> Controlli sulla tracciabilità delle operazioni e dei flussi finanziari (controlli su c/c dedicato)

Controlli Antiriciclaggio, Anti-Frode e Sanzioni ed Embarghi internazionali sono principalmente finalizzati a prevenire e individuare gli elementi riconducibili al rischio di:

- *riciclaggio* ossia operazioni messe in atto per sostituire o trasferire somme di denaro derivanti da attività illecite, in modo da occultare la loro provenienza delittuosa rendendone più difficile l'identificazione e il recupero;

- *frode* ossia documentazione contabile, bancaria, finanziaria falsificata al fine di raggiungere un vantaggio economico derivante dall'azione illecita;
- *sanction* ossia di individuare, principalmente, persone fisiche e società indicate nelle *sanctions lists* internazionali o rapporti in Paesi soggetti a misure restrittive.

Per rendere agevole efficace ed efficiente l'utilizzo di check list e controlli su dati provenienti da adeguata verifica e altri data base interni ed esterni all'organizzazione è evidente che un elemento imprescindibile nel presidio di controllo è dato dall'adozione di strumenti informatici finalizzati a individuare, gestire e mitigare il rischio di riciclaggio, reputazionale e di frode.

6 Selezione di casi di anomalia

La sezione presenta una casistica rappresentativa di contesti amministrativi in cui sono stati riscontrati profili di anomalia. I casi selezionati riguardano procedimenti amministrativi comuni a più uffici, evitando la *disclosure* del segnalante. La selezione dei casi ha riguardato procedimenti amministrativi comuni a più uffici sia per la maggiore valenza orientativa a favore di altri uffici interessati da medesime tipologie di attività sia per evitare una *disclosure* del segnalante (UIF, Quaderno dell'antiriciclaggio n. 19).

a) Cessione di diritti edificatori e perequazione urbanistica. Un Comune ha segnalato operazioni di compravendita di diritti edificatori perequati, con anomalie legate a cessioni tra un ristretto numero di controparti e consistenti plusvalenze. L'analisi ha evidenziato un'area di rischio elevata e potenzialmente finalizzata a finalità di riciclaggio di proventi di origine illecita. La pluralità di cessioni dei diritti edificatori è avvenuta nel corso del tempo tra un ristretto numero di controparti, generando consistenti plusvalenze sul piano finanziario.

b) Tentata truffa ai danni dell'Erario mediante richiesta di rimborso IMU. Un Comune ha segnalato una richiesta di rimborso IMU da parte di una società ad un ulteriore controllo priva di immobili, con versamenti effettuati utilizzando crediti rivelatisi inesistenti. La UIF ha avviato un'istruttoria che si è conclusa con l'adozione di un provvedimento di sospensione. L'istanza appariva anomala per l'elevato ammontare del rimborso richiesto e per la circostanza che la società risultava ad ulteriori verifiche inattiva e priva di immobili.

c) Costituzione di Start-up innovativa. Una Camera di Commercio ha

segnalato la costituzione di una start-up innovativa con soci privi di competenze tecniche e legati a reati fiscali. La Camera di Commercio non ha iscritto l'atto costitutivo della start-up nel Registro delle Imprese a causa della falsità di quanto attestato dal socio di maggioranza. Il capitale della start-up sarebbe stato versato mediante l'emissione di assegni circolari, con un sovrapprezzo incompatibile con le perdite registrate dalla Srl socia.

d) Plurime operazioni immobiliari e societarie intercorse tra soggetti stranieri attivi nel comparto della ristorazione. Un Comune ha segnalato numerosi avvicendamenti nella conduzione di esercizi pubblici da parte di soggetti di una medesima nazionalità straniera, con operazioni finanziarie incompatibili con la loro condizione reddituale. L'operatività complessiva ha generato un ingente volume finanziario, apparso incompatibile rispetto alla condizione reddituale dei nominativi coinvolti. Le transazioni riguardavano costituzione, trasferimento e vendita di società, affitto e cessione di rami di azienda, acquisti e locazioni immobiliari.

e) Gravi irregolarità nella fornitura di dispositivi di protezione individuale (DPI) per l'emergenza Covid-19. Una Centrale di committenza ha segnalato irregolarità in una gara d'appalto per la fornitura di DPI, con anomalie legate alla società aggiudicataria e ai suoi referenti. La comunicazione è stata oggetto di successiva attività di indagine da parte degli Organi investigativi. L'aggiudicataria era una società con sede in Italia, attiva in un settore non compatibile con l'oggetto della fornitura, e con un assetto di governance modificato poco prima dell'aggiudicazione.

f) Anomalie nelle cessioni di crediti sanitari vantati da aziende private nei confronti del Servizio Sanitario Regionale. Una Regione ha segnalato cessioni di crediti sanitari a veicoli di cartolarizzazione, con anomalie legate alla falsità delle fatture e alla mancata notifica al debitore ceduto. Gli approfondimenti condotti dall'Unità hanno rilevato ulteriori profili di anomalia, tra cui la dubbia sostenibilità finanziaria di alcune operazioni di cartolarizzazione. Le cessioni venivano eseguite senza la notifica al debitore ceduto, determinando l'inopponibilità alla ASL ceduta.

g) Indicatori di anomalia per il settore degli appalti pubblici ed indicatori di anomalia antiriciclaggio. Per rafforzare il sistema, la UIF ha pubblicato un nuovo documento con indicatori di anomalia specifici per il settore degli appalti pubblici, particolarmente esposto al rischio di corruzione (Banca d'Italia e UIF – Il rischio corruttivo negli appalti pubblici: una proposta di indicatori sulla base di dati ufficiali – n. 23 dei Quaderni dell'Antiriciclaggio – Settembre 2024). Questo studio propone un sistema di indicatori di rischio basati sui dati pubblici dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), volti a identificare potenziali comportamenti cor-

ruttivi negli appalti pubblici. Le ingenti risorse destinate agli appalti rendono tale settore particolarmente vulnerabile alla corruzione, in Italia spesso connessa alla criminalità organizzata. Gli indicatori analitici proposti misurano il rischio di corruzione focalizzandosi su alcuni aspetti specifici di ciascuna gara di appalto. Aggregando gli indicatori è possibile calcolare una misura di rischio a livello di aggiudicazione, di stazione appaltante e impresa aggiudicatrice. Gli indicatori proposti nella Fig. n. 5 presentano diversi potenziali utilizzi nell'ambito dell'antiriciclaggio. In particolare, nell'analisi strategica, possono consentire l'elaborazione di mappe di rischio territoriale e settoriale; in ambito operativo, permettono di arricchire il patrimonio informativo che supporta le funzioni istituzionali della UIF. Inoltre, potrebbero essere utilizzati come strumento preliminare di screening per orientare l'azione delle altre autorità, ad esempio nel monitoraggio dell'utilizzo dei fondi pubblici, inclusi quelli previsti dal PNRR. Questi possibili utilizzi suggeriscono che tali indicatori possano contribuire al rafforzamento delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione e al riciclaggio, migliorando la capacità delle istituzioni di identificare e mitigare i rischi associati a condotte illecite nel settore degli appalti pubblici.

Figura n. 5
Indicatori di anomalia per il settore degli appalti
(cfr. Quaderni Antiriciclaggio n. 23 UIF)

Gli indicatori di rischio sulle caratteristiche della gara	
Procedura non aperta	Segnala l'utilizzo di procedure che non sono aperte a tutti i partecipanti, come l'assegnazione diretta o negoziata. Il rischio principale è la mancanza di trasparenza e concorrenza. Le procedure non aperte lasciano maggiore discrezionalità alle PPAA, creando opportunità per favorire determinate imprese o per evitare la competizione. Questo può portare a pratiche corruttive o favoritismi.
Assegnazione diretta	L'assegnazione diretta permette di selezionare direttamente l'impresa senza una gara Pubblica. Anche se legale in certe condizioni, questa pratica è particolarmente vulnerabile a corruzione, poiché riduce drasticamente la trasparenza e la concorrenza. Il rischio è che venga scelto un appaltatore senza una vera valutazione delle alternative o del miglior rapporto qualità-prezzo.
Procedura non aperta anomala	Rileva l'uso di una procedura non aperta in modo incoerente con le norme vigenti, ad esempio senza le giustificazioni previste dalla normativa. Ciò aumenta il rischio di corruzione, poiché la scelta di non utilizzare una procedura aperta spesso rappresenta un tentativo di eludere le regole per favorire un'impresa specifica.
Assegnazione diretta anomala	Simile al precedente, ma riferito specificamente alle assegnazioni dirette. Viene attivato quando una gara viene assegnata direttamente senza rispettare le normative (ad esempio, importi superiori alle soglie consentite per questo tipo di procedura). Può indicare comportamenti illeciti o una gestione opaca degli appalti, con il rischio di favorire aziende.
Offerta più vantaggiosa economicamente	Segnala l'uso del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, che permette di considerare fattori qualitativi oltre al prezzo. Anche se teoricamente vantaggioso per contratti complessi, aumenta il rischio di discrezionalità e quindi di corruzione, poiché l'autorità appaltante può manipolare i criteri di valutazione per favorire un'offerta specifica. Il rischio è che il criterio venga utilizzato per mascherare decisioni soggettive non basate su una valutazione trasparente e obiettiva.
Gli indicatori di rischio sulle caratteristiche del processo di assegnazione	
Offerta unica	Segnala la presenza di una sola offerta per una gara d'appalto. La mancanza di concorrenza è un segnale di allarme per potenziali comportamenti collusivi o pratiche di corruzione. Se solo un'offerta viene presentata, significa che l'appalto non ha attirato concorrenti o che altre imprese sono state scoraggiate dal partecipare. Questo può essere sintomo di gare costruite in modo da favorire una singola impresa, o di accordi collusivi tra gli offerenti per spartirsi i contratti.
Numero di invitati limitato nelle procedure negoziate	Nelle procedure negoziate, la SA deve invitare un numero minimo di imprese a partecipare alla gara. Se il numero di aziende invitate è inferiore al minimo previsto dalla legge (in questo caso, meno di 5), si riduce la concorrenza, aumentando il rischio di manipolazione della gara a favore di una o poche imprese specifiche. Questo potrebbe anche indicare una selezione intenzionalmente limitata per mantenere bassa la competitività, facilitando l'assegnazione a soggetti favoriti.

Richiesta di subappalto	La richiesta di subappalto da parte del vincitore dell'appalto può segnalare un rischio di opacità, poiché delegando parti del lavoro ad altre imprese, il controllo diretto sull'esecuzione del contratto da parte dell'autorità appaltante viene ridotto. Questo può facilitare pratiche corruttive, come la manipolazione dei costi o l'assegnazione di subappalti a imprese vicine a interessi personali dell'appaltatore principale. In alcuni casi, il subappalto può essere utilizzato anche per ricorrere a "false fatturazioni" come modalità corruttiva.
Gli indicatori di rischio sulle caratteristiche dell'offerte vincitore	
Vittoria ricorrente	rileva se lo stesso offerente vince ripetutamente gare con la stessa autorità appaltante. Un'eccessiva ricorrenza può indicare che l'impresa abbia stabilito una relazione preferenziale con l'autorità appaltante, aumentando il rischio di collusione o corruzione.
Gli indicatori di rischio sulle comunicazioni mancanti	
Mancanza di informazioni sull'inizio del contratto	L'assenza di dati sulle tempistiche contrattuali può essere sintomo di una gestione inefficiente o poco trasparente dell'appalto, con il rischio che vengano nascoste problematiche legate all'esecuzione del contratto.
Mancanza di informazioni sulla fine del contratto	La mancanza di informazioni sulla data di conclusione del contratto può indicare un fallimento nel monitoraggio dell'esecuzione e completamento del progetto. Ciò aumenta il rischio di ritardi ingiustificati, scarsa esecuzione o persino di appropriazione indebita di fondi, in quanto non c'è traccia ufficiale della conclusione e della qualità dei lavori.
Mancanza di informazioni sulle fonti di finanziamento	L'assenza di informazioni dettagliate sulle fonti di finanziamento utilizzate per il contratto può indicare opacità nella gestione dei fondi pubblici. In particolare, può celare l'utilizzo improprio di risorse o la mancanza di trasparenza riguardo ai finanziamenti ricevuti da fonti esterne (ad esempio, fondi UE). Questo aumenta il rischio che i fondi vengano utilizzati in modo illecito o che non vengano rispettate le finalità per cui erano stati stanziati.

7 Conclusioni

La crescita della cultura dell'antiriciclaggio ha favorito la capacità reattiva degli intermediari bancari e finanziari ed il coinvolgimento sempre attivo di altre categorie di operatori con vantaggi rispetto alla prevenzione di nuove tipologie di illeciti. In questo rapporto di scambio di informazioni tra UIF e soggetti obbligati che ha sicuramente portato ad un netto miglioramento nella lotta contro gli illeciti ed i crimini finanziari è ancora troppo esiguo il contributo della Pubblica Amministrazione rispetto alle potenzialità della stessa.

Una maggiore partecipazione al sistema antiriciclaggio delle Pubbliche Amministrazioni può dare un contributo rispetto ai rischi collegati all'utilizzo dei fondi pubblici considerato che i procedimenti amministrativi possono avere ad oggetto la gestione di risorse economiche suscettibili di utilizzo per fini illeciti che oltre ad avere effetti finanziari negativi sul sistema comportano rischi altissimi a livello reputazionale.

Secondo quanto analizzato il primo passo per le Pubbliche Ammi-

nizzazioni dovrà essere a livello organizzativo, quello di inserire nelle proprie strutture figure e competenze antiriciclaggio in grado di integrarsi nei sistemi di controllo già esistenti.

Procedere, quindi, a una mappatura vera e propria dei processi per individuare le aree di rischio di riciclaggio e sviluppare gli adeguati presidi, utilizzando gli strumenti già in uso dagli altri soggetti obbligati (adeguata verifica, *check lists*, data base, indici di anomalia, per citarne i principali).

Questo potrà portare, con un controllo nel continuo, all'emersione di possibili anomalie che, analizzate si trasformeranno in parte in comunicazioni di operazione sospette e andranno, non solo a contrastare eventuali fenomeni illeciti, ma anche ad arricchire il patrimonio di dati UIF che tanto ha contribuito alla lotta alla criminalità nel sistema economico finanziario.

È necessario quindi un vero e proprio cambio culturale che parte sicuramente da una formazione trasversale con l'obiettivo di coprire tutti i livelli organizzativi per garantire la presenza di elementi qualificati in grado di comprendere i meccanismi illeciti mascherati che portano all'emersione dei fenomeni di riciclaggio e reati connessi.

Bibliografia e riferimenti normativi

- AICOM (2013) *La Compliance nella Pubblica Amministrazione - Semplificazione, trasparenza*, Edibank.
- AICOM (2018) *Gestione e prevenzione del rischio di corruzione nel settore pubblico e privato*. Edizioni Kappa.
- Ragioneria Generale dello Stato. Circolare n. 27 del 15.09.2023.
- Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (2022) *Casistiche di riciclaggio legate all'emergenza Covid*. Quaderno dell'antiriciclaggio n. 18. Banca d'Italia. <<https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni/2022/quaderno-18-2022/quaderno-18-2022.pdf>>.
- Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (2022) *Corruption risk indicators in public procurement: A proposal using Italian open data*. Quaderno dell'antiriciclaggio n. 23. Banca d'Italia. <<https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni/2024/quaderno-23-2024/quaderno-23-2024.pdf>>.
- Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (2022) *Le Pubbliche Amministrazioni nel sistema di prevenzione del riciclaggio*. Quaderno dell'antiriciclaggio n. 19. Banca d'Italia. <<https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni/2022/quaderno-19-2022/Quaderno-19-2022.pdf>>.
- Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (2024) *Rapporto Annuale 2023 – Presentazione del Direttore dell'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia*. Banca d'Italia. <<https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi/documenti/Relazione-Direttore-UIF-sul-2023.pdf>>.
- Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (2024) *Rapporto Annuale 2023 Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia*. N. 16. Banca d'Italia. <<https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2024/Rapporto-UIF-anno-2023.pdf>>.

Il volume presenta studi e ricerche svolte dai membri del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università Roma Tre nel corso del 2024, con l'obiettivo di promuovere una maggiore collaborazione all'interno del Dipartimento e con ricercatori di università italiane e internazionali. Il volume presenta sei contributi di professori e dottorandi del Dipartimento su significativi temi di ricerca di economia aziendale, gestione delle imprese, marketing, finanza e storia d'impresa.

ALBERTO PEZZI

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle imprese – Università degli Studi Roma Tre.