

## La gestione consapevole delle scelte post Covid-19

### Il parere dell'esperto **Overview**

#### Le nuove sfide del mondo del lavoro

di **Paolo Vecchiotti**  
Principal Grant Thornton HR

È passato un anno esatto dall'inizio della pandemia da Covid-19. In questo periodo il Governo ha introdotto una serie di interventi a livello economico per sostenere i settori maggiormente colpiti dal blocco delle attività. È necessario però prendere coscienza della nuova situazione che si è venuta a creare e cercare di consolidare le novità ed i problemi...

*continua all'interno*

#### Modernizzazione e progresso digitale

di **Alessandro Dragonetti**  
Managing Partner Bernoni Grant Thornton

Tra gli addetti ai lavori, e non solo, si sente più spesso fare riferimento al Covid come orizzonte temporale di demarcazione tra il "vecchio" e il "nuovo" modo di fare business. Tale concetto è, a mio avviso, corretto solamente se se ne limita la porta ad un ambito temporale e non gli si attribuisce una valenza causale. Non è, infatti, la pandemia ad aver causato la modificazione sostanziale del modo di fare business, rideterminato la scala...

*continua all'interno*

### Approfondimento

#### Nuovi modi "di fare business"

di **Renato Sesana**  
Partner Grant Thornton FAS

Quando le pandemie dilagano nella società, mettono in discussione infrastrutture critiche, quali i sistemi sanitari, la vita economica, le strutture socioeconomiche di classe, gli accordi istituzionali fondamentali, le comunità e la vita familiare quotidiana. Così è successo con il Covid-19 che ha portato tutti noi e le nostre imprese ad adeguarci a nuovi stili di vita ed a nuovi modi di fare business attraverso modalità...

*continua all'interno*

**Fronteggiamo  
il Covid-19 con  
il Clever Desk**

**bgt-grantthornton.it**





## Overview

### Modernizzazione e progresso digitale

di **Alessandro Dragonetti**

Managing Partner di Bernoni Grant Thornton

Tra gli addetti ai lavori, e non solo, si sente più spesso fare riferimento al Covid come orizzonte temporale di demarcazione tra il “vecchio” e il “nuovo” modo di fare *business*.

Tale concetto è, a mio avviso, corretto solamente se se ne limita la porta ad un ambito temporale e non gli si attribuisce una valenza causale.

Non è, infatti, la pandemia ad aver causato la modificazione sostanziale del modo di fare *business*, rideterminato la scala delle priorità e le conseguenti scelte strategiche e di pianificazione. Il Covid ha solamente accelerato un processo che, con i suoi tempi e le sue resistenze, era da tempo in atto (sebbene con diversa intensità a livello mondiale).

I maggiori paesi industrializzati del mondo si sono, infatti, mossi da tempo in direzione della Quarta Rivoluzione Industriale, secondo direttive comuni e, dal 2013 a oggi, l'Industria 4.0 è entrata nelle agende di tutti i principali governi con l'obiettivo di rendere l'economia sempre più “snella” ed efficiente, grazie a processi digitali, automatizzati e interconnessi. Pertanto, la modernizzazione e in particolare il progresso digitale hanno determinato – e determineranno – significativi cambiamenti, non solo nelle tendenze e nei bisogni delle imprese, ma anche nelle strategie dei principali *stakeholders*.

Limitando il campo d'indagine all'Italia, rileviamo che già alla fine del 2019 – secondo il primo Censimento permanente delle imprese curato dall'Istat – circa tre quarti delle aziende con oltre dieci addetti erano impegnate in investimenti digitali. Soltanto il 3,8% di queste, però, si trovava già nella fase di maturità digitale, mentre la maggioranza stava ancora “sperimentando” nuove soluzioni tecnologiche e organizzative. Altri paesi, sia dell'area europea che di quella americana ed asiatica, erano in forte vantaggio rispetto al nostro.

Le considerazioni che conseguono alla sopra esposta analisi sono piuttosto semplici: dal mese di marzo 2020 l'economia mondiale ha mutato (in maniera *disruptive*) le sue logiche e, di conseguenza, i suoi attori, tanto sul fronte dei *buyer* (sia B2B che B2C) che su quello del *seller*, ne sono stati travolti.

Tutto ciò ha determinato una sostanziale modifica di tanti aspetti tra i quali citiamo, a titolo meramente esemplificativo, i bisogni (tanto economici e finanziari quanto dello stile di vita), le modalità di fruizione degli stessi (sempre più dematerializzata), l'importanza del fattore tempo (sia nella *delivery* che nel godimento del bene e servizio), la rilevanza del fattore rischio (non solo relativo alla controparte ma anche quello insito nella propria organizzazione).



Muovendo da tale considerazione di fondo la sfida nella quale le aziende e i consulenti sono chiamati a confrontarsi consisterà nell'interrogarsi e trovare la soluzione al seguente quesito: quali saranno (*rectius* sono) le principali novità che li attendono, tenendo conto del fatto che con l'auspicata fine della pandemia termineranno altresì gli effetti dei provvedimenti che ad oggi hanno attenuato l'impatto connesso al cambiamento.

La fine della pandemia non comporterà, infatti, il ritorno allo status quo ma determinerà il prosieguo nella marcia verso il cambiamento in assenza di "fattori" (normativi e regolamentari) spesso facilitanti.

Secondo tale visione pertanto alcuni aspetti quali lo *smart working*, il fenomeno *cyber*, la rivisitazione dei processi organizzativi, l'adeguamento della *compliance* alle sopraggiunte modifiche nella gestione dei rapporti commerciali, la revisione degli accordi *intercompany* nell'ambito delle transazioni *cross country* etc. necessitano di una preventiva analisi finalizzata alla pianificazione delle necessarie azioni.

Alcuni quesiti sorgeranno dunque spontanei:

- come impatterà in termini organizzativi, regolamentari e finanziari l'adozione dei modelli *smart working* a regime?
- quali processi dovranno essere implementati e/o modificati alla luce dell'adozione più massiva della digitalizzazione?
- come varieranno i rapporti commerciali (anche *intercompany*) in presenza di schemi di *business* moderni orientati alla disintermediazione ed alla dematerializzazione delle transazioni?
- quali sono i rischi contro i quali sarà necessario difendersi e, soprattutto, con quali strumenti?
- come si potrà agire sulla motivazione del principale fattore produttivo, vale a dire quello umano?

I predetti quesiti, così come tanti altri di analogo portata, richiedono una preventiva analisi in quanto la loro risoluzione impatterà sulle strategie di meglio e lungo periodo, sui *cash flow*, sugli impegni già assunti e sui tradizionali parametri di valutazione sino ad oggi utilizzati.

Chi saprà operare con questo approccio ne trarrà un indubbio vantaggio durevole e sostenibile, chi non agirà ispirato da questo approccio (magari adagiandosi nella sua *comfort zone*) rischierà di subirne conseguenze significative e impattanti sulle condizioni di sostenibilità del *business* nel medio lungo periodo.



## Il parere dell'esperto

### Le nuove sfide del mondo del lavoro

di **Paolo Vecchiotti**

Principal di Grant Thornton HR

È passato un anno esatto dall'inizio della pandemia da Covid-19. In questo periodo il Governo ha introdotto una serie di interventi a livello economico per sostenere i settori maggiormente colpiti dal blocco delle attività. È necessario però prendere coscienza della nuova situazione che si è venuta a creare e cercare di consolidare le novità ed i problemi ai quali si è dovuto far fronte in questo periodo. Tra i settori maggiormente colpiti dalla pandemia spicca in primis quello sanitario, seguito di pari passo da quello economico e da quello del mondo del lavoro.

Lo strumento principale di contenimento del contagio nel mondo del lavoro è stato quello dell'uso massiccio dello **smart working**. Tale strumento, da un lato, ha permesso la continuità delle prestazioni lavorative per le attività per le quali è stato possibile effettuarlo ma dall'altro, vista l'applicazione forzata dello stesso, ha snaturato la finalità di garantire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Ciò ha comportato, nel medio periodo, ad una dannosa commistione di questi tempi, con conseguente stress in capo al prestatore di lavoro e riduzione della qualità delle prestazioni dello stesso.

Dall'esame dell'esperienza di questi mesi si può sostenere che l'utilizzo dello **smart working** appare spesso essere stato distorto.



La prestazione lavorativa è stata svolta preponderatamente all'interno delle mura domestiche, con l'utilizzo di strumenti spesso non idonei e la condivisione degli spazi di lavoro con parenti anch'essi costretti al lavoro o allo studio da casa.

Un ulteriore aspetto sul quale si dovrà intervenire a livello organizzativo è dato dal fatto che l'uso massiccio dello **smart working** ha portato ad una significativa diminuzione della condivisione delle problematiche di lavoro e di confronto con i colleghi.

Questa metodologia di lavoro ha altresì acuito i rischi in ambito **cyber**. Molte aziende sono state, infatti, costrette a far accedere ai server aziendali i prestatori di lavoro da reti spesso non protette o comunque non conformi con quanto previsto dai loro protocolli di sicurezza.



Una maggiore attenzione dovrà essere inoltre posta al tema del **welfare aziendale** al fine di tenere conto della necessità di offrire servizi alla persona ed ai propri familiari, anche attraverso pacchetti riguardanti la salute, oltretutto il tempo libero. Il welfare aziendale potrà giocare un ruolo di straordinario valore integrativo con un impatto significativo in termini vantaggi sul costo del lavoro, sulla qualità dello stesso e sulla componente motivazionale dei dipendenti.

Le aziende che sapranno cogliere in anticipo questi cambiamenti saranno sicuramente avvantaggiate nelle sfide che si presenteranno loro nel futuro poiché avranno trasformato le criticità in opportunità con un processo proattivo grazie al quale avranno anticipato scelte e strategia che, in assenza della pandemia, non sarebbero state assunte. Ci saranno molte opportunità, si tratterà solo di saperle cogliere.

Come disse Albert Einstein:

*“Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi può essere una vera benedizione per ogni persona e per ogni nazione, perché è proprio la crisi a portare progresso. La creatività nasce dall’angoscia, come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che nasce l’inventiva, le scoperte e le grandi strategie.*

*Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c’è merito. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l’unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla.”*

## HR Consultancy Services

Scopri di più sul nostro sito web

[bgt-grantthornton.it](https://www.bgt-grantthornton.it)



## Approfondimento

### Nuovi modi “di fare business”

di **Renato Sesana**

Partner di Grant Thornton FAS

Quando le pandemie dilagano nella società, mettono in discussione infrastrutture critiche, quali i sistemi sanitari, la vita economica, le strutture socioeconomiche di classe, gli accordi istituzionali fondamentali, le comunità e la vita familiare quotidiana.

Così è successo con il Covid-19 che ha portato tutti noi e le nostre imprese ad adeguarci a nuovi stili di vita ed a nuovi modi di fare business attraverso modalità che non sono state frutto di una decisione consapevole, di carattere strategico, quanto di una scelta obbligata.

Ora che poco più di un anno è passato dai primi momenti dell'emergenza, che ci siamo abituati a fare del nostro meglio in piena emergenza, ma soprattutto adesso che intravediamo una via di uscita, abbiamo provato a fare mente locale, a identificare le cosiddette *lessons learned* per arrivare a fornire un ventaglio di ambiti su cui l'emergenza ci ha fatto riflettere ed agire e che diventeranno il *new normal* nel periodo post Covid.

#### Smart working

Tutte le organizzazioni si sono trovate a dover adottare la modalità di lavoro remoto a causa del diffondersi del Coronavirus e, conseguentemente, del lockdown imposto dalle autorità.

La modalità di lavoro remoto, frutto di un obbligo, ha portato molte imprese, non ancora pronte a lavorare con questa nuova modalità, a dover velocemente realizzare soluzioni tecniche e organizzative che le garantissero la continuità operativa.

Dall'ultimo report dell'Osservatorio *smart working* del Politecnico di Milano emergono i numeri di questa svolta. Il 97% delle grandi imprese ha usufruito del lavoro da remoto durante la fase più critica dell'emergenza, contro il 94% delle Pubbliche Amministrazioni e il 58% delle PMI per un totale di circa 6,5 milioni di lavoratori, ovvero un terzo dei lavoratori dipendenti italiani. Un numero sorprendente, soprattutto se comparato con i circa 570mila *smart worker* censiti nel 2019.

Frutto di questa esperienza, il lavoro agile diventerà una prassi comune, in maniera più equilibrata tra giornate in presenza e da remoto, sebbene non sia ancora chiaro se si tratterà effettivamente dell'introduzione di lavoro agile, che porta con sé una vera rivoluzione nel modo di lavorare dal punto di vista normativo, organizzativo e gestionale, oppure di solo lavoro da remoto.

In realtà lo *smart working* non vuol dire fare a distanza le stesse cose nello stesso modo rispetto a quando si lavora in ufficio poiché lavorando quasi sempre connessi, con ritmi variabili, e spesso in modalità asincrona con i colleghi, occorre sviluppare schemi di lavoro, *routine* giornaliere, modalità di comunicazione e interazione nonché modelli di pianificazione molto diversi da quelli utilizzati in un ambiente lavorativo tradizionale. In particolare, andrà



definita una strategia di *smart working* in cui siano chiaramente definiti, condivisi e ben comunicati gli obiettivi di ognuno e che si basi sulla trasparenza informativa con interazioni pianificate e supportate da strumenti adeguati, anche con riferimenti ai risultati quantitativi e qualitativi delle *performances*. Per consentire tali risultati sarà, inoltre, necessaria la revisione dei processi organizzativi e la loro comprensione ed accettazione (soprattutto per il cambiamento che potrebbero portare) da parte dei dipendenti.

Lo *smart working* tende necessariamente a isolare, per questo la comunicazione interna e la trasparenza sono uno dei fattori determinanti per fare dello *smart working* uno strumento di effettivo successo; ciò sarà facilitato dall'attenzione che, nel periodo in corso, i manager hanno posto verso i propri collaboratori e la capacità di questi ultimi di reagire tempestivamente ai cambiamenti imposti dal contesto esterno.

Nonostante la distanza fisica, si è venuta a creare una comunione di intenti tra i team operativi e il *management* verso un obiettivo comune, la sopravvivenza e la sostenibilità dell'Azienda.

### Cybersecurity

La decisione consapevole di utilizzare nel futuro lo *smart working* deve portare con sé l'analisi di tutti i fattori di criticità emersi nel periodo pandemico; le nostre case e i nostri appartamenti sono diventati **smart office** e le famiglie e gli asset di casa sono ora parte integrante delle aziende.

Per tale ragione lo *smart working* amplifica una serie di rischi, tra i quali quelli di *cybersecurity*, che è bene conoscere per poterli affrontare, gestire e mitigare.

Come sempre quando si tratta di *cybersecurity* il tema deve essere affrontato sia dal punto di vista organizzativo che da quello tecnico.

Come già accennato la pandemia ha ulteriormente diffuso l'utilizzo della dotazione informatica personale anche per uso professionale (*Bring Your Own Device – BYOD*), non solo in relazione ai dispositivi mobili ma anche ai *personal computer*. Ciò ha portato con sé l'emergere di nuove vulnerabilità (es. Come sono protetti questi PC da virus, *malware*, ecc? Come viene protetta la comunicazione con la rete aziendale?), accrescendo il rischio che attraverso l'infrastruttura di casa sia possibile compromettere anche quella aziendale, ma soprattutto e una volta di più, ha fatto emergere con forza che ai rischi tecnologici devono essere affiancati i rischi di carattere organizzativo e relativi alle persone, ai dipendenti e collaboratori che la pandemia ha portato all'isolamento, alla mancanza di confronto, allo scambio di informazioni con il proprio vicino di scrivania comportando un'ulteriore diffusione degli attacchi di *phishing* e di *social engineering*.

Tali rischi devono quindi essere gestiti e mitigati, sia dal punto di vista tecnico che da quello organizzativo. Appare quindi opportuno che le imprese effettuino attività di *assessment* per valutare la robustezza della propria infrastruttura e del parco applicativo per poi procedere ad attuare azioni di prevenzione e protezione delle informazioni critiche sia in transito che archiviate e memorizzate sui dispositivi.



Anche lato organizzativo, è facile immaginare che gli ambiti su cui agire non manchino, a cominciare dalle attività di formazione e sensibilizzazione, per creare la giusta consapevolezza delle risorse sui rischi *cyber*, per indicare in maniera chiara come intercettare e gestire eventuali tentativi di attacco di *phishing* o di *social engineering* e, ultimo ma non meno importante, andare a predisporre *policy* e procedure affinché le persone lavorino secondo regole e procedure chiare e ben definite; nulla deve essere lasciato al caso e all'improvvisazione anche in termini di ruoli e responsabilità.

### **Data protection**

Un altro tema che, causa emergenza sanitaria, è stato portato ulteriormente alla ribalta è quello della *data protection*, la protezione dei dati personali che, una volta di più si è dimostrato un ambito non solo per gli addetti ai lavori e che dovrà essere considerato con estrema attenzione anche nel prossimo futuro da tutte le imprese, anche da quelle che fino ad ora non lo hanno visto e vissuto come prioritario.

È infatti ormai più di un anno che la tutela della *privacy* è fonte di discussione da parte del Governo e degli enti territoriali per la corretta applicazione della stessa, oltre che da parte delle imprese private. L'Autorità Garante per la protezione dei dati personali è intervenuta costantemente nel corso di questo anno, invitando tutti i titolari e responsabili del trattamento ad attenersi scrupolosamente alle indicazioni fornite dal Ministero della salute e dalle istituzioni competenti, senza effettuare iniziative autonome che prevedano la raccolta di dati anche sulla salute di utenti e lavoratori che non siano normativamente previste o disposte dagli organi competenti. Basti pensare al *"Protocollo condiviso di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro"* adottato tra le parti sociali oppure alle principali disposizioni adottate in relazione allo stato di emergenza epidemiologica da Covid-19.

GET CONNECTED !

Follow us on

LinkedIn

YouTube



Instagram



Tale patrimonio normativo non solo fornisce utili indicazioni per un corretto trattamento dei dati da parte di pubbliche amministrazioni e imprese private ma anche garantisce il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali, ad esempio, nei casi di: i) rilevazione e misurazione della temperatura corporea; ii) effettuazione di test sierologici ai propri dipendenti; iii) acquisizione di dati dei dipendenti in merito all'eventuale esposizione al contagio da Covid-19 quale condizione per l'accesso alla sede di lavoro; iv) trattamenti dei dati relativi alla vaccinazione dei dipendenti nel contesto lavorativo, per non dimenticare il ruolo centrale del medico competente nell'acquisizione dei dati relativi alla vaccinazione dei dipendenti, nella sua funzione di raccordo tra il sistema sanitario e il contesto lavorativo.

### **Digital transformation**

Ora che abbiamo perlomeno una prospettiva di uscita dal periodo Covid-19, molte imprese si stanno interrogando su quali azioni mettere in atto per ripristinare la piena operatività e per essere sempre più competitive nel nuovo contesto in cui si troveranno ad operare.

Già abbiamo accennato allo *smart working* ed a come nel 54% delle imprese questa modalità di lavoro continuerà anche post Covid; ma non è forse l'introduzione dello *smart working* già l'avvio del processo di *digital transformation*? A ben pensarci riteniamo di sì; le tecnologie utilizzate in ambito *smart working* hanno permesso *meeting* virtuali, facilitando la *collaboration* ed il *knowledge management* e comportando spesso un miglioramento dell'efficienza dei processi sia nell'operatività intra aziendale che in quella tra imprese.

Estendendo il discorso, e considerando la *digital transformation* come il processo di utilizzo delle tecnologie digitali per creare o perfezionare la *customer experience*, reingegnerizzare i processi di *business* e adattare i modi di lavorare dell'organizzazione, sono diverse le aree su cui si concentrerà l'attenzione e gli investimenti delle imprese nei prossimi mesi.

Volendo portare solo un esempio, un ambito su cui la transizione al digitale può comportare in tempi brevi e con investimenti relativamente limitati un vantaggio rilevante, con un occhio di riguardo al *cost saving*, è quello dell'automazione dei processi interni ripetitivi e con una forte dipendenza dal fattore umano. Nell'area amministrativa, nelle funzioni di *back-office*, in ambiti specifici nel settore degli intermediari finanziari quali la funzione antiriciclaggio o per l'attività di *onboarding* della clientela, soluzioni di *Robotic Process Automation (RPA)* che, attraverso lo sviluppo di *BOT software*, si stanno sempre più diffondendo in tutti i settori e per le imprese di qualsiasi dimensione.

Tali soluzioni si sono rese sempre più utili, se non necessarie, nel momento in cui la disponibilità delle persone si rende un fattore critico, come il periodo Covid ci sta insegnando. Inoltre permettono una riduzione notevole nel numero di errori, la velocizzazione dei processi, la tracciabilità e la conseguente auditabilità nonché la possibilità di essere integrate senza impatti sui sistemi informativi già presenti.

E' molto probabile infine, che una spinta vera alla trasformazione digitale verrà anche dalle iniziative che si prenderanno a livello Europeo attraverso il *Recovery Plan*. Questo darà attuazione al programma *Next Generation EU*,



e nella missione “*Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura*”, per la quale uno degli obiettivi è “*Sostenere la transizione digitale e l’innovazione del sistema produttivo attraverso stimoli agli investimenti in tecnologie all’avanguardia e 4.0, ricerca, sviluppo e innovazione, cybersecurity*” sono destinati una fetta importante dei circa 200 miliardi complessivi; ma su questo avremo modo di tornare in altri numeri di TopHic futuri quando il panorama sarà più chiaro.

### **La responsabilità amministrativa degli enti (D. Lgs. 231/01)**

Con riferimento al tema della responsabilità 231 dell’impresa, occorre considerare che il Covid-19 determina o amplifica alcuni potenziali profili di rischio che possono essere distinti in due tipologie: indiretti e diretti.

Rischi indiretti rappresentati da un’ulteriore “occasione” di commissione di alcune fattispecie di reato già incluse all’interno del catalogo dei reati presupposto della disciplina 231 ma, in sé considerate, non strettamente connesse alla gestione del rischio Covid-19 in ambito aziendale. Si tratta di rischi che le imprese, dotate di un Modello 231, avrebbero già dovuto valutare come rilevanti nell’ambito dell’attività di *risk assessment* condotta nel processo di adozione del Modello e, rispetto ai quali, dovrebbero aver già adottato, al proprio interno, il complesso di presidi e procedure idonee a prevenirne la configurazione. Al riguardo, può essere valutata, caso per caso, l’opportunità di rafforzare le procedure, adeguandone l’applicazione, ove necessario, per allinearle ai diversi contesti organizzativi determinatisi in occasione del Covid-19.

Accanto ai rischi indiretti, l’epidemia ha determinato l’insorgere di un rischio che potremmo definire diretto per le imprese, ovvero quello conseguente al contagio da Covid-19. Pertanto, ciò che si richiede al Modello 231 è di prevedere il complesso dei presidi generali idonei ad assicurare, a valle e in loro attuazione, un valido ed efficace sistema gestionale, che contempli tutte le specifiche misure necessarie per l’adempimento degli obblighi giuridici a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. E infatti, le Autorità pubbliche hanno individuato (e continueranno a individuare) una serie di misure di contenimento del contagio, contenute in diverse fonti, ovvero nei decreti-legge e nei DPCM che si sono succeduti negli ultimi mesi, nonché nel Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro, sottoscritto dal Governo e dalle parti sociali il 14 marzo scorso e poi successivamente integrato e allegato al DPCM del 26 aprile 2020 (e, da ultimo, nel DPCM 17 maggio 2020).

In sintesi, dovrà quindi essere predisposto un protocollo aziendale, che declini in modo puntuale le misure poste in essere per recepire quelle contenute nel Protocollo di sicurezza, e dovranno essere documentate per iscritto tutte le singole attività realizzate e le decisioni assunte dal datore in attuazione di tali misure (ad esempio verbali e registri), le informative rivolte ai dipendenti, nonché le relazioni elaborate dagli organi preposti alle verifiche in ordine al rispetto delle nuove procedure.



Tale protocollo andrà a integrarsi, di fatto, nel complesso dei presidi puntuali messi in campo dal datore all'interno della propria organizzazione al fine di prevenire la commissione di fattispecie rilevanti anche in chiave 231.

In questa fase di emergenza assume rilievo determinante il ruolo dell'Organismo di Vigilanza, a cui spetta il compito di valutare l'idoneità dei modelli organizzativi, vigilare sulla loro osservanza e garantire l'aggiornamento al fine di mitigare i rischi derivanti anche dal Coronavirus.

Come lo è stato nel contesto dell'emergenza sanitaria, in cui una completa ed effettiva *compliance* aziendale risulta importante per garantire un'adeguata tutela della salute dei lavoratori ed escludere profili di responsabilità dell'impresa, anche nel futuro le imprese saranno tenute ad adeguare i propri impianti organizzativi, i Modelli 231 ed i relativi documenti di supporto, sulla base di tutte le novità e le evoluzioni che stanno per affrontare in un mondo e in un contesto lavorativo interno ed esterno che non sarà più quello lasciato agli inizi del 2020.

### **Modelli di business**

E' difficile in questo momento storico ancora così denso di incertezze fare delle previsioni su come evolveranno i modelli di *business* delle imprese italiane nei prossimi mesi e anni ma abbiamo rilevato dal nostro punto di osservazione privilegiato alcune tendenze che stanno sempre più facendosi largo nell'ampia platea di imprese nonché alcuni aspetti cui riteniamo utile dedicare attenzione.

Per quanto riguarda l'ambito delle operazioni straordinarie, in qualità di *advisor* in operazioni di *Merger&Acquisition*, stiamo assistendo ad un notevole incremento delle richieste di supporto finanziario da parte delle imprese, soprattutto via *equity*, nonché all'aumento delle richieste di supporto alla cessione delle proprie partecipazioni da parte degli imprenditori; purtroppo però, a causa del peggioramento diffuso dei dati di bilancio, aumenta anche la difficoltà di esecuzione dei mandati e quindi la conclusione positiva delle operazioni. Ciò porta infine ad una maggiore selettività da parte dei possibili acquirenti, a causa del maggior rischio sistemico percepito.

In relazione alle aree di investimento, oltre a quanto già detto in tema di *smart working*, *cybersecurity* e trasformazione digitale, abbiamo anche rilevato in maniera evidente la volontà dei gruppi di concentrare le proprie risorse interne sulle funzioni *core*, di *business*, facendo quindi maggiore ricorso all'esternalizzazione dei processi *non core*, in particolare in ambito amministrativo, consentendo maggiore flessibilità e, a determinate condizioni, maggiore efficienza e risparmio.



E' facile immaginare come in tale ambito anche l'appetito per l'automazione, pur se non ancora presente nell'agenda di tutti i CFO o imprenditori, avrà un ruolo fondamentale, non solo per efficientare i processi *in-house*, ma anche per quelli posti in essere dall'*outsourcer*. Ci aspettiamo quindi che queste saranno le direttive fondamentali di sviluppo nei prossimi mesi, specie allorché verranno meno i sussidi e le protezioni ai lavoratori ancora in vigore, lasciando spazio al *restructuring* come una necessità, più ancora che una opportunità. La qualità dell'*outsourcer* diventerà quindi un fattore determinante dove i piccoli e locali saranno certamente rimpiazzati dai grandi e, soprattutto, internazionali, sicuramente più efficienti, più tecnologici e maggiormente in grado di assistere le aziende nel processo

di internazionalizzazione, fondamentale in un mondo che ha dimostrato che la diversificazione territoriale consente di limitare le difficoltà connesse alle restrizioni locali. L'internazionalizzazione è un tema che ha riguardato personalmente anche molte risorse che, causa pandemia, sono tornate a vivere nel paese di origine, anche a lungo termine, avendo il datore di lavoro estero fornito la possibilità di *smart working* internazionale. Ciò ha comportato in molti casi temi di stabili organizzazioni, con impatti fiscali per l'*employer*, spesso sottostimati; inoltre, per molti *expat* vi sono stati movimenti temporanei non previsti (ad es. rientro a casa per alcuni mesi) con conseguente complicazione circa la definizione della loro residenza anche dal punto di vista fiscale.

## Rivalutazione beni d'impresa

Scopri di più sul nostro sito

[bgt-grantthornton.it](https://www.bgt-grantthornton.it)

STATUS QUO SITS IDLE.

Audit | Tax | Advisory



**Status Go™**

SHIFTS INTO HIGH GEAR.

Ready for a high-performance  
approach to quality?

**Welcome to Status Go.**

[bgt-grantthornton.it](http://bgt-grantthornton.it) | [ria-grantthornton.it](http://ria-grantthornton.it)



©2021 Bernoni & Partners (Bernoni Grant Thornton) and Ria Grant Thornton SpA. All rights reserved. Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. 'GTIL' refers to Grant Thornton International Ltd (GTIL). Bernoni & Partners (Bernoni Grant Thornton) and Ria Grant Thornton SpA are both member firms of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and each member firm of GTIL is a separate legal entity. GTIL is a non-practicing, international umbrella entity organised as a private company limited by guarantee incorporated in England and Wales. GTIL does not deliver services in its own name or at all. Services are delivered by the member firms. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions. The name 'Grant Thornton', the Grant Thornton logo, including the Mobius symbol/device, and 'Instinct for Growth' are trademarks of GTIL. All copyright is owned by GTIL, including the copyright in the Grant Thornton logo; all rights are reserved.