

Convegno Nazionale SIDREA 2027



I SISTEMI AZIENDALI COMPLESSI TRA INCERTEZZA E RISCHIO

Nuovi modelli di misurazione, governo e creazione di valore
Roma, 18-19 febbraio 2027

CALL FOR PAPERS PRELIMINARE

L'incertezza e il rischio costituiscono categorie fondanti della teoria economico-aziendale e dimensioni connaturate ai processi decisionali e di governo delle aziende. Tuttavia, le profonde trasformazioni che caratterizzano il contesto contemporaneo – crisi geopolitiche, transizione ecologica, innovazione tecnologica, diffusione dell'intelligenza artificiale, instabilità normativa e finanziaria – ne hanno intensificato la portata, la frequenza, l'interdipendenza e gli effetti sistemici, accrescendo la complessità dei sistemi aziendali e richiedendo un'evoluzione dei modelli di misurazione, governo e creazione di valore.

In tale scenario:

- il rischio assume una rilevanza crescente quale elemento da comprendere, misurare e governare all'interno dei processi decisionali;
- i sistemi di controllo, misurazione e *accountability* evolvono per supportare decisioni in contesti caratterizzati da elevata complessità e in condizioni di incertezza;
- il concetto di valore (economico, pubblico e sociale) incorpora sempre più le dimensioni della resilienza, della sostenibilità e della capacità di adattamento;

Il Convegno si propone, dunque, di approfondire come le diverse tipologie di aziende (pubbliche/private, *profit/non profit*, piccole/medie/grandi, di produzione/di erogazione) affrontino tali trasformazioni, reinterpretando categorie classiche dell'economia aziendale alla luce delle nuove forme di complessità e sviluppando modelli innovativi di misurazione, governo e creazione di valore in grado di interpretare le interdipendenze generate da fenomeni economici, tecnologici, ambientali e istituzionali sempre più interconnessi.

Gli obiettivi scientifici del convegno sono, pertanto:

- indagare il ruolo del rischio nei sistemi di governo aziendale;
- analizzare l'evoluzione dei sistemi di controllo e misurazione in condizioni di incertezza;
- esplorare l'impatto dell'incertezza su strategie, performance e valore;
- analizzare le dinamiche tra settore pubblico, imprese private, aziende del terzo settore e organizzazioni ibride;
- stimolare un dialogo tra teoria aziendale e pratiche operative.

Il convegno si articola negli assi tematici (*track*) di seguito descritti.

È, altresì, prevista una sessione di *Doctoral Colloquium*.

La selezione dei contributi avverrà sulla base di un *extended abstract* di lunghezza compresa tra 2.000 e 4.000 parole (esclusa bibliografia), articolato in: contesto, obiettivo e domanda/e di ricerca, metodologia, risultati, implicazioni e conclusioni. I contributi per il convegno saranno in lingua italiana; quelli per il *Doctoral Colloquium* in lingua italiana e in lingua inglese.

Le modalità di *submission* e le informazioni di maggior dettaglio verranno comunicate successivamente, tramite sito internet dedicato.

Sono, altresì, in fase di definizione specifiche call for papers di singole riviste.

Scadenze

Scadenza invio *Extended Abstract* 29 ottobre 2026

Scadenza invio contributi per *Doctoral Colloquium* 29 ottobre 2026

Track

1. Sostenibilità e incertezza: sfide e prospettive nei sistemi aziendali complessi

Nel contesto attuale, l'incertezza sta spingendo molte aziende a ripensare le proprie strategie di sostenibilità e a riconoscere in particolare le dimensioni di valutazione ESG (ambientale, sociale e di governance) come una priorità strategica. A fronte dell'evoluzione normativa e dei mutamenti macroeconomici, la sostenibilità, se incorporata nella strategia aziendale, è ormai essenziale nella misura in cui permette di mitigare i rischi e creare valore a lungo termine. Inoltre, investire in sostenibilità può essere un fattore rilevante per l'ottenimento di risorse finanziarie e per la competitività sui mercati. In un siffatto scenario, la sostenibilità nei sistemi aziendali complessi diventa una necessità strategica guidata da novità normative, evoluzione del mercato, standard e linee guida internazionali come l'Agenda 2030. La sfida chiave per le aziende è integrare i criteri ESG nella strategia, definire KPI misurabili, implementare pratiche di economia circolare, sviluppare competenze aggiornate, promuovere cultura e conformità normativa in materia di ESG, coinvolgere gli *stakeholder* e generare valore condiviso per la gestione dell'imprevedibilità.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- integrazione dei criteri ESG nella strategia aziendale;
- sostenibilità come leva di gestione dell'incertezza e del rischio;
- misurazione delle performance ESG e definizione di KPI;
- rendicontazione di sostenibilità e standard internazionali;
- economia circolare e modelli di *business* sostenibili;
- sostenibilità e accesso ai mercati finanziari;
- governance della sostenibilità e coinvolgimento degli *stakeholder*;
- competenze organizzative e cultura ESG;
- resilienza organizzativa e creazione di valore sostenibile;

2. Misurare e gestire l'incertezza: sistemi di controllo e *risk management*

La misurazione e la gestione dell'incertezza in ambito aziendale comportano la valutazione del rischio e della variabilità dei processi decisionali. A sua volta, la gestione dei rischi aziendali si esplica principalmente in due ambiti distinti sebbene correlati: economico-gestionale e tecnico-metodologico. Per la gestione dell'incertezza, il management deve cercare di identificare e mappare i rischi integrando i sistemi di controllo aziendali ed i *framework* di *risk management*, attivando un processo che si articola in più fasi. La fase dell'identificazione, da attuarsi con una mappatura dei rischi attuali e potenziali tramite analisi SWOT, *brainstorming* o altre tecniche di analisi. La fase della misurazione quali-quantitativa, basata sulla valutazione del livello di rischio e degli effetti sui risultati aziendali con l'impiego di matrici di probabilità e impatto o tramite simulazioni di tipo finanziario ed operativo. La fase della gestione e controllo, afferente alla scelta delle risposte al rischio: riduzione, trasferimento o accettazione del rischio residuo. La fase del monitoraggio continuo, quale processo di revisione periodica delle metriche di performance finanziaria e non finanziaria, tramite strumenti e metodi per l'ottimizzazione delle decisioni in situazioni di incertezza. A tal fine, diventano cruciali la proattività decisionale, l'adattabilità organizzativa e la resilienza d'impresa, da attuarsi in ambito aziendale promuovendo strutture flessibili in grado di anticipare i cambiamenti.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- *Enterprise Risk Management* e sistemi integrati di controllo;
- identificazione, misurazione e monitoraggio dei rischi;
- sistemi di controllo direzionale in contesti di incertezza;

- strumenti quantitativi e qualitativi di valutazione del rischio;
- analisi di scenario, simulazioni e *stress test*;
- *performance measurement* e indicatori di rischio;
- resilienza organizzativa e continuità operativa;
- digitalizzazione dei sistemi di controllo;
- controllo interno, *internal audit* e *compliance*;
- modelli previsionali a supporto delle decisioni.

3. Strategie aziendali tra rischio e incertezza

In ambito aziendale, la gestione del rischio implica l'implementazione di strategie che sappiano mitigarlo o anche trasformarlo in un vantaggio competitivo, con approcci tanto più sistemici quanto più le organizzazioni sono complesse. Strategie aziendali efficaci per la gestione del rischio (laddove gli eventi sono stimabili e misurabili) e dell'incertezza (imprevedibilità) richiedono un approccio integrato che riesca a contemperare analisi quantitative e strutturate per eventi rischiosi ma noti, e l'agilità strategica per situazioni incerte e in continua evoluzione. L'adozione di strategie di *Risk Management Integrato* (*Integrated Risk Management* - IRM), l'utilizzo di solidi processi di *Enterprise Risk Management* (ERM) e l'applicazione di standard internazionali come la ISO 31000 consentono di identificare e mitigare i rischi emergenti, aumentando la resilienza organizzativa. In quest'ottica, le strategie aziendali per la gestione dei rischi e dell'incertezza devono includere l'identificazione e la valutazione proattive delle minacce operative e finanziarie, stimando probabilità di accadimento e impatto, nonché la definizione delle priorità di intervento. Le strategie di trattamento devono riuscire a gestire il rischio mediante misure preventive di mitigazione e l'incertezza mediante la reattività organizzativa intesa come la capacità di integrare celermente nei processi decisionali la flessibilità strategica e le metodologie di *scenario planning* per rispondere rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- strategie competitive in contesti caratterizzati da elevata incertezza;
- pianificazione strategica e *scenario planning*;
- gestione strategica del rischio;
- *Enterprise Risk Management* e *Integrated Risk Management*;
- resilienza e capacità dinamiche delle organizzazioni;
- innovazione strategica e adattamento organizzativo;
- decisioni strategiche in condizioni di elevata volatilità;
- continuità aziendale e gestione delle crisi;
- governance strategica e processi decisionali;
- vantaggio competitivo nei sistemi aziendali complessi.

4. Accounting, accountability e disclosure in periodi d'incertezza

Nei contesti d'incertezza ambientale, la contabilità (*accounting*), la rendicontazione (*accountability*) e l'informativa (*disclosure*) si rivelano elementi critici. L'interazione tra questi tre ambiti diventa cruciale per riflettere nelle stime e nei modelli di valutazione i molteplici scenari verificabili in periodi di incertezza, garantendo ampia informativa sul valore d'impresa nei confronti di tutti gli *stakeholder*. In tema di *accounting*, il management è chiamato ad un aggiornamento continuo delle stime e delle valutazioni, rivalutando costantemente le assunzioni contabili in relazione alla volatilità e all'incertezza del contesto ambientale. Ciò implica analisi di scenario e di sensibilità sui modelli di bilancio, mediante *stress test* e simulazioni da cui emergano più risultati possibili. In ottica *accountability*, sempre più forte è l'esigenza di trasparenza e chiarezza nei confronti delle Autorità di Vigilanza e degli investitori che esigono informazioni sempre più complete e dettagliate su come

l'azienda reagisce ai repentini mutamenti del contesto ambientale. Ecco che l'*accountability* oltrepassa l'orizzonte delle *performance* economico-finanziarie - sempre fondamentali - e si allarga alle *performance* non finanziarie, agli aspetti ESG e agli *intangibile*, nell'ambito di un *framework* di rendicontazione integrato. Anche in ambito di *disclosure*, le aziende devono adattarsi a queste nuove o rinnovate esigenze informative adottando standard di rendicontazione adeguati che permettano una chiara e trasparente informativa su come l'azienda affronta i rischi e l'incertezza ambientale.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- evoluzione dell'informativa economico-finanziaria in contesti di incertezza;
- *disclosure* dei rischi e trasparenza informativa;
- sistemi di *accountability* e *integrated reporting*;
- valutazioni contabili e stime in condizioni di volatilità;
- analisi di sensitività e *stress test* di bilancio;
- rendicontazione ESG e informativa non finanziaria;
- ruolo degli standard contabili nazionali e internazionali;
- comunicazione economico-finanziaria verso gli *stakeholder*;
- intangibili e creazione di valore;
- evoluzione dei modelli di *reporting*.

5. Il ruolo dell'azienda pubblica nel governo dell'incertezza

La nostra epoca è caratterizzata dal fenomeno della “policrisi”: uno stato di crisi permanente, nel quale il finire di una crisi lascia spazio all'avvio della crisi successiva. Tali crisi, a loro volta, generano incertezza. In questi momenti, si guarda allo Stato e al sistema delle aziende pubbliche come entità cui affidarsi per il superamento della crisi e, quindi, la risoluzione dell'incertezza.

In tale contesto, questa *track* intende interrogarsi sul ruolo della pubblica amministrazione nei periodi caratterizzati da incertezza. Da un lato, è importante chiedersi se, nella prospettiva economico-aziendale, le aziende pubbliche possiedano alcuni elementi distintivi che consentano loro di agire come stabilizzatori, se non come risolutori, dell'incertezza. Dall'altro, ribaltando la prospettiva, è altresì interessante domandarsi se la gestione delle aziende pubbliche non diventi essa stessa, a volte, un fattore che aumenta il grado di incertezza. Stando alla letteratura interdisciplinare sull'argomento, il settore pubblico sembra avere importanti responsabilità nel determinare il livello di incertezza delle politiche economiche (*Economic Policy Uncertainty*, EPU) a livello sistemico. Tale incertezza, a sua volta, ha conseguenze deleterie sulla propensione ad effettuare investimenti. Spetta all'economia aziendale indagare i processi interni delle aziende pubbliche, nonché il ruolo dell'innovazione tecnologica nel ridurre o aumentare il grado di incertezza ambientale che essi possono contribuire a generare.

Un ulteriore ambito di riflessione riguarda il contributo che la dottrina economico-aziendale può offrire alla progettazione e alla valutazione di iniziative di governo dell'incertezza fondate su *partnership* pubblico-private. In questa prospettiva si collocano gli studi di *public management* sulla co-produzione e sulla co-creazione di valore pubblico, ad esempio attraverso modelli di co-gestione dei beni pubblici o iniziative di bilancio partecipativo. Tali esperienze possono contribuire a ridurre l'incertezza, in particolare a livello locale, attribuendo a risorse e spazi pubblici inutilizzati nuove finalità condivise e temporalmente definite, con effetti positivi sulla prevedibilità delle decisioni e sul coordinamento tra gli attori coinvolti. L'analisi delle condizioni, dei meccanismi e degli effetti attraverso cui tali iniziative incidono sul livello di incertezza dell'ambiente in cui operano le aziende pubbliche e private rappresenta un promettente filone di ricerca per la dottrina economico-aziendale, anche nella prospettiva di valorizzarne le implicazioni pratiche.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- risorse, strumenti e competenze per il governo dell'incertezza nelle aziende pubbliche;

- gli effetti dei processi di “managerializzazione” e di *public governance* sullo sviluppo di capacità organizzative e manageriali per la gestione dell'incertezza;
- il ruolo dell'informativa economico-finanziaria e non finanziaria (es. bilancio di sostenibilità, bilancio “*pop*”, bilancio integrato) delle aziende pubbliche nel mitigare l'incertezza;
- l'impatto delle regole e degli istituti di contabilità pubblica (es. fondi e variazioni di bilancio) sui livelli di incertezza;
- i processi interni delle aziende pubbliche quali determinanti della riduzione o dell'amplificazione dell'incertezza;
- il contributo delle società a partecipazione pubblica nella gestione dell'incertezza.

6. Modelli e strumenti di *governance* in contesti di incertezza

In contesti di incertezza, la *governance* aziendale, per essere efficace, deve fondarsi su modelli flessibili in grado di integrare gli obiettivi strategici con la gestione dinamica dei rischi e la *compliance* normativa. Diventa centrale la capacità di costruire organizzazioni resilienti in grado di recepire i cambiamenti, valutare i rischi e allineare le decisioni agli obiettivi aziendali nell'ambito di una più ampia pianificazione strategica. Nelle realtà aziendali complesse, situazioni di incertezza ambientale richiedono l'implementazione di una *governance* adattiva basata su approcci in grado di ridefinire il potere decisionale e il flusso informativo. La rischiosità comporta pertanto l'abbandono di una pianificazione rigida per permettere all'organizzazione di reagire ai cambiamenti repentini del mercato, con l'obiettivo di governare gli effetti dell'incertezza. Tra i *framework* e gli strumenti più efficaci per una *governance* operante in sistemi di incertezza si annoverano: il sistema *Governance, Risk and Compliance* (GRC) Integrato che allinea gli obiettivi strategici con la gestione dei rischi e il rispetto delle normative; strumenti di *Risk Appetite Framework* (RAF) e approcci *Risk Culture* per stabilire il livello di rischio tollerabile e diffondere una cultura aziendale al rischio; modelli di *governance* fondati sulla previsione strategica (*Anticipatory Governance*) che utilizzano scenari e simulazioni per anticipare potenziali rischi (economici, geopolitici o tecnologici), integrandoli direttamente nella pianificazione delle politiche aziendali; Piani di Continuità Operativa (*Business Continuity Plan*) per aumentare la capacità di risposta e la resilienza aziendale in caso di eventi imprevisti o crisi sistemiche; modelli di *governance* e sistemi strutturati di controllo interno (deleghe, procure, audit interno, policy di conformità) che prevengono anomalie e garantiscono l'operatività e la conformità in ambienti incerti.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- modelli di *corporate governance* in contesti complessi;
- *governance* adattiva e resilienza organizzativa;
- sistemi *Governance, Risk and Compliance* (GRC);
- *Risk Appetite Framework* e cultura del rischio;
- *governance* della *compliance*;
- sistemi di controllo interno e *internal audit*;
- *Business Continuity* e *Crisis Management*;
- *governance* dei dati e delle tecnologie digitali;
- assetti organizzativi e processi decisionali;
- *anticipatory governance* e pianificazione strategica.

7. Le PMI come sistemi aziendali complessi: economicità, *accountability* e creazione di valore

Le piccole e medie imprese rappresentano la componente prevalente del sistema economico italiano e costituiscono un contesto privilegiato per l'analisi dei sistemi aziendali complessi. La loro peculiare configurazione, caratterizzata dall'interazione tra imprenditore, assetti proprietari e di governo, capitale umano, risorse tangibili e intangibili, relazioni con gli *stakeholder* e radicamento territoriale,

rende le PMI laboratori privilegiati per comprendere come le organizzazioni affrontino la crescente complessità e l'incertezza degli attuali contesti economici, istituzionali, tecnologici e sociali.

Le scelte strategiche, organizzative, amministrative e finanziarie assumono una rilevanza crescente nel sostenere la creazione di valore nel lungo periodo, richiedendo sistemi informativi evoluti, assetti di governance adeguati, efficaci strumenti di controllo e una gestione consapevole delle relazioni con il sistema finanziario e con gli altri *stakeholder*.

La *track* intende promuovere il confronto tra studiosi, accogliendo contributi teorici, empirici e metodologici che approfondiscano le dinamiche evolutive delle imprese di minori dimensioni nell'era dell'incertezza, anche alla luce delle trasformazioni digitali, della sostenibilità, dell'intelligenza artificiale e dei cambiamenti degli ecosistemi imprenditoriali e nuovi strumenti di finanziamento.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- imprenditorialità, governo dell'impresa e assetti istituzionali delle PMI;
- economicità, creazione di valore e continuità aziendale nelle diverse fasi del ciclo di vita;
- modelli di sviluppo: crescita, internazionalizzazione, reti, filiere e distretti produttivi;
- imprese familiari: *governance*, successione generazionale e continuità aziendale;
- imprenditorialità femminile, giovanile, immigrata e nuove forme di imprenditorialità;
- innovazione, competitività e valorizzazione del *Made in Italy*;
- sistemi informativi aziendali, controllo di gestione, misurazione delle performance e supporto ai processi decisionali;
- *disclosure* economico-finanziaria e di sostenibilità, *accountability* e trasparenza;
- capitale intellettuale, intangibili, capitale relazionale e conoscenza come determinanti della competitività;
- trasformazione digitale, intelligenza artificiale e innovazione dei processi amministrativi, organizzativi e decisionali;
- accesso al credito, relazioni banca-impresa, sistemi di rating, strumenti di finanza tradizionale e innovativa, garanzie pubbliche e ruolo dell'informativa aziendale nel favorire il reperimento delle risorse finanziarie.

8. L'innovazione tecnologica a supporto delle decisioni aziendali in condizioni di incertezza

In contesti di incertezza, l'innovazione tecnologica assume un ruolo centrale a supporto delle decisioni aziendali favorendo un approccio flessibile ed iterativo alla gestione dei rischi aziendali. Per gestire la rischiosità, le aziende possono adottare processi decisionali decentralizzati, strutture flessibili e metodologie operative agili anche con l'impiego dell'intelligenza artificiale (IA). L'ammodernamento digitale e, in questo ambito, l'adozione strategica di strumenti tecnologici innovativi, possono favorire la gestione aziendale dell'incertezza. In tale contesto, l'innovazione tecnologica si rivela un pilastro importante per la costruzione di un'impresa resiliente e flessibile con la consapevolezza che un percorso di innovazione tecnologica richiede una profonda revisione culturale ed organizzativa con riflessi anche in termini di formazione delle risorse umane sulle competenze digitali. Le tecnologie innovative, come ad esempio l'IA, devono essere concepite e implementate nelle aziende per trasformare l'incertezza in un vantaggio competitivo. L'adozione di nuove tecnologie innovative permette di simulare scenari futuri, ottimizzare la resilienza operativa e velocizzare la risposta ai cambiamenti del mercato basando le decisioni sull'analisi dei dati. Sempre più diffuse sono quindi soluzioni tecnologiche che facilitano un approccio *data-driven* continuo in grado di ridurre l'incertezza derivante da informazioni frammentate. In tale direzione si collocano soluzioni come la *Decision Intelligence* (DI) e l'Analisi Predittiva basate su piattaforme *software* che integrano *machine learning* e logiche decisionali, per la valutazione degli impatti di una decisione prima di attuarla, e strumenti di *Business Intelligence* (BI) che aggregano dati eterogenei

trasformandoli in dashboard intuitive e simulazioni digitali per testare più variabili in ambienti virtuali.

Nell'ambito di questa *track*, è prevista una *sub-track* avente come tema l'IA a supporto delle decisioni aziendali in condizioni di incertezza nell'università. L'IA sta trasformando profondamente il sistema universitario, modificando le modalità di progettazione della didattica, di valutazione degli apprendimenti e di produzione della conoscenza scientifica. In un contesto caratterizzato da crescente incertezza e rapida evoluzione tecnologica, le università sono chiamate a ripensare i propri modelli organizzativi, i processi decisionali e le competenze richieste a docenti, ricercatori e studenti.

L'integrazione di tecnologie, quali l'IA, nei processi accademici offre nuove opportunità per personalizzare i percorsi di apprendimento, supportare le attività didattiche e di ricerca, migliorare l'analisi dei dati e favorire decisioni più tempestive e informate. Al contempo, essa pone nuove sfide con riferimento alla progettazione dei sistemi di *assessment*, alla tutela dell'integrità accademica, alla trasparenza dei processi valutativi e alla definizione di modelli di governance capaci di coniugare innovazione, responsabilità ed etica.

La *sub-track* intende raccogliere contributi teorici, empirici e applicativi che analizzino il ruolo dell'IA quale leva per la riorganizzazione dei processi universitari e per il rafforzamento della capacità delle istituzioni accademiche di operare in contesti complessi e in continua evoluzione.

In relazione alla *track*, saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- intelligenza artificiale a supporto dei processi decisionali;
- *Business Intelligence* e *Decision Intelligence*;
- analisi predittiva e simulazione di scenari;
- *digital transformation* e resilienza organizzativa;
- *big data* e *data analytic*;
- *machine learning* nei sistemi di controllo e governo;
- innovazione tecnologica e gestione del rischio;
- competenze digitali e cambiamento organizzativo;
- automazione dei processi decisionali;
- etica e *governance* dell'intelligenza artificiale.

In relazione alla *sub-track*, saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- IA nella progettazione della didattica universitaria;
- IA e valutazione degli apprendimenti;
- integrità accademica e utilizzo dell'IA;
- *IA literacy* e sviluppo delle competenze digitali;
- IA nella ricerca scientifica;
- governance dell'IA nelle università;
- modelli organizzativi universitari *IA-enabled*;
- progettazione dell'*assessment* nell'era dell'IA;
- etica, trasparenza e responsabilità nell'utilizzo dell'IA;
- innovazione dei processi universitari attraverso l'IA.

9. Misurare il valore d'azienda e la *performance* nell'incertezza

Se in ambito finanziario e strategico, l'incertezza è legata all'impossibilità di prevedere con esattezza eventi futuri, l'incertezza a livello di scenario macro-economico e politico si riflette sulla misurazione del valore dell'azienda e della performance. L'incertezza può incidere su flussi, scenari, premi per il

rischio e opzioni reali. Livelli elevati di EPU (*Economic Policy Uncertainty*) non di rado comportano un blocco o un rinvio degli investimenti aziendali anche per effetto dell'aumento del costo del capitale in quanto gli investitori richiedono un premio per il rischio più elevato per compensare l'incertezza. L'instabilità aumenta il premio per il rischio richiesto dagli investitori e dalle banche, rendendo più costoso finanziarsi, causando altresì un rialzo dei rendimenti attesi sui titoli azionari e obbligazionari. Nell'ambito della valutazione del capitale economico di un'azienda, l'incertezza misurata dall'EPU si valorizza stimando i tassi di attualizzazione adeguati al rischio e integrando fattori di sconto sui flussi aziendali futuri. Nell'analisi di bilancio, l'utilizzo di modelli econometrici e previsionali permette di simulare diversi scenari con un approccio dinamico, quantificando e valutando la varianza dei flussi di cassa o del margine operativo. La misurazione del valore d'impresa in condizioni di incertezza richiede di sostituire stime puntuali con intervalli di probabilità, utilizzando strumenti come l'analisi di sensibilità in condizioni di volatilità e sostituendo metodi di valutazione d'azienda statici con pratiche valutative basate sulla simulazione e l'analisi degli scenari. Mediante l'assegnazione della probabilità di accadimento a diverse condizioni di mercato, è possibile modellare i flussi di cassa su orizzonti temporali più o meno brevi, incorporando l'incertezza direttamente nel WACC e trattando gli investimenti strategici come opzioni finanziarie utilizzando le opzioni reali (*Real Options Analysis*). Quanto alla misurazione della performance, gli strumenti si spostano dal controllo di bilancio consuntivo ad un monitoraggio predittivo basato ad esempio sulla *Balanced Scorecard* (BSC) per valutare la sostenibilità del business nel lungo termine, indicatori (KPI) di efficienza ed efficacia finanziaria e non finanziaria prospettica e il *Rolling Forecast* basato su un meccanismo di revisione previsionale continua e periodica (mensile o trimestrale) in sostituzione del budget annuale per prendere decisioni in modo più tempestivo e consapevole.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- valutazione d'azienda in condizioni di incertezza;
- misurazione della performance economica e non economica;
- *Economic Policy Uncertainty* e valore d'impresa;
- analisi di scenario e analisi di sensitività;
- Real Options e metodi avanzati di valutazione;
- costo del capitale e misurazione del rischio;
- *Balanced Scorecard* e sistemi di *performance management*;
- *rolling forecast* e sistemi previsionali;
- KPI prospettici e indicatori di resilienza;
- creazione di valore nei sistemi aziendali complessi.

10. Il ruolo delle banche nell'era dell'incertezza

L'incertezza ha smesso di essere un'eccezione da affrontare con i tradizionali modelli di *stress test* per diventare la condizione strutturale entro cui le banche sono chiamate a operare. Inflazione, dinamiche dei tassi d'interesse, frammentazione geopolitica e transizione energetica e digitale hanno, infatti, scardinato gli equilibri su cui si è retta l'intermediazione finanziaria negli ultimi decenni.

Il protrarsi di tassi elevati sta intanto comprimendo i margini operativi delle imprese più indebitate, in particolare quelle che avevano fatto ricorso a una leva finanziaria elevata negli anni dei tassi negativi. È plausibile che la fase di *repricing* del debito si traduca, con i fisiologici ritardi tipici del ciclo creditizio, in un progressivo aumento dei crediti deteriorati (*non-performing loans*, NPL).

Resta centrale, in questo quadro, l'evoluzione del rischio di credito. La qualità degli attivi bancari ha finora tenuto meglio di quanto atteso, sostenuta da un mercato del lavoro ancora resiliente e dagli effetti ritardati con cui la politica monetaria si trasmette all'economia reale; tuttavia, gli indizi di un cambiamento di fase si fanno sempre più evidenti.

Un ulteriore elemento di frizione riguarda il canale attraverso cui la politica monetaria restrittiva della Banca Centrale Europea raggiunge l'economia reale, ossia il sistema bancario stesso, che oggi mostra

alcune anomalie di trasmissione: se i tassi applicati ai nuovi mutui e ai prestiti alle imprese sono saliti rapidamente, la remunerazione della raccolta da depositi si è invece mossa con evidente ritardo rispetto ai tassi di mercato.

Sui bilanci bancari, il rialzo dei tassi produce effetti di segno opposto. Da un lato consente di ricostituire il *net interest margin* (NIM), rafforzando la capacità delle banche di accantonare risorse e patrimonializzarsi. Dall'altro, genera tensioni sul *repricing* delle passività e sul valore di mercato dei titoli detenuti a *fair value* (titoli di stato acquistati nell'epoca dei tassi bassi), evidenziando come una gestione non equilibrata delle scadenze possa tradursi in perdite latenti in grado di erodere il capitale regolamentare.

Tra i fenomeni che ridisegnano il settore bancario, la trasformazione digitale occupa un posto di rilievo crescente: l'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali, nel *credit scoring* e nella gestione del rischio si affianca oggi all'iniziativa più rilevante intrapresa dalla Banca Centrale Europea in materia di moneta digitale, l'euro digitale, destinata a incidere in profondità sul modello di intermediazione bancaria e sul rapporto tra istituti e clientela.

A questo si affianca un tema dimensionale non meno rilevante: la spinta verso le aggregazioni tra istituti, mossa dall'esigenza di raggiungere una massa critica tale da rendere gli operatori "troppo grandi per fallire" (*too big to fail*), con implicazioni dirette su concorrenza, stabilità sistemica e regolamentazione prudenziale.

La *track* è dedicata a contributi che rientrano nella declaratoria del nostro settore scientifico. Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- regolamentazione e rischi;
- aggregazioni bancarie ed effetti sull'economia reale;
- rapporto banca-impresa e sostegno alle famiglie e all'economia reale;
- moneta digitale;
- gestione dei crediti deteriorati;
- valutazione del merito creditizio;
- principi contabili e valutazione degli strumenti finanziari.

11. Le aziende *non profit* tra Stato e mercato nell'epoca dell'incertezza

Le aziende *non profit* rappresentano una componente essenziale dei sistemi economici e sociali contemporanei e svolgono un ruolo sempre più rilevante nella produzione di beni e servizi di interesse generale. La complessità che caratterizza le aziende *non profit* deriva dalla pluralità degli attori coinvolti, dalla molteplicità delle fonti di finanziamento, dalla coesistenza di finalità economiche e sociali e dall'intensificarsi delle relazioni con le amministrazioni pubbliche, il mercato e le comunità di riferimento.

La crescente diffusione di modelli organizzativi ibridi e l'evoluzione delle relazioni tra aziende *non profit*, amministrazioni pubbliche e imprese rendono tali organizzazioni protagoniste di ecosistemi sempre più articolati, nei quali la co-programmazione, la co-progettazione e i partenariati intersettoriali rappresentano leve fondamentali per la produzione di beni e servizi di interesse generale e per affrontare le sfide poste dall'incertezza.

La *track* intende promuovere il confronto scientifico, accogliendo contributi teorici, empirici e metodologici che approfondiscano il ruolo delle aziende *non profit* nei sistemi economici contemporanei, con particolare riferimento all'evoluzione dei modelli organizzativi, alla governance, alla rendicontazione, alla capacità di creare valore per gli *stakeholder* sociali e al partenariato pubblico-privato.

Saranno accolti contributi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sui seguenti temi:

- assetti istituzionali e modelli evolutivi delle aziende *non profit*;
- *governance*, *accountability* e sistemi di amministrazione delle aziende *non profit*;

- sistemi informativi, rendicontazione economica, sociale e di sostenibilità, trasparenza e *disclosure*;
- misurazione della performance, valutazione dell'impatto e creazione di valore per gli *stakeholder* e per le comunità;
- capitale umano, volontariato, leadership e imprenditorialità sociale;
- aziende ibride, imprese sociali e modelli organizzativi orientati alla produzione congiunta di valore economico e sociale;
- Terzo Settore e sistemi di *welfare*: innovazione sociale, sussidiarietà, amministrazione condivisa e produzione di beni e servizi di interesse generale;
- co-programmazione, co-progettazione e partenariati tra amministrazioni pubbliche, imprese e organizzazioni del Terzo Settore;
- sostenibilità economico-finanziaria, raccolta fondi, strumenti di finanziamento, *impact finance* e innovazione finanziaria;
- trasformazione digitale, intelligenza artificiale e innovazione nei processi gestionali e nei servizi delle aziende *non profit*;
- resilienza organizzativa, gestione del rischio e adattamento delle aziende *non profit* nei contesti caratterizzati da elevata incertezza.

12. L'economia aziendale nell'era dell'incertezza

Il paradigma teorico dell'economia aziendale si regge sull'azienda intesa come “sistema aperto”, ossia un sistema le cui caratteristiche e il cui comportamento risultano da interazioni costanti tra gli elementi che compongono i sotto-sistemi aziendali, e tra questi e l'ambiente di riferimento dell'azienda. Un ambiente che è sempre inteso come probabilistico, e mai deterministico, anche perché dominato dall'elemento umano.

Non sorprende, pertanto, che la dottrina già tratti agevolmente le categorie della probabilità, del rischio e dell'incertezza nell'ambito di alcuni processi aziendali, specialmente nella fase decisionale: dalla programmazione strategica al *risk management*, dall'analisi *what if* allo *scenario planning*, sono molteplici gli strumenti economico-aziendali che già oggi “fanno i conti” con i concetti di probabilità, rischio e incertezza.

La sfida che sembra porsi all'economia aziendale del domani è andare oltre l'inclusione, nei processi aziendali, dell'elemento aleatorio che inevitabilmente accompagna l'interazione dell'azienda con il suo ambiente. L'esistenza di questo elemento all'esterno dell'azienda – nel suo ambiente – va data senz'altro per acquisita. Appare utile esplorare, semmai, in che misura l'incertezza complichino le relazioni che legano gli elementi del sistema aziendale, ad esempio aggiungendo complessità all'esame del contributo che detti elementi danno alla creazione di valore.

In questo campo, alcuni temi che sarebbe utile sviluppare, senza pretesa di esaustività, sono i seguenti:

- a proposito delle persone: l'incertezza rende più complessa la valutazione del contributo delle risorse umane alla creazione di valore? Tale incertezza si elimina del tutto, dopo che le persone entrano a far parte dell'organizzazione? Il grado di incertezza contribuisce a determinare la tipologia di rapporto contrattuale che lega la risorsa all'azienda? In periodi di incertezza, la valutazione delle persone dovrebbe favorire, da un punto di vista sia logico sia etico, le valutazioni di gruppo o le valutazioni individuali?
- a proposito del capitale: l'incertezza influenza la tipologia di risorsa, tangibile o intangibile, di cui l'impresa sceglie di dotarsi? In tal caso, viene preferito lo sviluppo interno, o l'acquisto da terze economie? In che modo l'incertezza viene incorporata nei modelli di valutazione dei benefici economico-finanziari delle risorse controllate dall'azienda, influenzando sulle scelte di investimento, in particolar modo quelle estremamente innovative?
- in merito alla *progettazione organizzativa*: l'incertezza pone davanti all'impresa sia rischi, sia opportunità. In che misura i sistemi aziendali vengono (ri)progettati per far fronte all'incertezza ambientale? Vengono preferiti modelli leggeri, resilienti e flessibili, o si

preferisce investire risorse su più settori e segmenti, così da mantenere aperte diverse “opzioni di crescita” da sfruttare quando l’incertezza sarà diminuita?

- a proposito del *management*: l’incertezza, in un senso radicale, rende egualmente probabili tutti gli scenari futuri, dando come unica certezza la costante del cambiamento. In che modo il *management* delle aziende italiane è in grado di indirizzare le risorse umane al cambiamento continuo, e in che misura si va diffondendo una cultura adattiva e reattiva dell'organizzazione di fronte a circostanze imprevedibili? Ancora, in che modo l’incertezza ambientale facilita o complica la valutazione delle competenze organizzative e gestionali del management d’azienda? La capacità di gestire l’incertezza sta diventando una competenza ricercata nel *management* delle aziende italiane?
- a proposito della costruzione del bilancio d’esercizio: esiste una prospettiva ragionieristica, di stampo redditualista, patrimonialista, o misto, in grado di stabilire se le conseguenze dell’incertezza ambientale debbano riflettersi e come sui valori di bilancio? In tal caso, repentini cambiamenti nei livelli di incertezza ambientale dovrebbero portare ad immediate verifiche di valore degli elementi patrimoniali? Se sì, le suddette variazioni dovrebbero contribuire a determinare il reddito d’esercizio? Le risposte a queste domande potrebbero essere utili se poste a confronto con le attuali prassi OIC e IAS/IFRS, anche nella prospettiva di suggerire modifiche ai principi contabili, ovvero indirizzare i principi di redazione di bilanci interni ad uso del *management*.

Alcuni dei quesiti si prestano ad analisi empiriche, anche “sul campo”, così ad assicurare che lo sviluppo della dottrina economico-aziendale continui a fondarsi sul raffronto tra teoria e comportamenti delle aziende del nostro Paese, in linea con il metodo deduttivo-induttivo che caratterizza la disciplina.