

CLIMATE CHANGE

La vigilanza del collegio sindacale e il perseguimento degli obiettivi ESG

PATRIZIA RIVA

STEFANIA GRAZIA



zione di adeguati assetti organizzativi. Una Governance

essa

Ruoli e responsabilità degli organi di amministrazione, direzione e vigilanza in tema di obiettivi ESG

La predisposizione di un *reporting* di sostenibilità, oggi dichiarazione non finanziaria (DNF) ai sensi del Dlgs 254/2016, è un *iter* che richiede l'identificazione di obiettivi, rischi, strategie, piani di sviluppo e di attività al fine di arrivare nel medio-lungo periodo ad un vero e proprio cambiamento culturale. Ormai le aziende non possono più limitarsi a svolgere un "compitino" al fine di essere unicamente conformi alle richieste delle normative in vigore e non incorrere quindi in possibili sanzioni, ma, per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più esigente e consapevole, dovranno considerare il reporting di sostenibilità uno strumento per dare voce alle proprie politiche responsabili verso obiettivi che sposano la massimizzazione dei profitti con una crescita sostenibile nel lungo periodo per l'ambiente, le persone e le future generazioni.

In questo scenario i ruoli dei diversi attori del governo societario è sempre più complesso e sfidante e richiede una sempre maggiore preparazione e consapevolezza.

Le aziende dovranno quindi iniziare a definire i ruoli e le responsabilità dei suoi organi di governo e di direzione aziendale anche in relazione ai temi di sostenibilità. Tutta la struttura organizzativa aziendale, dagli organi di amministrazione, di gestione e di controllo sino ai livelli esecutivi e operativi, dovranno sempre più essere focalizzati su un obiettivo comune di sviluppo sostenibile.

L'organo di vigilanza societaria, ossia il Collegio Sindacale o il Sindaco unico, è chiamato a svolgere, pertanto, in tale contesto, un ruolo proattivo verso una transizione delle aziende nei confronti della sostenibilità vista non più come un fattore di vantaggio competitivo, ma come piuttosto una condizione necessaria per garantire la creazione di valore e per soddisfare il principio di continuità aziendale.

Nello schema che segue vengono riportati in modo sintetico i principali ruoli e responsabilità dei principali attori del processo:

RUOLI E RESPONSABILITÀ

Consiglio di amministrazione	Collegio Sindacale	Società Revisione	Internal Auditor
Deve avere un ruolo attivo e consapevole nel definire obiettivi sostenibili e strategie ESG	Vigila su osservanza disposizioni Dlgs 254/2016	Incarico di assunzione sulla DNF (ISAE 3000)	Monitoraggio sul funzionamento e monitoraggio del SCI in tema ESG

Consiglio di amministrazione	Collegio Sindacale	Società Revisione	Internal Auditor
Definisce le modalità di interazione con gli stakeholders ed approva la matrice di materialità	Vigila su adeguatezza assetti organizzativi e perseguimento obiettivi strategici in campo ESG	Emissione di relazione di conformità della DNF al Dlgs 254/2016 e ai principi e metodologie di redazione	Verifica adeguatezza direttive, procedure finalizzate al raggiungimento obiettivi ESG
Redige la DNF in conformità alla normativa vigente	Vigila su adeguatezza SCIGR con particolare riguardo alle procedure di raccolta dati per la DNF e alla gestione rischi ESG	Incarico autonomo rispetto alla revisione del bilancio (NAS)	Assurance su funzionamento delle procedure poste in essere per raggiungere gli obiettivi e sull'attendibilità dei dati raccolti
Approva e pubblica nei tempi previsti la DNF	Vigila su rispetto delle regole di corretta amministrazione introdotte in tema DNF		
	Verifica il rispetto dei principi di legge in ordine ad incarichi conferiti a soggetto esterno al rilascio dell'attestazione di conformità		
	Riferisce all'assemblea nella relazione annuale sulla DNF (reporting di sostenibilità)		

Ruolo del Collegio Sindacale nella definizione di un adeguato processo di identificazione dei temi rilevanti alla luce della "doppia materialità"

Il concetto di doppia materialità è stato introdotto per la prima volta dalla Commissione Europea nel documento "Linee guida sul reporting non finanziario" del 2019. Lo stesso concetto è stato inserito anche nella nuova proposta di *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Come cita la stessa Direttiva: «le aziende devono rendicontare su come i problemi di sostenibilità influenzano sulla loro attività e come impattano, dall'altra

parte, anche sulle persone e sull'ambiente». Le aziende devono rendicontare su come i criteri ESG influenzino le prestazioni finanziarie dell'impresa e, viceversa, su come le attività aziendali impattino all'esterno, in relazione ai temi materiali di sostenibilità. Due quindi sono i parametri da prendere in considerazione dal principio di doppia materialità: la materialità d'impatto e la materialità finanziaria. La prima si concentra sugli impatti delle attività della società all'esterno, sul contesto sociale e ambientale. La seconda riguarda invece l'impatto dei potenziali rischi climatici sull'azienda, che si potrebbero anche tradurre in conseguenze finanziarie, influenzando le decisioni e le strategie di *governance*.

Il concetto di doppia materialità porta pertanto sempre più al delinearsi di nuovi scenari: da un lato, le società non potranno avere più solo obiettivi economici ma obbligatoriamente anche obiettivi di sostenibilità; dall'altro i rischi, le insidie e le minacce non sono più legate al solo sistema tradizionale aziendale, ma il contesto di analisi da considerare è sempre più ampio comprendendo appunto i fattori ESG. Elementi che prima non erano considerati minacce per gli obiettivi aziendali ora possono esserlo a pieno titolo, in quanto gli impatti sul contesto esterno possono cagionare a loro volta: perdite economiche, interruzioni di *supply chain*, problemi di *going concern* o ancora rischi reputazionali. L'esercizio di rilevazione dei temi materiali ESG è un passaggio chiave per la definizione degli aspetti ambientali, sociali e di *governance* su cui l'azienda è tenuta a rendicontare. L'identificazione di questi temi avviene di solito mediante la predisposizione di questionari o interviste che vengono sottoposti all'esame degli *stakeholders*, ovvero tutti quegli individui che influenzano o sono influenzati dall'azienda, dalle sue attività, dai suoi prodotti o servizi e dai suoi risultati. Gli aspetti critici, a cui prestare maggior attenzione, sono generalmente legati proprio alla corretta individuazione degli *stakeholders* interni ed esterni alla società e anche il numero di riscontri che la società riceve dagli stessi. I vari temi ESG così identificati andranno considerati poi nell'ambito dell'analisi del risk assessment. La logica di "doppia materialità" non è altro che una duplice analisi del rischio, non più solamente dal lato interno ma, anche, valutando se il processo stesso possa essere fonte di un pregiudizio esterno nel medio-lungo termine e che nel tempo possa, in modo interdipendente, aggravare il rischio stesso dell'organizzazione.

Il Collegio Sindacale nella propria funzione di vigilanza circa il rispetto delle disposizioni previste dalla normativa (oggi Dlgs 254/2016, domani CSRD) dovrà verificare e monitorare le attività intraprese dalla società per individuare i temi materiali e le modalità operative perseguite. La verifica da parte dell'organo di controllo è effettuata, in primo luogo, con l'esame delle informazioni acquisite che, in tale contesto, saranno rappresentate dalle modalità con cui la società ha strutturato i questionari o le interviste da effettuare agli stakeholders, l'individuazione degli stakeholders stessi e poi

successivamente il risultato ottenuto, nonché la costruzione della matrice che combina l'impatto che un determinato aspetto può avere sulla catena del valore con la probabilità che lo stesso si verifichi. Il Collegio Sindacale dovrà svolgere un ruolo attivo chiedendo agli amministratori che tali processi non siano dei meri esercizi di “*compliance*” ma diventino sempre più strumenti di valutazione e di confronto.

Conversare attivamente con i propri stakeholders e raggiungere un numero di stakeholders sempre più elevato, effettuare analisi di *benchmark* con le società di settori analoghi per verificare l'allineamento dei temi individuati ad esito dei questionari, sono solo alcuni degli esempi di concrete azioni di stimolo che il Collegio Sindacale può richiedere che siano poste in essere per spingere le aziende ad attivare processi standardizzati che tengono in considerazione le esigenze dei soggetti coinvolti direttamente o indirettamente dalle operazioni aziendali. I suggerimenti proposti dovranno poi essere monitorati e seguiti con successive e costanti richieste di aggiornamento e verifica.

Attività di vigilanza sui temi ESG e sull'osservanza delle disposizioni relative alle informazioni di carattere non finanziario

Quando una società adotta una politica aziendale in materia ESG, la vigilanza del Collegio Sindacale sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve riguardare anche l'adeguatezza degli assetti in funzione degli obiettivi strategici in campo ESG che la società si è posta. Come specificato anche nel Documento di Assonime “Note e Studi 3/2023”, il Collegio Sindacale, nell'espletamento del suo compito di vigilanza sull'osservanza delle disposizioni vigenti, è chiamato «a svolgere un ruolo di vigilanza di tipo sintetico sui sistemi e sui processi, in cui sono compresi anche i sistemi e i processi di rendicontazione non finanziaria. Si tratta di un controllo che non ha l'obiettivo di verificare la correttezza della dichiarazione non finanziaria, ma quello, diverso e più ampio, di accertare il rispetto delle regole di corretta amministrazione che vengono introdotte nell'agire amministrativo con la disciplina in esame».

In concreto, l'attività di controllo dovrà tenere conto delle “Norme di comportamento” previste dal documento emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori e degli Esperti Contabili per i Collegi Sindacali delle società quotate, per poi entrare più nello specifico della rendicontazione di sostenibilità o rendicontazione non finanziaria:

- › Norma Q. 3.4. – *Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo: Il Collegio Sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo della società. Per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato*

ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità. Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura organizzativa compatibile alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società.

Fermi restando i parametri della dimensione e della natura dell'impresa, risulteranno sempre più forti e crescenti gli stimoli e gli impatti relativi alla modifica in profondità delle best practice e dei processi aziendali in funzione del rispetto del principio di sostenibilità e di conformità ai fattori ESG. In primo luogo quindi sarà proprio la struttura organizzativa che, oltre alla economicità, dovrà valutare la sostenibilità del *business* nel medio-lungo termine ed eventualmente rimodularlo e/o convertirlo perché sia in linea con i nuovi valori ESG. Andranno quindi riviste le funzioni aziendali ed il sistema dei controlli con una profonda ricognizione dei nuovi fattori di rischio, al fine di consentirne il costante monitoraggio e la conseguente corretta gestione. Ciò si ripercuoterà, inevitabilmente sulla struttura dell'organigramma aziendale, in cui emergeranno nuovi attori del *business* sostenibile, che assumeranno un sempre maggior peso specifico. Anche i modelli di "funzionigramma" riportanti le direttive, le procedure aziendali ed i relativi strumenti di comunicazione all'interno dell'azienda dovranno evolversi. La valutazione dell'assetto organizzativo da parte del Collegio Sindacale, con specifico riferimento alla struttura ESG, dovrà considerare:

- » l'effettivo inserimento di figure e funzioni adibite al perseguimento dello sviluppo e delle strategie ESG;
- » la tempestività di aggiornamento e la completezza dello stesso;
- » la capacità del management di rispondere alla evoluzione del contesto;
- » le necessarie caratteristiche e competenze degli attori coinvolti al fine di guidare al meglio il cambiamento e il piano strategico ad esso collegato.

Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di inadeguatezza degli assetti organizzativi, il Collegio Sindacale dovrà richiedere, in primo luogo all'amministratore delegato, l'adozione di un piano di azioni correttive e dovrà monitorarne la realizzazione nel corso dell'incarico. Nel caso in cui il Collegio Sindacale rilevi il permanere delle criticità ne dovrà dare conseguentemente informazione al Consiglio di Amministrazione.

- » Norme Q.3.5 – *Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno e gestione dei rischi: Il Collegio sindacale vigila sull'adeguatezza e sull'efficacia del sistema di controllo interno e gestione dei rischi tenendo conto delle dimensioni e della complessità della società. Il sistema di controllo interno può essere definito come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione,*

gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi: a) obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders; b) obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali; c) obiettivi di reporting, volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati (Norma Q.3.6.); d) obiettivi di conformità, volti a assicurare la conformità delle attività aziendali, alle leggi e ai regolamenti in vigore. Un sistema di controllo interno risulta adeguato se permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale, e ne consente il costante monitoraggio e la corretta gestione.

La valutazione del sistema di controllo interno è un aspetto fondamentale che rivela l'impostazione generale di un'organizzazione, poiché determina e permette di evidenziare il livello di sensibilità dell'organizzazione stessa alla necessità di controllo e alla gestione consapevole dei rischi e il fatto che l'impresa sia condotta nel rispetto di corretti principi. Ne consegue che, in primo luogo occorrerà comprendere come i rischi ESG siano stati affrontati nell'ambito del sistema di controllo interno e in quale modo i piani industriali vengono concretamente integrati con i piani di sostenibilità nel medio lungo periodo. La gestione dei rischi ESG necessita infatti di un sistema di governance strutturato e di strumenti adeguati alla loro identificazione, valutazione e mitigazione. Particolare attenzione dovrà pertanto essere dedicata dal Collegio Sindacale alla definizione con la funzione dell'Internal Audit (IA) di un adeguato flusso informativo anche su tali aspetti. In particolare, si dovrà comprendere come nell'ambito dello sviluppo del piano annuale e pluriennale della funzione dell'IA, siano stati ricompresi sia i rischi ESG sia le relative azioni di monitoraggio, nonché ottenere dalla funzione stessa periodici aggiornamenti circa le attività svolte ed i risultati ottenuti su tali specifici aspetti.

- › *Norma Q.3.6 – Vigilanza sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile, monitoraggio del processo di informativa finanziaria e dell'attività di revisione legale dei conti: Il Collegio Sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo-contabile. Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile e conforme ai principi contabili adottati dalla società. Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette: – la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione; – la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale; – la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio. Il Collegio monitora il processo di informativa finanziaria e informa l'organo di amministrazione dell'esito della revisione.*

La valutazione di adeguatezza che viene generalmente richiesta al Collegio Sindacale si concretizza in un giudizio professionale emesso sulla base di un'analisi delle caratteristiche del sistema nel suo complesso quale risultato delle verifiche e dai flussi informativi acquisiti. Così come per l'informativa finanziaria, il Collegio Sindacale dovrà monitorare, tramite un periodico scambio di flussi informativi con gli organi e le funzioni aziendali preposte, anche il processo dell'informativa non finanziaria o, per utilizzare il linguaggio della CSRD, in tema di sostenibilità. È opportuno ricordare che il giudizio del Collegio Sindacale sul sistema amministrativo-contabile, ivi compreso la rendicontazione non finanziaria o di sostenibilità, deriva dall'esito del confronto e dello scambio di informazioni con i diversi organi deputati ai controlli interni ed esterni. In primo luogo, come già evidenziato anche nel precedente paragrafo, con l'Internal Auditor ma anche con la società di revisione incaricata dell'attività di assurance sulla dichiarazione non finanziaria e/o report di sostenibilità. È importante ricordare che il Collegio Sindacale e la società di revisione incaricata hanno ruoli differenti ma con obiettivi comuni, mentre alla società di revisione è demandata l'espressione di un'*assurance*, sulla base del lavoro svolto, sulla correttezza e accuratezza delle informazioni fornite, seppure oggi prevalentemente nella formulazione della così detta "*negative assurance*", al Collegio Sindacale è demandata l'espressione di un giudizio sul rispetto delle regole di corretta rendicontazione, nell'ambito più specifico dei dati non finanziari. Ecco quindi che come per l'informativa finanziaria, diventa di primaria importanza l'instaurazione di una comunicazione costante e reciproca tra i due organi di controllo. A tal fine il Collegio Sindacale dovrà, oltre che verificare e monitorare l'indipendenza del revisore legale, acquisire dal medesimo le opportune informazioni circa:

- » le valutazioni eseguite in fase di pianificazione del lavoro ed in merito alla composizione e profondità delle diverse possibili procedure di verifica;
- » l'approccio adottato ed in particolare la sua coerenza rispetto alle considerazioni svolte in merito all'affidabilità del sistema di controllo interno;
- » la pianificazione e esecuzione dei lavori ivi compreso l'estensione nelle principali controllate, anche eventualmente all'estero;
- » l'andamento del tempo impegnato per livello di professionalità, anche rispetto alle previsioni;
- » i risultati raggiunti dalle verifiche effettuate.

È infine opportuno ricordare che in generale il giudizio del Collegio Sindacale sui risultati dell'attività amministrativo-contabile, non si traduce in un giudizio di merito bensì in un giudizio sintetico

sull'efficienza e la funzionalità del sistema, svolto alla luce dei rischi rilevanti emersi, nello specifico sulle aree relative ai temi ESG.

Conclusioni

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle società dovranno adeguarsi alle nuove esigenze poste dai fattori ESG tenuto anche conto della situazione geo-politica contingente, particolarmente incerta. Il cammino che le società devono intraprendere determinerà una ulteriore svolta, profonda, complessa ed articolata della propria organizzazione e del proprio modello di *business*.

L'affidabilità delle imprese passerà dal concetto di continuità aziendale a quello, ben più ampio, della sostenibilità aziendale e la rappresentazione delle informazioni non finanziarie, diventerà sempre più strategica. Si è innanzi ad investimenti di medio-lungo periodo che necessiteranno di continuo monitoraggio e attenzione.

Un sistema di vigilanza adeguato, presente e robusto rappresenta non solo un indubbio stimolo e vantaggio nel perseguimento di questi obiettivi, ma anche un elemento significativo che può permettere alla società di farsi apprezzare da un lato nel mercato dei capitali e dall'altro dai finanziatori bancari anch'essi chiamati al rispetto di sempre più stringenti regole dettate tra l'altro dalla *European Banking Authority* (cosiddetta *EBA-Law*).

Pubblicato online il 28 agosto 2023

**Gli autori
di questo articolo**

PATRIZIA RIVA
Professore Associato
Università del Piemonte
Orientale, Dottore
Commercialista e Revisore
Legale in Milano e Monza.

STEFANIA GRAZIA
Dottore Commercialista e
Revisore legale in Bologna.