



Governance ESG: interrogativi che i consigli di amministrazione dovrebbero porsi per guidare la transizione verso la sostenibilità

CORPORATE GOVERNANCE
novembre 2023

HIGHLIGHTS

Gli stakeholder, dagli investitori ai cittadini, chiedono sempre più spesso alle imprese migliori prestazioni e informazioni sulla sostenibilità. Anche la politica e le autorità di regolamentazione stanno introducendo nuove normative sugli obblighi di sostenibilità delle imprese e sulle catene del valore. I consigli di amministrazione devono quindi prepararsi a far fronte ai loro maggiori obblighi in materia di sostenibilità.

Il presente documento, pubblicato da Accountancy Europe, ecoDa ed ECIA, si propone di supportare i consigli di amministrazione nel processo di integrazione della sostenibilità - e in particolare dei fattori *Environmental, Social, Governance* (ESG) - nella strategia aziendale e nei modelli di business, e di garantire che una governance adeguata supporti tale processo.

Il documento illustra gli aspetti pratici di cui i consigli di amministrazione dovrebbero tenere conto nel loro impegno sulle tematiche ESG, nella pianificazione della transizione verso la sostenibilità, nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e nella riduzione dei rischi di *greenwashing*.

INDICE DEI CONTENUTI

- 3** INTRODUZIONE
- 4** TRASFORMAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS
- 8** ALLINEAMENTO DELLA GOVERNANCE AGLI OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ
- 15** INFORMAZIONI, DISCLOSURE, E ASSURANCE SULLA SOSTENIBILITÀ

INTRODUZIONE

Gli stakeholder, inclusi i clienti, i dipendenti, le comunità, gli investitori, i politici e le autorità di regolamentazione, richiedono alle imprese maggiore responsabilità e più trasparenza per quanto riguarda il loro impatto sulla società e sull'ambiente.

Gli investitori e la società civile si impegnano con sempre maggiore forza per responsabilizzare le imprese e i consigli di amministrazione.

Il legislatore dell'Unione Europea e i legislatori nazionali stanno procedendo ad adeguare i quadri normativi per supportare - e forzare gradualmente - la trasformazione verso modelli di business ed economie maggiormente sostenibili. Questo avrà un notevole impatto su governance, prassi aziendali, attività operative e rendicontazione delle imprese. Ne sono un esempio gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), predisposti nell'ambito della [Corporate Sustainability Reporting Directive](#) (CSRD) e della [Corporate Sustainability Due Diligence Directive](#) (CS3D)¹

SOSTENIBILITÀ: UN IMPERATIVO STRATEGICO

La transizione verso un'economia sostenibile ha implicazioni di ampia portata per le imprese. Comporta nuovi obblighi normativi e nuovi regimi di rendicontazione, ma è prima di tutto un imperativo strategico che va oltre la semplice *compliance*. Incorporare le considerazioni sulla sostenibilità nelle decisioni strategiche, nelle attività operative, nelle catene del valore e nella cultura aziendale è l'approccio pragmatico per garantire l'esistenza futura dell'impresa.

Le imprese che meglio rispondono alle nuove aspettative degli stakeholder e del mercato hanno maggiori probabilità di ottenere un vantaggio competitivo, di beneficiare di opportunità commerciali ed economiche, di migliorare le proprie prestazioni ESG e, in ultima analisi, di creare valore di lungo termine per gli stakeholder.

OBIETTIVO

Questo documento intende aiutare i consigli di amministrazione a incorporare la sostenibilità nella strategia aziendale e nei modelli di business e a garantire che tale obiettivo sia supportato da una governance appropriata. Il documento combina i diversi punti di vista di amministratori di società, revisori interni e professione contabile.

COME UTILIZZARE IL DOCUMENTO

Il documento presenta questioni pratiche di cui i consigli di amministrazione devono tenere conto, strutturate in tre "aree tematiche":

- trasformazione del modello di business;
- allineamento della governance agli obiettivi di sostenibilità;
- informazioni, disclosure e assurance sulla sostenibilità.

Questo documento non prevede che tutte le imprese seguano necessariamente la sequenza sopra descritta. In ultima analisi, spetta ai consigli di amministrazione valutare le priorità da attribuire alle diverse fasi della propria transizione verso la sostenibilità. Inoltre, è possibile che per alcune imprese, che hanno già avviato il percorso di transizione verso la sostenibilità, siano rilevanti solo alcune sezioni del documento.

¹

Al momento in cui si scrive, la CS3D è ancora in attesa dell'approvazione finale.

TRASFORMAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

Il modello di business racchiude tutti gli elementi fondamentali per il successo delle attività dell'impresa. Ad esempio, i suoi prodotti e servizi, le fonti di reddito, la clientela attesa e le modalità di finanziamento. Tutti questi [aspetti del modello di business](#) dovrebbero essere allineati all'impegno dell'impresa in tema di sostenibilità.

I vertici del consiglio di amministrazione saranno determinanti nel guidare la transizione dell'impresa verso la sostenibilità. Avranno il compito di allinearne la strategia agli obiettivi di sostenibilità, di comprendere le esigenze e le aspettative degli stakeholder e di verificare i rischi e le opportunità connessi ai fattori ESG.

RICONSIDERARE LA STRATEGIA E IL MODELLO DI BUSINESS

La governance sviluppata considerando la sostenibilità non consiste in aggiustamenti incrementali o in una strategia di sostenibilità separata e sovrastante rispetto alla strategia principale di un'impresa. Significa riconsiderare il modo in cui questa crea valore nel breve, medio e lungo termine, nonché la sua strategia, modello di business e fattibilità.

Per alcune imprese ciò significa apportare delle modifiche al proprio modello di business. Per altre, il livello di cambiamento richiesto comporterà una trasformazione. Questo vorrà dire mettere in discussione il "business as usual" dell'impresa e una revisione completa delle operazioni, dei processi, delle catene del valore, delle relazioni, dell'outsourcing, dell'accettazione dei clienti, degli acquisti, della gestione del rischio d'impresa, della comprensione dei mercati futuri e della capacità di guardare avanti.

Poiché la sostenibilità interessa i settori e le imprese in modo diverso, queste dovranno adattare l'integrazione ESG alle specificità del proprio modello di business e alle circostanze. L'iniziativa del consiglio di amministrazione è fondamentale per decidere la strada da intraprendere e avviare i cambiamenti necessari.

STRATEGIA

- > In che modo la strategia della nostra impresa è in linea con i fattori ESG? Questi fattori sono adeguatamente tradotti in obiettivi, traguardi, target, indicatori di performance, strumenti e sistemi di misurazione?
- > Chi consideriamo come nostri stakeholder, ossia per chi e per quale ragione stiamo creando valore?
 Per esempio, i nostri azionisti, i dipendenti, i consumatori, le comunità
- > La nostra strategia è in linea con gli interessi e le aspettative di tali stakeholder? Qualora non lo sia, come possiamo rimediare?
- > Quali sono gli impegni di sostenibilità che la nostra impresa sta assumendo - o ha già assunto - e come possiamo essere sicuri di poterli mantenere (considerando i rischi di *greenwashing*)?

MODELLO DI BUSINESS

- > Abbiamo valutato la capacità della nostra impresa di creare valore nel lungo periodo, tenendo conto delle sfide poste e delle opportunità offerte dalla sostenibilità?
- > La direzione ha valutato l'impatto del cambiamento dei comportamenti dei clienti, delle preferenze degli investitori, delle aspettative degli stakeholder e degli sviluppi normativi sul nostro modello di business?
- > Quali cambiamenti sono necessari per poter allineare il nostro modello di business agli obiettivi di sostenibilità?
Tra questi, la necessità di adattare prodotti e servizi, di decarbonizzare, di investire in prassi di lavoro sicure ed eque o di prevenire la corruzione.
 Ad esempio, se la decarbonizzazione è un obiettivo chiave di sostenibilità, i consigli di amministrazione dovranno chiedersi quali misure concrete l'impresa stia adottando per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione e quali strumenti di supporto la direzione abbia a disposizione. Ciò potrebbe includere una tabella informativa per assegnare le responsabilità, tenere traccia dei progressi ottenuti e allocare il capitale e le risorse necessari per raggiungere gli obiettivi.
- > Vale la pena adattare il nostro modello di business o dovremmo chiudere una determinata linea di business?





COMPRENDERE GLI IMPATTI E I RISCHI PER LA VOSTRA IMPRESA LEGATI ALLA SOSTENIBILITÀ

Essere consapevoli degli impatti e dei rischi per l'impresa legati alla sostenibilità aiuta a garantire che gli sforzi profusi per una transizione verso la sostenibilità siano rilevanti e calibrati per l'impresa. Tale consapevolezza è importante per i consigli di amministrazione, che hanno la responsabilità di indirizzare questi sforzi.

I consigli di amministrazione devono capire in che modo le attività commerciali dell'impresa, anche attraverso le catene del valore di cui fanno parte, possano produrre un impatto sulle persone e sull'ambiente. Devono inoltre comprendere l'esposizione dell'impresa ai fattori di sostenibilità e come questa possa creare rischi finanziari per l'impresa stessa. I rischi ESG, come i cambiamenti climatici, le violazioni dei diritti umani e le carenze nella governance possono compromettere le attività operative, i modelli di business, le catene di fornitura, la posizione finanziaria, la resilienza e la continuità di un'impresa.

Valutare gli impatti e i rischi per l'impresa legati alla sostenibilità da entrambi i punti di vista - da un lato, l'impatto dell'impresa sull'ambiente circostante e, dall'altro, l'impatto sull'impresa dei fattori relativi alla sostenibilità - è inoltre un requisito previsto dalla normativa in materia, ad esempio la CSRD e gli ESRS.



	La nostra impresa ha una comprensione adeguata dell'esposizione della nostra catena del valore ai rischi e agli impatti ESG (a monte e a valle)?
	Quali azioni sta intraprendendo la direzione per valutare i principali rischi legati agli ESG che possono avere un impatto significativo sulla nostra attività?
	Quali azioni ha intrapreso la direzione per ridurre tali impatti e rischi? In che modo viene governato questo processo e come viene inglobato nella nostra gestione quotidiana? Quali sono gli obiettivi? Li stiamo raggiungendo?
	La nostra impresa sta individuando gli attori chiave della nostra catena del valore e collaborando con loro al fine di raggiungere i nostri obiettivi in tema di sostenibilità?
	In che modo potrebbe essere necessario adattare la nostra strategia aziendale alla luce degli impatti e dei rischi identificati relativi alla sostenibilità ?



COMPRENDERE LE OPPORTUNITÀ PER LA VOSTRA IMPRESA LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ

Affrontare le tematiche ESG offre potenziali opportunità di business. Tra queste, l'efficienza e la riduzione dei costi operativi, la resilienza della catena di fornitura e una migliore gestione dei rischi aziendali, compresi i rischi normativi, di reputazione e di mercato. Una migliore performance ESG può aiutare le imprese a conquistare quote di mercato, a garantire la redditività, ad accrescere il valore aziendale, a sviluppare nuovi prodotti e servizi, ad attrarre gli investitori, i migliori talenti nonché nuovi clienti.

ADOTTARE UN APPROCCIO SISTEMICO ALL'INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

È necessario per il consiglio di amministrazione garantire che l'impresa operi in modo totalmente connesso e coerente. Nel momento in cui l'impresa intraprende il proprio percorso verso la sostenibilità deve aspettarsi e affrontare con molto coraggio compromessi, dilemmi di natura etica, coerenza tra i diversi obiettivi, *Key Risk Indicators* (KRI) e *Key Performance Indicators* (KPI), nonché impegnative azioni di bilanciamento.



>	Nell'immediato, quali investimenti in pratiche sostenibili possiamo effettuare per conseguire un'efficienza dei costi?  <i>Ad esempio, riesame e ottimizzazione dell'utilizzo di energia, della produzione, della gestione dei rifiuti e delle emissioni.</i>
>	Abbiamo valutato quali nuove opportunità di finanziamento/accesso ai mercati dei capitali/collaborazioni commerciali che riguardano la sostenibilità potrebbero portare alla nostra impresa?
>	In che modo la direzione supervisiona e supporta i processi di ricerca e sviluppo dell'impresa per adattare i prodotti/servizi esistenti o svilupparne di nuovi che siano in linea con i suoi obiettivi ESG?
>	Questi prodotti/servizi sono redditizi? Quanto costerà all'impresa ottenere un ritorno sull'investimento?



>	In che modo identifichiamo e affrontiamo le potenziali sfide, i dilemmi di natura etica e i compromessi derivanti dall'implementazione degli obiettivi di sostenibilità nelle attività quotidiane dell'impresa?
>	Riceviamo un riscontro adeguato sul modo in cui le diverse funzioni aziendali contribuiscono al conseguimento dei nostri obiettivi di sostenibilità, per essere sicuri di avere un quadro completo ed esaustivo?
>	La direzione ha valutato i KPI e i KRI potenzialmente in conflitto tra la nostra performance finanziaria e quella ESG?
>	In che modo la direzione garantisce allineamento/compatibilità tra i nostri KPI e KRI finanziari e quelli relativi ai fattori ESG?
>	Possiamo prevedere conflitti di interessi derivanti da membri del consiglio di amministrazione che rappresentano unicamente gli azionisti?
>	Gli aspetti ESG sono integrati nelle nostre decisioni di investimento, nelle fusioni e acquisizioni, ecc.

DEFINIRE GLI STRUMENTI PER RIMANERE IN CORSA

Una tabella di marcia e uno schema sono due strumenti utili a supportare i consigli di amministrazione nel loro percorso di trasformazione verso la sostenibilità.

1. MAPPA DELLA TRASFORMAZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ

Tradurre la strategia in una tabella di marcia aiuterà a monitorare i progressi. Consente di tenere traccia dei cambiamenti e di valutare se tutte le funzioni, i processi e le attività operative dell'impresa siano allineati con i piani di transizione verso la sostenibilità.

2. SCHEMA PER MONITORARE I PROGRESSI

Sviluppare uno schema aiuterà a tenere traccia dei progressi e a valutare la coerenza con gli obiettivi ESG. Questo potrebbe includere diversi fattori/ indicatori/KPI per valutare se, ad esempio, la retribuzione, il tempo dedicato all'ESG nell'ordine del giorno del consiglio di amministrazione, la spesa in conto capitale e l'allocazione delle risorse siano coerenti con le ambizioni di trasformazione verso la sostenibilità.

Si potrebbe valutare di prevedere uno schema con diversi livelli focalizzati sulle esigenze rispettivamente del consiglio di amministrazione e dei vertici della direzione.

Uno schema di livello superiore destinato ai consigli di amministrazione li aiuterebbe a monitorare i progressi, ad assicurarsi che il capitale e le risorse siano allocati per raggiungere gli obiettivi prefissati e mettere in discussione l'operato della direzione. Potrebbe includere elementi come i *Key Value Drivers*, gli obiettivi, le tappe intermedie, i KPI e la visualizzazione delle tendenze.

Uno schema più dettagliato per i vertici della direzione aiuterebbe a mostrare come le valutazioni ESG siano integrate nelle attività e nelle procedure operative quotidiane. Questo potrebbe includere analisi di scenario, criteri di misurazione e KPI che illustrino il conseguimento degli obiettivi ESG.



>	Chi ha la responsabilità di attuare il cambiamento del modello di business?
>	Chi ha la responsabilità di identificare gli obiettivi ESG, le relative tappe intermedie e tempistiche appropriate, e poi di realizzarli?
>	Come sono stati allocati gli investimenti per supportare il cambiamento del modello di business?



Sarà fondamentale garantire la coesione tra i due diversi schemi. Ad esempio, lo schema dei vertici della direzione, più dettagliato, dovrebbe essere chiaramente correlato a quello di livello superiore del consiglio di amministrazione del quale dovrebbe sviluppare nello specifico le principali aree di interesse.

Gli schemi dovrebbero essere sottoposti ad un riesame periodico. Il consiglio di amministrazione dovrebbe verificare e discutere con la direzione la completezza degli schemi nel contesto di scenari in evoluzione.



>	In che modo la direzione garantisce la solidità e l'affidabilità delle informazioni che confluiscono negli schemi?
>	Abbiamo bisogno di assistenza o consulenza esterna per assicurarci che gli schemi siano adattati alla nostra organizzazione/ impresa e includano tutte le informazioni e i criteri pertinenti?
>	Gli schemi illustrano in che modo sono raggiunti gli obiettivi ESG, ad esempio mediante valutazioni di fattibilità? Dovremmo avvalerci di esperti esterni per verificare tale aspetto?

ALLINEAMENTO DELLA GOVERNANCE AGLI OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

La governance è fondamentale per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità di un'impresa. È compito del consiglio di amministrazione garantire che i fattori ESG siano adeguatamente integrati nella governance dell'impresa, consentendole di prendere decisioni informate, stabilire le priorità aziendali e allocare le risorse.

RIESAME DELLA COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Per affrontare il tema della sostenibilità sarà necessario rivedere la composizione, la varietà e i profili del consiglio di amministrazione, per assicurarsi che abbia le giuste competenze e mentalità per indirizzare gli sforzi dell'impresa verso la sostenibilità. Per saperne di più, consultare il documento di Accountancy Europe – [ESG Governance: Recommendations for Audit Committees](#) (2022).

- | | |
|---|---|
| > | Abbiamo le persone giuste nel consiglio di amministrazione, con competenze e mentalità appropriate, per comprendere l'impatto dei fattori ESG sulla nostra attività, strategia e piani a breve e lungo termine? |
| > | La composizione del nostro consiglio di amministrazione riflette il giusto mix di diversità di background e personalità? |
| > | In che modo gli interessi dei diversi gruppi di stakeholder si riflettono nella composizione del consiglio di amministrazione? C'è la necessità, il requisito o il desiderio che gli interessi di altri stakeholder siano rappresentati all'interno del consiglio di amministrazione? |



RAFFORZARE LE COMPETENZE E CAPACITÀ ESG DEGLI ORGANI DI DIREZIONE

Le competenze e le capacità degli organi di direzione devono evolversi per rendere l'ESG parte integrante della più ampia strategia aziendale.

I membri del nostro consiglio di amministrazione e dei comitati consiliari hanno attualmente competenze e capacità sufficienti a comprendere le tematiche ESG e le loro conseguenze per il nostro modello di business?



Ciò include identificare potenziali punti oscuri, come ad esempio le questioni relative ai diritti umani nella catena del valore, l'accesso alle materie prime fondamentali, il rischio di perdere la legittimazione sociale, ecc.



Quali sono le (nuove) competenze e la formazione necessarie per gli attuali membri del consiglio di amministrazione e dei comitati consiliari?



Abbiamo la possibilità di attingere alle competenze già presenti all'interno dell'organizzazione per contribuire alla formazione delle nostre competenze in materia di sostenibilità e ESG? Se non le abbiamo, dovremmo valutare la possibilità di consultare esperti esterni?



La direzione si avvale già di esperti esterni qualificati per integrare le conoscenze interne?

COLLABORARE CON GLI STAKEHOLDER

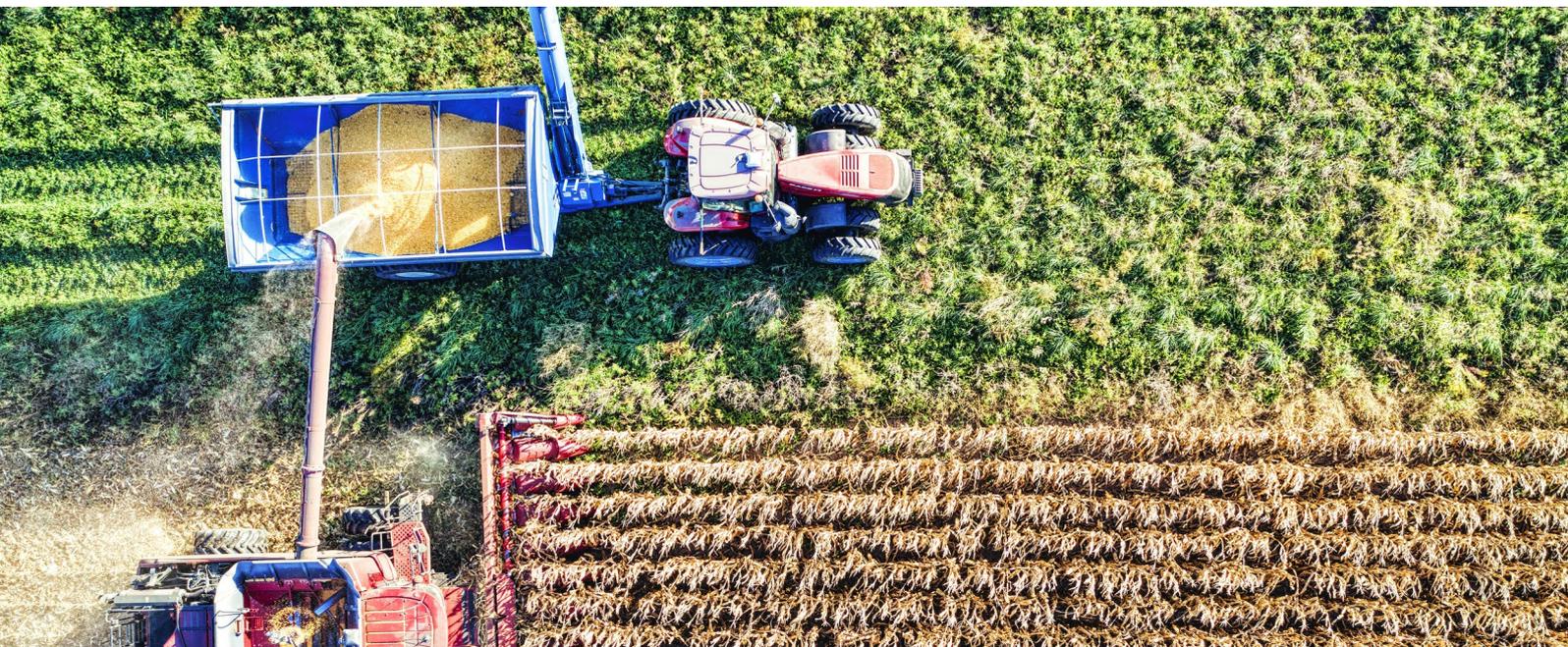
Le imprese devono tenere conto [delle aspettative di un numero più ampio di stakeholder](#) in quanto ciò consentirà loro di ricevere un feedback più significativo su come le attività dell'impresa possono influire sulle persone e sul pianeta. Il coinvolgimento degli stakeholder esterni e interni aiuterà le imprese a garantire che le loro attività operative e il loro modello di business siano in linea con gli interessi e le aspettative di tali stakeholder.

Le imprese dovrebbero valutare le diverse modalità e iniziative di coinvolgimento degli stakeholder. Dovranno inoltre rendere noto il loro processo decisionale in modo trasparente, dimostrare agli stakeholder che vengono ascoltati e spiegare le sfide e le problematiche emerse per tutelare i loro interessi e in che modo sono state affrontate e risolte.

L'iniziativa del consiglio di amministrazione è fondamentale, in particolare, per trovare il giusto compromesso tra esigenze e interessi divergenti, considerando il modello di business dell'impresa, le finalità, i processi di creazione del valore, le linee di produzione e di servizio, ecc. Per questo motivo, il consiglio di amministrazione deve essere perfettamente a conoscenza delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder da parte dell'impresa e della direzione.



- > In che modo la direzione identifica e valuta gli interessi, le esigenze e le aspettative di un numero più ampio di stakeholder al fine di caratterizzare la nostra strategia?
- > Il nostro *stakeholder engagement* ci aiuta a identificare le questioni ESG rilevanti per la nostra impresa?
- > In che modo la direzione garantisce che il coinvolgimento degli stakeholder sia regolare, significativo ed efficace?



INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NELLA CULTURA AZIENDALE

Per poter integrare la sostenibilità e i fattori ESG nell'impresa sarà necessario un cambiamento di mentalità tra le varie funzioni e un diverso approccio al processo decisionale - in sostanza, una cultura organizzativa rinnovata. Per farlo, ciascuna organizzazione seguirà un processo diverso. Tuttavia, il ruolo svolto dal consiglio di amministrazione per promuovere e supervisionare tale processo sarà fondamentale per tutte le organizzazioni.

Istituire un comitato esecutivo per la sostenibilità a livello di direzione o un comitato consultivo sono esempi di come alcune organizzazioni si avvicinano all'integrazione della sostenibilità nella cultura aziendale, soprattutto nelle fasi iniziali.

Tuttavia, sarà fondamentale garantire che il consiglio di amministrazione e gli organi direttivi non si limitino a delegare il loro dovere di agire in materia di ESG a tali funzioni *ad hoc*. Il consiglio di amministrazione deve assumerne la leadership, la responsabilità e l'obbligo di rendere conto della sostenibilità come per qualsiasi altro aspetto dell'attività aziendale.

I consigli di amministrazione dovranno inoltre assicurarsi che le considerazioni ESG si diffondano a cascata nell'organizzazione, verso i livelli manageriali intermedi. Stabilire il giusto *tone at the top* e la sua condivisione a livello intermedio sarà fondamentale per garantire che le considerazioni ESG siano adeguatamente integrate nella cultura aziendale.

ALLINEARE SCOPI, STRATEGIA E CULTURA AZIENDALE

L'allineamento tra scopi, strategia e cultura aziendale è essenziale per garantire una convergenza degli sforzi verso la sostenibilità. In particolare, tutti i membri dell'organizzazione devono essere allineati e avere una comprensione condivisa dei rispettivi ruoli nel raggiungimento degli obiettivi strategici ESG.



>	Qual è il <i>tone at the top</i> (ndr. clima etico generale promosso dal vertice aziendale) che abbiamo adottato e come valutiamo se stia avendo i risultati desiderati?
>	In che modo possiamo garantire coerenza tra il <i>tone at the top</i> e quello al livello intermedio?
>	In che modo la direzione promuove una cultura che incoraggia la considerazione dell'ESG come parte delle decisioni aziendali quotidiane nell'ambito dei vari dipartimenti e tra gli stessi?
>	Le nostre procedure di assunzione, fidelizzazione, assegnazione di premi e formazione sono in linea con la cultura auspicata?
>	In che modo possiamo mettere in discussione i profili usuali quando dobbiamo selezionare e assumere CEO/CFO? Quali altre qualità, valori, etica, convinzioni e competenze stiamo ricercando oltre alle competenze tradizionali?
	 Questo potrebbe includere, ad esempio, competenze sui temi ESG, una comprovata esperienza in materia di sostenibilità, ecc.
>	Dobbiamo far conoscere la cultura dell'organizzazione ai nostri stakeholder esterni e, in caso affermativo, in che modo?



>	Tutti i membri del consiglio di amministrazione hanno la stessa comprensione di <i>vision, mission, purpose</i> , valori e strategia dell'impresa?
>	Come possiamo garantire che le diverse funzioni all'interno dell'organizzazione abbiano un senso condiviso delle finalità dell'impresa e facciano propri i nostri valori?
>	Come possiamo garantire che i diversi reparti e funzioni comprendano i rispettivi ruoli nel raggiungimento degli obiettivi strategici di sostenibilità dell'impresa?
>	In qualità di membri del consiglio di amministrazione, come possiamo entrare in contatto più stretto con l'organizzazione in modo da sviluppare una maggiore condivisione della cultura dell'impresa, andando oltre i resoconti dell'esecutivo e della direzione?
	 Ciò può includere, ad esempio, visite all'impresa, interazione con i lavoratori sul campo, ecc.

**ALLINEARE
REMUNERAZIONE E
PERFORMANCE ESG**

Promuovere una cultura appropriata che generi comportamenti corretti implica anche incentivare il cambiamento, pure attraverso la remunerazione. Definire dei KPI basati sugli ESG per i sistemi di retribuzione dei dirigenti sarà determinante per guidare la trasformazione verso la sostenibilità.

>	I nostri sistemi remunerativi e i relativi incentivi sono in linea con i nostri obiettivi, valori, finalità e propensione al rischio legati agli ESG?
>	Con quali modalità abbiamo messo in relazione le retribuzioni dell'alta dirigenza con la performance ESG?
>	Dobbiamo richiedere una valutazione indipendente in merito alla definizione di obiettivi, KPI e metriche di performance ESG nei sistemi di remunerazione dei dirigenti della nostra azienda?



**ALLINEARE I COMITATI
CONSILIARI AGLI
IMPERATIVI DI
SOSTENIBILITÀ**

Tutte i comitati consiliari dovrebbero assumersi la responsabilità di garantire che la sostenibilità sia effettivamente e pienamente integrata nell'impresa. Dovrebbero poi chiarire come interpretano il proprio ruolo in questo programma e riferire al consiglio di amministrazione.

Soprattutto, il consiglio di amministrazione svolge un ruolo cruciale nel guidare la trasformazione verso la sostenibilità e non dovrebbe delegare la propria leadership per questo compito a un comitato separato.

Il solo fatto di attribuire la gestione della sostenibilità ad una funzione separata e dedicata, ad esempio un apposito comitato per la sostenibilità, rischia di sminuire la responsabilità di altri comitati consiliari nel farsi coinvolgere nel programma della sostenibilità.

La trasformazione verso la sostenibilità richiede la collaborazione e il superamento della logica a compartimenti stagni, e il coordinamento tra i diversi organi di governo. La collaborazione dovrebbe portare a una panoramica completa dei rischi e delle opportunità legate agli ESG, facilitandone così l'integrazione nella strategia e nella cultura dell'impresa.

>	I regolamenti per il funzionamento dei comitati consiliari sono adatti a supportare l'impegno della nostra azienda verso sostenibilità ?
>	I comitati consiliari dedicano tempo sufficiente al confronto sulle problematiche della sostenibilità?
>	In che modo garantiamo che tutte i comitati consiliari interagiscano e comunichino tra loro sul lavoro svolto reciprocamente in ambito ESG?
>	Le responsabilità, la supervisione e lo scambio di informazioni del nostro consiglio di amministrazione e dei nostri comitati consiliari sono organizzati in modo da supportare un approccio sistemico all'integrazione ESG?
>	In che modo garantiamo che il nostro consiglio di amministrazione resti aggiornato sull'integrazione ESG della nostra impresa? Le valutazioni relative alle sue prestazioni riflettono tale aspetto?
>	In che modo il consiglio di amministrazione e i comitati consiliari si aggiornano sugli sviluppi relativi ai rischi e alle opportunità legati alla sostenibilità?



DEFINIRE CHIARAMENTE RESPONSABILITÀ E ACCOUNTABILITY

La chiarezza dei ruoli, delle responsabilità e dell'accountability è fondamentale per una solida governance ESG. Una confusione in questo ambito può portare a duplicazioni, scarse prestazioni, mancato raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e altro ancora.

Il consiglio di amministrazione - attraverso il proprio modello di governance - deve definire la supervisione di controlli, rischi, KPI e dati ESG e la loro rilevanza per le decisioni strategiche e finalità dell'impresa.

Un buon esempio può essere [il Three Lines Model](#) elaborato dall'Institute of Internal Auditors che identifica processi e ruoli chiari per guidare le organizzazioni verso una governance, una gestione dei rischi e controlli interni efficaci. Il modello aiuta anche le organizzazioni a considerare i ruoli necessari per [una governance e una gestione efficaci dei temi ESG](#) materiali e per la rendicontazione di sostenibilità.

RUOLO DEI VERTICI DELLA DIREZIONE

I vertici della direzione identificano, analizzano e comunicano i rischi e le opportunità che possono influire sugli obiettivi strategici dell'organizzazione. Sono tenuti inoltre a monitorare la realizzazione della strategia. Ciò significa che hanno una responsabilità fondamentale nell'attuazione della transizione dell'impresa verso la sostenibilità.

La direzione dovrebbe anche supervisionare il reporting interno al consiglio di amministrazione e garantire un processo di alta qualità nella predisposizione del reporting esterno. I consigli di amministrazione devono mettere in discussione le informazioni presentate dalla direzione. Una rendicontazione di sostenibilità incompleta o selettiva rischia di portare al *greenwashing* e alla perdita di fiducia.



I ruoli e le responsabilità della gestione ESG sono definiti e comunicati in modo chiaro?

In che modo i diversi comitati dell'impresa sono coinvolti nell'implementazione dei fattori ESG? Ad esempio:

- In che modo il collegio sindacale (o un altro comitato designato) provvederà alla supervisione sulla rendicontazione di sostenibilità? Come interagirà questo ruolo con quello del Chief Sustainability Officer (CSO) e del Chief Financial Officer (CFO)?
- In che modo il comitato rischi considera le principali aree di rischio ESG? In che modo il comitato rischi (e il collegio sindacale) supervisiona la mitigazione dei rischi ESG?
- In che modo il comitato per le nomine garantisce la presenza delle competenze più adatte all'interno del consiglio di amministrazione, l'accesso alle competenze per realizzare scopo e strategia dell'impresa e attrarre i giusti talenti? Come procede la riqualificazione e l'assunzione di nuovo personale?
- Il comitato per le remunerazioni si assicura che le stesse siano allineate agli obiettivi di sostenibilità? In che modo aggiorna la remunerazione per includervi i KPI di sostenibilità come parte della performance dei dirigenti?



Ciò può avvenire, ad esempio, mettendo in relazione una parte della retribuzione dei dirigenti con il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità stabiliti a livello strategico.



In che modo possiamo garantire che i ruoli, le responsabilità e le competenze in materia di sostenibilità a livello di vertici della direzione siano chiaramente definiti, comunicati e trasparenti?



Che ruolo avrà il nostro CFO nella rendicontazione di sostenibilità? Come sarà coordinato questo ruolo con le altre funzioni aziendali coinvolte?



Abbiamo stabilito chiare aspettative in merito alle informazioni sulla sostenibilità che abbiamo bisogno di ricevere dalla direzione?



Le informazioni sulla sostenibilità che riceviamo dalla direzione sono adeguate, sufficienti e chiare per supportare il nostro processo decisionale?



Mettiamo in discussione in modo coerente e costruttivo le informazioni fornite dalla direzione?



AMPLIARE L'APPROCCIO ALLA GESTIONE DEL RISCHIO

I rischi legati all'ESG possono avere un impatto significativo sulla performance finanziaria e sul prezzo delle azioni della società. Tali rischi possono avere un impatto sul bilancio in aree quali la valutazione delle attività, la valutazione del *fair value* o la perdita di valore e la continuità aziendale. Gli ESG potrebbero anche tradursi in rischi finanziari attraverso responsabilità legali o danni alla reputazione di un'azienda.

Per gestire tali rischi, i consigli di amministrazione dovranno prendere in considerazione categorie di rischio più ampie, identificare i rischi e comprenderne l'impatto sulla capacità dell'organizzazione di creare valore. Questo rende necessario affinare l'approccio alla gestione dei rischi, compresi i rischi [fisici](#) e [di transizione](#), l'impatto degli "stranded asset", le controversie ambientali e il rischio reputazionale.

La propensione al rischio, la risposta al rischio, i KRI, i KPI e le metriche dovrebbero essere una parte integrante del processo di gestione del rischio aziendale.

La creazione di una matrice dei rischi e l'effettuazione di valutazioni periodiche dei rischi aiuteranno a identificare i rischi reali, a stabilirne le priorità e a promuovere una comprensione ottimale del contesto dei rischi.

I consigli di amministrazione devono essere particolarmente attenti al rischio di *greenwashing*. Il *greenwashing* può causare danni alla reputazione, controversie, multe, spese legali e perdita di fiducia da parte dei consumatori, che in ultima analisi si ripercuotono sui profitti dell'azienda.



I fattori ESG sono considerati nell'ambito delle attuali categorie di rischio o nel registro dei rischi dell'organizzazione, ad esempio strategici, operativi, di credito, politici, ecc.



In che modo la direzione può essere sicura di utilizzare i giusti KPI/KRI per valutare i rischi ESG? Ne effettua un regolare riesame?



Abbiamo identificato potenziali rischi di *green* o *social washing*? Quali meccanismi abbiamo messo in atto per prevenirli?



Ad esempio, tale circostanza potrebbe concretizzarsi attraverso il costo del carbonio, le multe, l'allontanamento della clientela a causa delle attività inquinanti dell'impresa o i danni alla sua reputazione.



Quale potrebbe essere la potenziale esposizione finanziaria delle attività e passività della nostra impresa rispetto agli impatti ESG negativi, ad esempio a seguito di un evento climatico? L'impresa dispone dei sistemi e delle competenze necessarie per valutarla?



Ad esempio, le inondazioni rappresentano un rischio per il settore immobiliare o per i fondi di investimento residenziali, mentre i forti venti possono mettere a repentaglio un intero settore, ad esempio il settore vitivinicolo.



Quali interventi correttivi dobbiamo porre in essere per tutelare i nostri beni dall'esposizione a tali rischi, ad esempio stipulando un'assicurazione, riducendo le operazioni o modificando il nostro mix energetico? Alcuni rischi ESG possono divenire non assicurabili?

INTEGRARE GLI ESG NEL CICLO DI CONTROLLO PERIODICO

Meccanismi di governance solidi, come politiche e procedure adeguate nonché controlli interni e processi rigorosi saranno fondamentali per garantire un approccio completo al processo decisionale e alla rendicontazione ESG dell'organizzazione. I consigli di amministrazione dovrebbero supervisionare tali strumenti e porsi delle domande sulla loro solidità, al fine di assicurarne la rispondenza allo scopo.



In che modo la direzione garantisce che i controlli interni per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità siano complessivamente integrati nella governance, nella compliance, nella misurazione delle performance e nei sistemi di rendicontazione aziendale?



In che modo i fattori ESG sono integrati nell'*Enterprise Risk Management* (ERM) e nel ciclo di controllo periodico? Il nostro processo ERM è adatto a identificare, valutare e monitorare le questioni ESG rilevanti?



In che modo la direzione garantisce che i controlli stiano identificando i rischi effettivi?



I controlli interni per la sostenibilità sono regolarmente riesaminati e aggiornati?



L'ambiente di controllo per la produzione di metriche e obiettivi di sostenibilità è forte tanto quanto il sistema di controllo per le metriche, gli obiettivi e le relazioni di tipo finanziario? In che modo possiamo "misurare" o definire tale aspetto?

INFORMAZIONI, DISCLOSURE E ASSURANCE SULLA SOSTENIBILITÀ

Disporre di informazioni affidabili e accurate sarà fondamentale sia per il processo decisionale dell'impresa, sia per gli stakeholder esterni. Si tratta inoltre di un nuovo requisito esplicito, previsto da normative come la CSRD. Merita pertanto un'attenzione particolare da parte dei consigli di amministrazione.

La comprensione dei requisiti di rendicontazione di sostenibilità aiuterà a definire o a mettere in discussione la strategia, le attività, gli obiettivi, i KPI, i KRI, la raccolta delle informazioni, i sistemi di misurazione e rendicontazione dell'impresa. Il quadro normativo e il framework di rendicontazione aiutano inoltre a valutare quanto l'impresa sia efficace nel conseguire gli obiettivi di sostenibilità e nell'identificare ciò di cui sia necessario occuparsi (gap analysis).

Gli ESRS richiedono alle imprese di rendicontare le proprie informazioni sulla sostenibilità in conformità al principio di doppia materialità, che implica comunicare:

- l'impatto dell'impresa sulle persone e sull'ambiente (materialità di impatto) e
- in che modo i fattori ESG creano rischi finanziari e opportunità per l'impresa (materialità finanziaria).

GARANTIRE INFORMAZIONI PERTINENTI, AFFIDABILI E ACCURATE

Identificare e raccogliere le giuste informazioni sarà fondamentale per garantire una disclosure completa. Ciò significa innanzitutto individuare le esigenze informative dell'impresa.

Effettuare una valutazione della doppia materialità aiuterà a identificare quali siano le questioni di sostenibilità più importanti per l'impresa e per i suoi stakeholder.

I consigli di amministrazione devono garantire la presenza dei meccanismi di governance più adatti che consentano di identificare le questioni materiali relative alla sostenibilità.

La valutazione di materialità aiuterà a definire le questioni di sostenibilità rilevanti per adempiere agli obblighi di rendicontazione. Concentrarsi sulle questioni materiali eviterà informazioni superflue e costi inutili.



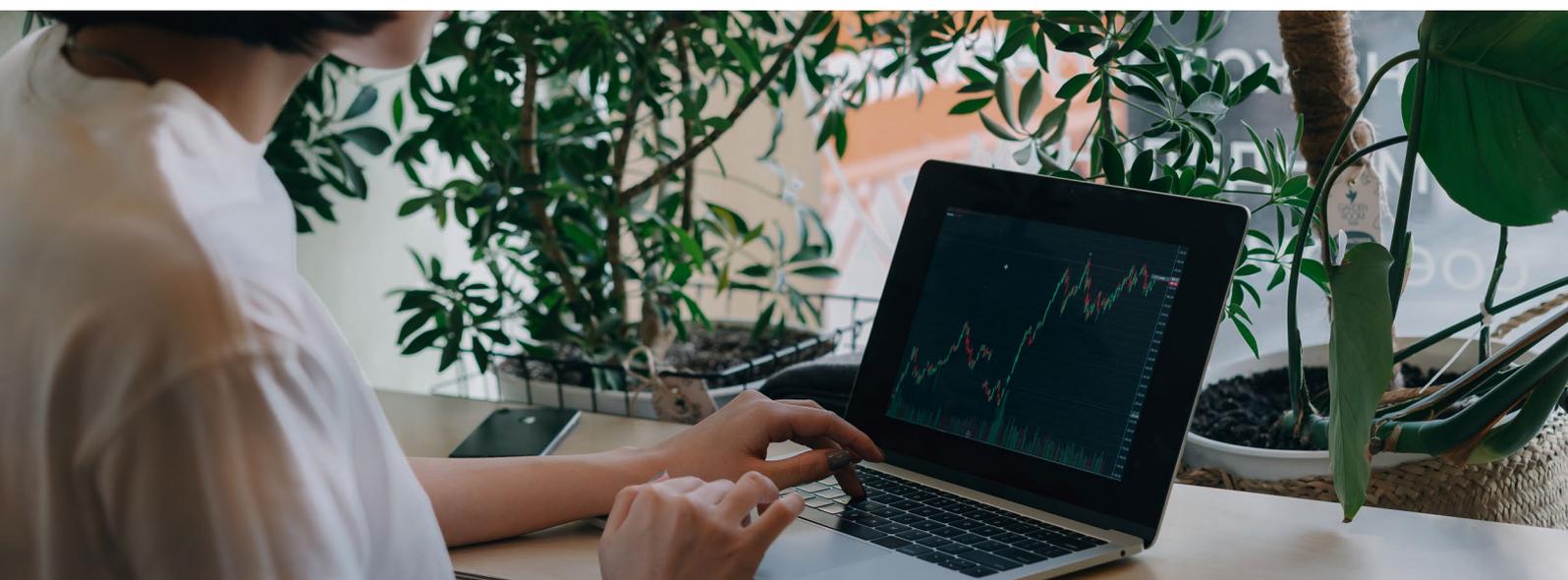


RACCOLTA DEI DATI

- Quali sistemi, comprese le soluzioni digitali, la direzione sta mettendo in atto per essere certa di raccogliere, analizzare e misurare i dati rilevanti?
 -💡- *Includendo i dati di cui abbiamo bisogno ma che attualmente non vengono raccolti dai sistemi esistenti.*
- Chi è responsabile della raccolta dei dati?
- In che modo la direzione garantisce l'attendibilità dei dati e quali controlli effettua su di essi?
- La direzione si sta adoperando per avere un unico *Master Data Set*, che aggrega tutti i dati rilevanti/materiali necessari quale base per rendicontare agli stakeholder rilevanti?
- La direzione si avvale di esperti esterni per verificare la completezza e l'accuratezza delle informazioni?

FONTI DI DATI

- Quali sono i dati relativi agli ESG di cui l'impresa già dispone e in che modo la direzione intende svilupparli?
- In che modo la direzione utilizza i suggerimenti raccolti coinvolgendo stakeholder e terze parti?
- La direzione ha esplorato le possibilità di trovare sinergie e unire le forze con associazioni di settore o altre imprese con analoghe esigenze informative?
- Se le informazioni relative alla rendicontazione di sostenibilità si basano su contributi di soggetti terzi, come può la direzione garantirne l'attendibilità?
- La direzione ha tenuto conto delle potenziali discrepanze tra le nostre informazioni sulla sostenibilità e le informazioni ESG delle agenzie di rating sulla nostra impresa o le percezioni di *media* e dipendenti?
- Ci sono eventuali altre fonti di cui dobbiamo tenere conto per raccogliere informazioni?



COMUNICARE LA VOSTRA PERFORMANCE ESG

La CSRD si prefigge di portare la rendicontazione di sostenibilità allo stesso livello di rigore e di controllo dell'informativa finanziaria. Le grandi imprese e le PMI quotate dovranno divulgare le informazioni sulla sostenibilità, comprese le informazioni previsionali, nella loro relazione sulla gestione in conformità agli ESRS.

Anche gli stakeholder si aspettano che la rendicontazione di sostenibilità e quella finanziaria siano alla pari e sono sempre più sensibili a potenziali incoerenze tra le due tipologie. Per le imprese, collegare la rendicontazione di sostenibilità e quella finanziaria è essenziale per prendere decisioni migliori e prevenire il rischio di incoerenze.

Questo aiuta inoltre a fornire una visione olistica di tutti i fattori che possono influire sulla creazione di

valore e facilita una maggiore integrazione delle considerazioni sulla sostenibilità nel processo decisionale delle imprese.

In molte società, i consigli di amministrazione non sono responsabili dell'organizzazione "sul campo" della disclosure ESG. In ogni caso, dovrebbero porre domande e sollecitare i responsabili così da garantire disclosure complete e rispondenti ai requisiti.



SOLIDITÀ DELLE INFORMAZIONI COMUNICATE

- Chi è responsabile della rendicontazione di sostenibilità? Data l'interconnessione tra informazioni finanziarie e di sostenibilità, cosa implica questo per le responsabilità del CFO?
- Stiamo utilizzando ipotesi e stime uguali/coerenti per la rendicontazione finanziaria e di sostenibilità?
- In che modo la direzione ha determinato l'arco temporale di "breve/medio/lungo periodo"? Ha accertato che questi siano integrati nei nostri sistemi e politiche interni?
- In che modo la direzione garantisce l'efficacia del controllo interno sulla rendicontazione di sostenibilità? Esistono punti di debolezza e cosa si sta facendo per risolverli?

MATERIALITÀ

- In che modo la nostra impresa si sta preparando alla valutazione e alla rendicontazione della "doppia materialità"? Stiamo attingendo alle competenze dei *risk manager* e dei revisori interni?
- La determinazione della materialità della nostra impresa viene riesaminata periodicamente ed è un processo dinamico?
- In che modo sollecitiamo la direzione affinché garantisca che tutte le informazioni materiali per la nostra impresa siano divulgate? Chi è responsabile dei controlli sulla completezza delle informazioni materiali?
- In che modo la direzione effettua le valutazioni di materialità nella catena del valore?
- Gli impatti materiali della sostenibilità sull'impresa, ad esempio quelli legati al clima, sono incorporati nel bilancio?

SPRUTTARE L'*INTERNAL AUDIT*

I revisori interni devono essere indipendenti e, come tali, fornire una visione e un riesame obiettivo della pianificazione e dell'efficacia operativa della valutazione dei rischi per la sostenibilità, delle risposte e dei controlli. L'*internal audit* può fornire l'assurance su aree fondamentali delle informazioni sulla sostenibilità. L'*internal audit* concentra i propri sforzi su obiettivi/rischi strategici, critici dell'organizzazione, e la sostenibilità dovrebbe essere tra questi.

Così i revisori interni possono aiutare i consigli di amministrazione a fornire risposte alle domande sollevate in questo documento.

L'ESG deve far parte della valutazione dei rischi, del piano di revisione pluriennale, degli incarichi di revisione e della relazione di revisione dell'*internal audit*, e non dovrebbe essere considerato in modo isolato. Nell'ambito dell'audit ESG, i revisori interni dovrebbero valutare anche la composizione del consiglio di amministrazione, le strutture di supervisione e i comitati, la gestione degli stakeholder, la valutazione della doppia materialità e la catena del valore.

I consigli di amministrazione dovrebbero porre domande pertinenti per accertarsi che l'*internal audit* svolga la propria funzione e impieghi appieno il potenziale di cui dispone per sostenere la transizione dell'impresa verso la sostenibilità.



USARE A PROPRIO VANTAGGIO IL VALORE DELL'*INTERNAL AUDIT* AI FINI DELL'INTEGRAZIONE DEGLI ESG DELL'IMPRESA

- > Il nostro dipartimento di *internal audit* è coinvolto nella trasformazione ESG dell'impresa e in che modo? Utilizziamo abbastanza a nostro beneficio i suoi suggerimenti e pareri?
- > Abbiamo chiesto al nostro dipartimento di *internal audit* di valutare i cambiamenti nella cultura aziendale al fine di garantire che gli ESG siano incorporati in tutta l'organizzazione?

USARE A PROPRIO BENEFICIO IL RUOLO DELL'*INTERNAL AUDIT* AL FINE DI MITIGARE I RISCHI LEGATI AGLI ESG

- > Il nostro dipartimento di *internal audit* incorpora i fattori ESG nella propria valutazione del rischio e piano di revisione?
- > In che modo l'*internal audit* collabora con i team ESG interni al fine di garantire che i rischi derivanti dai fattori ESG siano gestiti e segnalati in modo corretto?
- > Il dipartimento di *internal audit* è sufficientemente qualificato (e ci aspettiamo che abbia un attestato) per valutare i rischi e i controlli interni legati alle questioni ESG?
- > Ci siamo confrontati con il dipartimento di *internal audit* sulle modalità con cui identifica i rischi di *greenwashing* e ce li comunica?

GARANTIRE ALLINEAMENTO TRA *INTERNAL AUDIT* E ASSURANCE ESTERNA

- > Tutti i prestatori di servizi di assurance (interni ed esterni) coordinano il proprio lavoro, non tralasciando alcun rischio, e verificano che siano in atto controlli adeguati e che non vi siano lacune significative?
- > In che modo intendiamo comprovare le relazioni di ciascun prestatore di servizi di assurance? Comprendiamo le discrepanze segnalate?



SCEGLIERE UN PRESTATORE ESTERNO DI SERVIZI DI ASSURANCE SULL'INFORMATIVA DI SOSTENIBILITÀ

La CSRD richiede alle imprese di ottenere una *limited assurance* sulla propria rendicontazione di sostenibilità da parte un revisore indipendente/un prestatore esterno di servizi di assurance. È necessario che il revisore legale della società esprima un giudizio (in forma negativa) sulla rendicontazione di sostenibilità, con la possibilità per gli Stati membri di consentire a un altro revisore legale o a un prestatore indipendente di servizi di assurance di esprimere un giudizio sulla rendicontazione di sostenibilità.

L'organo di governo deve selezionare il prestatore di servizi di assurance e valutarne la qualità e l'indipendenza. Il collegio sindacale deve essere coinvolto nella [selezione del prestatore di servizi di assurance](#), nel monitoraggio della sua indipendenza e del suo lavoro, inclusa la relazione di revisione. Il collegio sindacale dovrà assicurarsi che il prestatore di servizi di assurance abbia le competenze ESG adeguate e la conoscenza dei processi di revisione pertinenti.



Quali criteri noi (o il collegio sindacale) utilizziamo per scegliere il prestatore di servizi di assurance sull'informativa di sostenibilità?



- In che modo viene valutata e garantita l'indipendenza del prestatore di servizi di assurance?
- In che misura il prestatore di servizi di assurance comprende l'attività e il settore in cui operiamo?
- Il prestatore esterno di servizi di assurance è sufficientemente esperto in materia di sostenibilità?



Ad esempio, qualifiche, esperienza, strategia ESG, ecc.

RIMANETE AGGIORNATI



info@accountancyeurope.eu
www.accountancyeurope.eu

LINKEDIN

Pagina Accountancy Europe



info@eciia.eu
www.eciia.eu

LINKEDIN

Pagina ECIIA

TWITTER

@Eciialnfo



contact@ecoDa.eu
www.ecoda.eu

LINKEDIN

Pagina ecoDa a.s.b.l

TWITTER

@ecoDaAsbl

Note legali:

Questa pubblicazione è la traduzione di un documento pubblicato da Accountancy Europe a novembre 2023, dal titolo "ESG Governance: questions boards should ask to lead the sustainability transition". La traduzione in lingua italiana è stata predisposta sotto la piena responsabilità del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC). Accountancy Europe declina ogni responsabilità in merito al contenuto del documento e alla correttezza della traduzione. In caso di dubbi il lettore deve riferirsi alla versione originale in lingua inglese scaricabile gratuitamente dal [sito web](#) di Accountancy Europe

Accountancy Europe si impegna a verificare, ma non può garantire, la correttezza delle informazioni contenute nel documento originale, declina pertanto ogni responsabilità relativamente alle stesse. Accountancy Europe incoraggia la massima diffusione del documento, a condizione di citarne la fonte ed inserire il link alla versione originale. La riproduzione e/o traduzione del documento è consentita unicamente previa richiesta scritta al seguente indirizzo: info@accountancyeurope.eu

Traduzione dall'inglese

Elena Florimo, Ufficio Tecnico Area Internazionale/Traduzioni CNDCEC

Review Tecnica

Lorenzo Magrassi, Fondazione Nazionale di ricerca dei Commercialisti