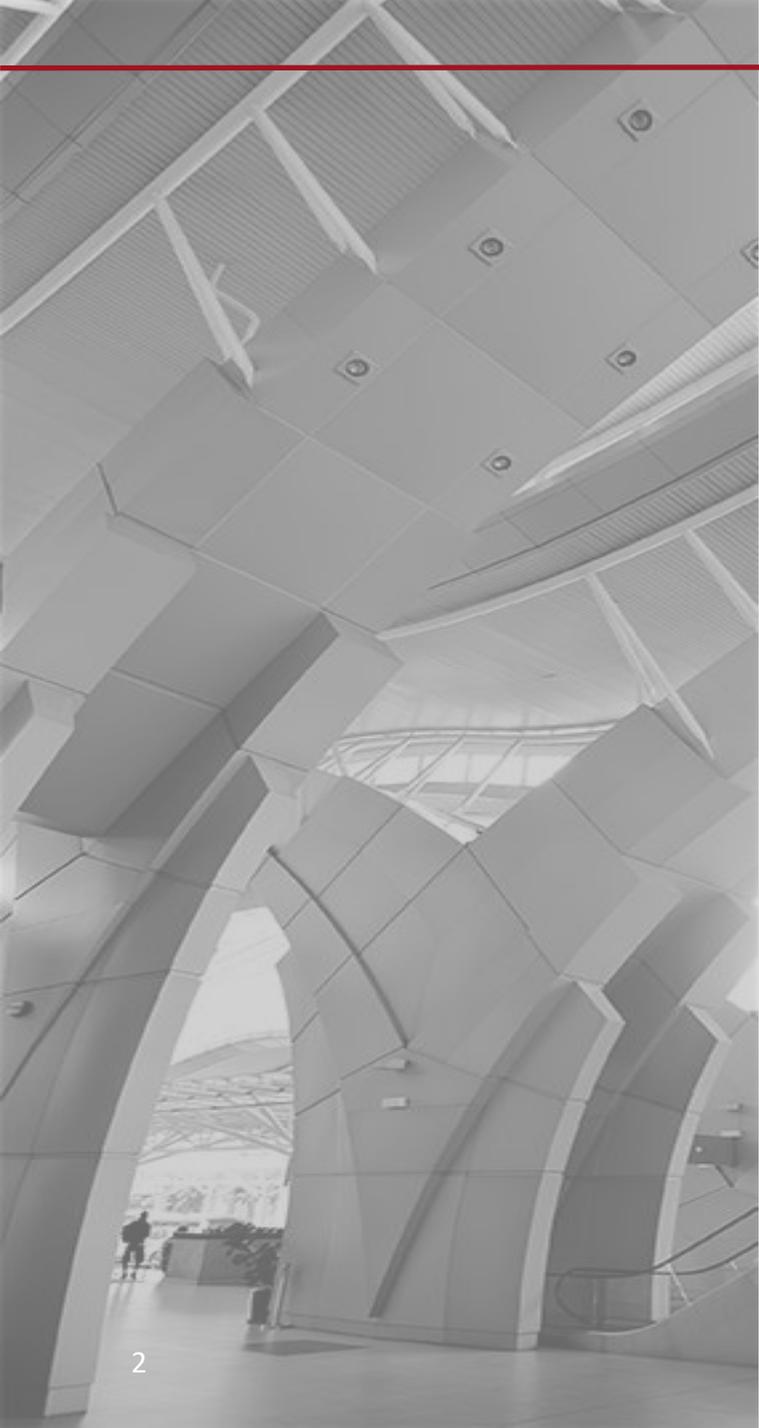




# La governance come elemento cruciale per lo sviluppo sostenibile – Esempi e best practice

**Edoardo Fea**  
**Equity Partner**  
Dottore Commercialista  
Revisore legale



# Indice dei contenuti

---

1. Il contesto normativo

**2. L'evoluzione normativa**

3. Governance e rischi ESG

---

**4. Alcune best practice aziendali**

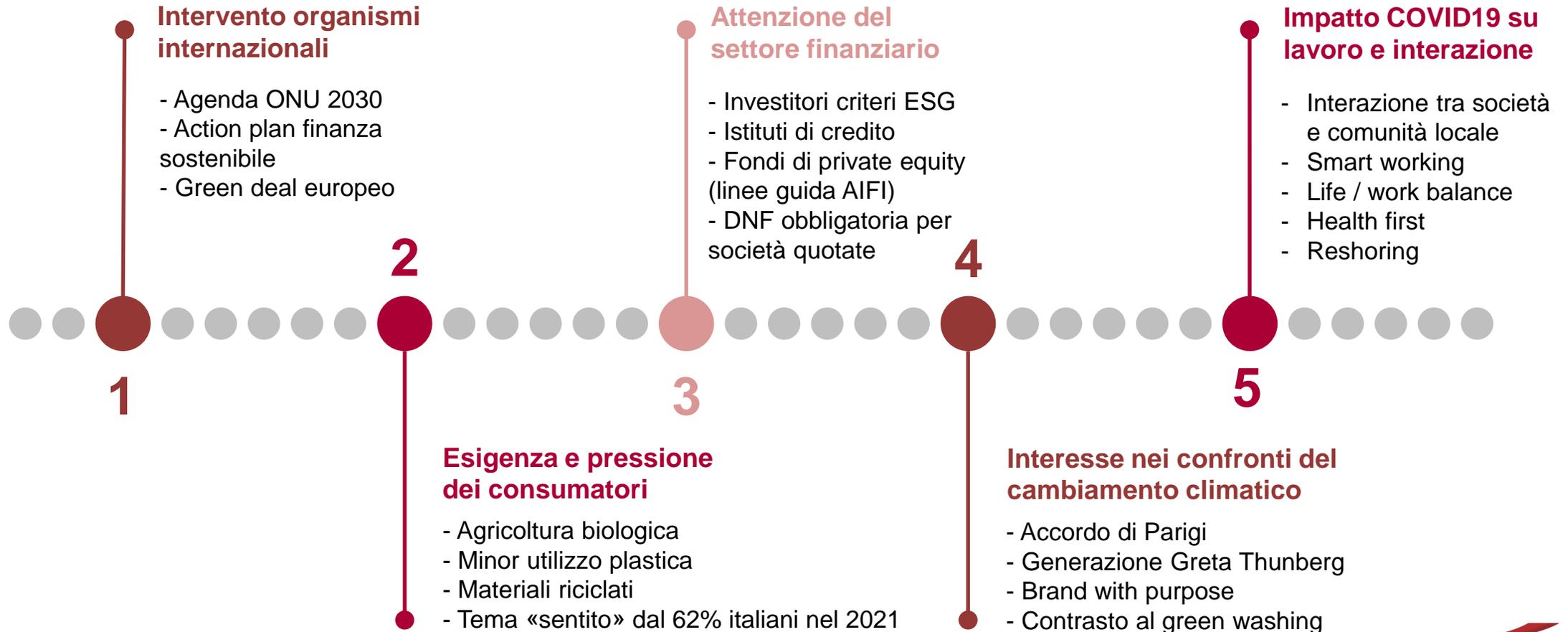
5. Conclusioni



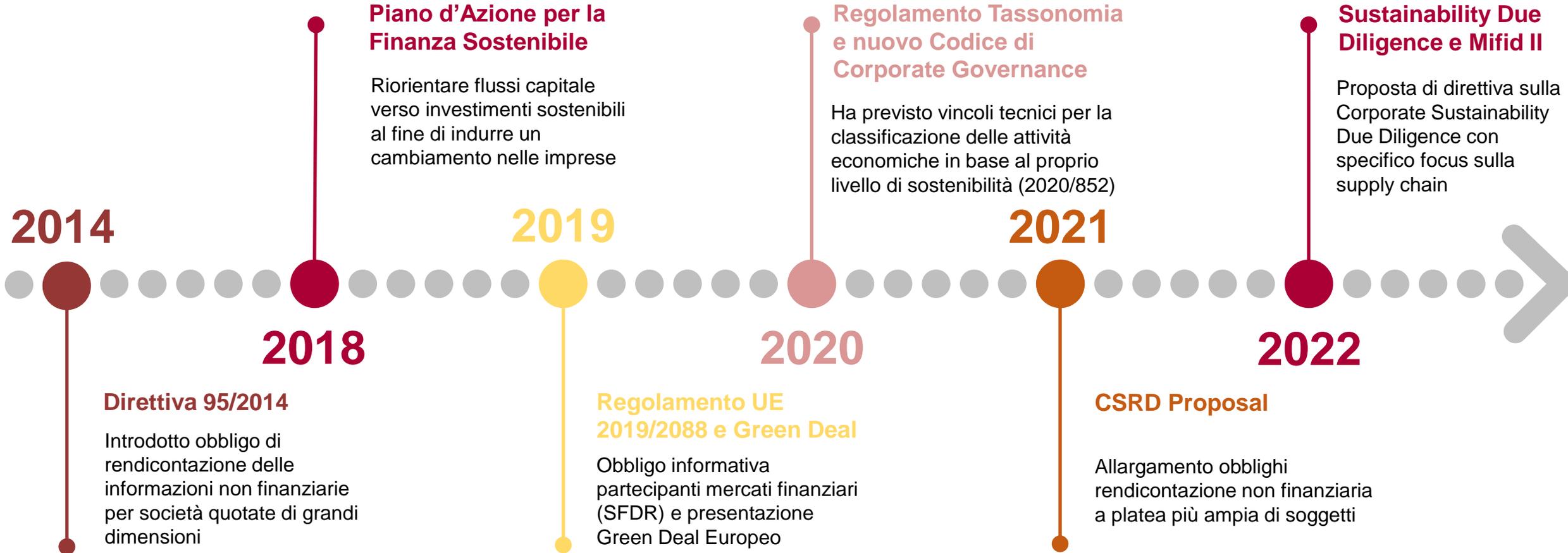
# Il contesto normativo

# La rilevanza della sostenibilità

Negli ultimi anni l'interesse nei confronti della sostenibilità è cresciuto in modo esponenziale, sospinto da forze convergenti che hanno avuto origine da più ambiti della società a livello mondiale.



# L'evoluzione del contesto normativo europeo



---

# Evoluzione normativa sulla sostenibilità (1/3)

Benché le imprese europee siano leader mondiali in termini di risultati di sostenibilità (diritti umani e riduzione degli impatti ambientali), l'integrazione della sostenibilità nei processi di governance era **proceduta a rilento** fino a questo momento.

Infatti, negli ultimi anni si sta assistendo ad un **cambiamento radicale** nell'approccio alla sostenibilità aziendale. Quelle che prima erano sporadiche pratiche messe in essere volontariamente da poche società virtuose, sono ora pratiche che si stanno progressivamente trasformando in norme cogenti.

Attraverso una serie di Direttive l'Unione Europea vuole favorire un contesto che veda la **sistematica implementazione dei fattori ESG** nelle business delle imprese europee e che promuova il raggiungimento della **transizione** verso un'economia verde e climaticamente neutra.

## Responsabilità amministratori: il contesto (2/3)

Ad oggi **non ci sono previsioni normative di responsabilità penali o civili** (eventualmente solo sanzioni amministrative) **specifiche per le tematiche di sostenibilità**. Anche la comunicazione “erronea” di dati non finanziari non è rilevante ai sensi degli art. 2621 c.c. e 2622 c.c. perché tali informative non sono categorizzate come parte delle informazioni finanziarie, economiche e patrimoniali dell’impresa - a meno che vi siano false comunicazioni circa criteri di valutazione normativamente fissati o criteri tecnici generalmente accettati (S.U. 22474/2016).

L'unica **ordinanza in tema di greenwashing è del Tribunale di Gorizia, N.R.G. 2021/712** la quale tratta di concorrenza sleale utilizzando messaggi pubblicitari “green” che hanno attribuito un vantaggio competitivo all’impresa utilizzatrice. E’ pertanto evidente il vantaggio competitivo che la sostenibilità può attribuire alle aziende realmente sostenibili.

# Evoluzione normativa sulla sostenibilità (3/3)

Due importanti documenti modificano il contesto di riferimento:



- Nuovo **Codice di Corporate Governance** (già in vigore nel contesto italiano),

ma in maniera ancora più importante la



- Proposta di Direttiva sulla **Corporate Sustainability Due Diligence**

Sempre più aziende dovranno **integrare la sostenibilità** nella propria strategia di impresa. Il Codice infatti introduce il concetto di “**successo sostenibile**” che intende stimolare le società ad adottare strategie sempre più orientate a creare un valore di lungo termine tenendo conto degli interessi degli stakeholder e degli azionisti, mentre la proposta di Direttiva prevede specifici *director duty* su tematiche legate alla sostenibilità su tutta la propria value chain.



# L'evoluzione normativa

# La Corporate Governance

Per **Corporate Governance** si intende l'insieme di **strumenti, regole e meccanismi**, giuridici e tecnici, preordinati alla migliore realizzazione del **processo decisionale dell'impresa**.

Considera molteplici interessi della vita societaria:

1. sistemi di direzione e controllo;
2. relazioni tra gli stakeholder e gli obiettivi dell'impresa;
3. le attività per il perseguimento delle linee guida del governo societario.

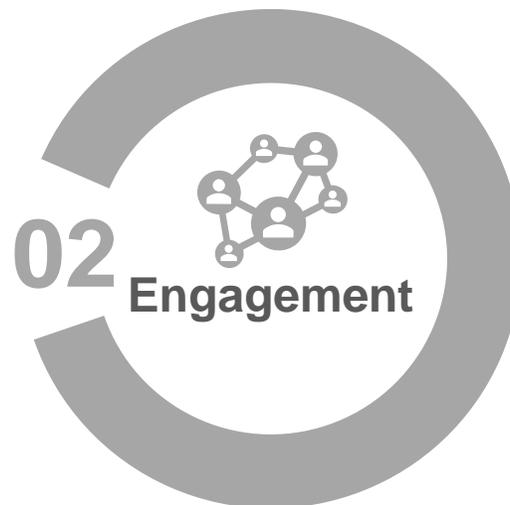
L'obiettivo di questo insieme di strumenti, regole e meccanismi è la **promozione del buon governo societario**.

# Il nuovo codice di Corporate Governance

Nell'ottica di promuovere migliori prassi di governance, nel 2020 è stato emanato il nuovo Codice di Corporate per le società quotate. Il documento, tuttavia, vuole adattarsi anche alle piccole-medie imprese, introducendo innovazioni a livello formale (con struttura più snella e meno discorsiva) e attraverso una semplificazione sostanziale che mantiene il focus sui temi rilevanti:



Caratterizza l'applicazione delle raccomandazioni, in modo da adeguare le esigenze di società diverse. Vengono comprese in maniera esplicita categorie di società sia di dimensioni diverse sia differenti per il modello di controllo



Incoraggiamento dell'identificazione e del dialogo con gli stakeholder rilevanti. Il dialogo è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi e quindi modalità per perseguire il successo sostenibile



Elemento cardine del nuovo modo di gestire una società: guidare la società perseguendo il successo sostenibile e la «creazione di valore nel lungo termine»



Art. 1 Codice di Corporate Governance

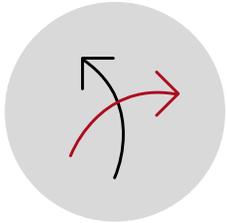
*«I. L'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile.*

*II. L'organo di amministrazione definisce le strategie della società e del gruppo ad essa facente capo in coerenza con il principio I e ne monitora l'attuazione.*

*III. L'organo di amministrazione definisce il sistema di governo societario più funzionale allo svolgimento dell'attività dell'impresa e al perseguimento delle sue strategie, tenendo conto degli spazi di autonomia offerti dall'ordinamento. Se del caso, valuta e promuove le modifiche opportune, sottoponendole, quando di competenza, all'assemblea dei soci.*

*IV. L'organo di amministrazione promuove, nelle forme più opportune, il dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti per la società».*

# Direttiva CSDD - Il contesto



Il contesto europeo in cui la proposta di Direttiva si inserisce è complesso e frammentato, costellato da normative differenti per settore e per Paese emerse negli anni nelle quali emergono molteplici differenze. Ad esempio:



l'ampiezza della tematica trattata, molto specifica in alcuni casi come quello dell'Olanda che ha un focus specifico sul rischio di lavoro minorile nella catena di fornitura,



ma molto più ampia in altri, come nel caso del Duty of Vigilance richiesto in Francia che invece fa un riferimento più esteso a diritti umani e ambiente.



La nuova proposta armonizza il contesto europeo e farà in modo che il “successo sostenibile” si inserisca non solo all'interno del proprio contesto aziendale, ma si amplierà per diventare un concetto quasi di filiera, aumentando, in tal modo le responsabilità assegnate agli amministratori.

# Direttiva CSDD - Purpose e ambito di applicazione



## Purpose

Introduce dovere di dovuta diligenza sulla catena di fornitura da parte delle aziende, un cambio di passo significativo che concretizza la responsabilità estesa delle aziende.



## Obiettivi

Introduce *corporate due diligence duty*, ovvero l'obbligo per le aziende di implementare un processo di due diligence in relazione agli impatti avversi, potenziali e/o effettivi, su diritti umani e ambiente che le loro operazioni, a livello diretto e indiretto, possano o potranno causare in futuro.



## Responsabilità

Introduce rischio di responsabilità civile in caso di violazioni, ma anche specifici *director duty*, ovvero nuovi doveri in capo ai membri del consiglio di amministrazione delle aziende che ricadono sotto la direttiva.



## Ambito di applicazione

«Large EU limited liability companies» ovvero: aziende con >500 dipendenti e >150 milioni di euro di net turnover e aziende appartenenti a settori ad alto impatto con >250 dipendenti e un net turnover >40 milioni di euro, operanti in settori definiti ad alto impatto. **A cascata anche alla filiera.**



---

# Le ambizioni del legislatore

1.

Estendere le dimensioni e i criteri di valutazione ESG lungo la catena di fornitura.

2.

Evitare la frammentazione legislativa tra gli Stati membri sugli obblighi di due diligence.

3.

Migliorare la corporate governance per integrare il risk management applicato all'ambiente e ai diritti umani nelle strategie aziendali.

4.

Aumentare l'accountability delle aziende per i loro impatti negativi sull'ambiente e i diritti umani e migliorare l'accesso degli stakeholder ai sistemi di reclamo.

5.

Cambiare i pilastri dello *shareholder capitalism* con la valorizzazione del ruolo degli stakeholder e la consacrazione del ruolo dell'azienda nell'ambito sociale in cui si muove.

# Una prima panoramica degli articoli della CSDD



## Art. 6, 8, 9, 10, 11

Formalizzazione processi per identificare, mitigare, terminare e risolvere impatti avversi, potenziali e/o effettivi, derivanti dalle operazioni a livello diretto e indiretto (art. 6-8); creazione processo di *complaints* (reclami degli stakeholder, anche da parte dei sindacati, art.9), monitoraggio dell'efficacia dei processi di due diligence e rendicontazione trasparente (art.10-11).



## Art. 15

Dedicato interamente al cambiamento climatico, con l'obbligo sugli Stati Membri di assicurarsi che le aziende allineino la propria strategia di business agli obiettivi climatici stabiliti nell'Accordo di Parigi e in particolare che le aziende per le quali il cambiamento climatico è identificato come un rischio stabiliscano specifici obiettivi di riduzione delle emissioni.



## Art. 22

Introdotta la responsabilità civile per le aziende nel caso in cui avvenga un danno a livello di diritti umani e/o ambiente e sia dimostrato che l'azienda non abbia adempiuto agli obblighi di due diligence previsti e, come conseguenza, abbia fallito nell'identificare, prevenire, mitigare o terminare l'impatto avverso che ha portato al danno.



## Art. 20, 25, 26

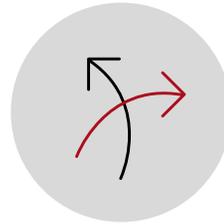
Sanzioni in caso di violazione norme previste dalla Direttiva (art. 20); riferimento ai *directors' duty of care*, ovvero l'obbligo, per i membri del consiglio di amministrazione, di tenere in considerazione gli impatti che ogni loro decisione possa avere in termini di diritti umani, cambiamento climatico e ambiente (art. 25, 26).



# Governance e rischi ESG

# Art. 2086 e adeguati assetti OAC

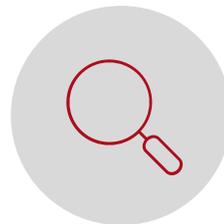
Il **D.lgs n. 14/2019**, il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, ha modificato il dettato dell'art. 2086 del codice civile introducendo un secondo comma: *"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"*.



**Organizzativo:** organigramma e relativo funzionigramma che definisca funzioni, poteri, deleghe



**Amministrativo:** l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinario svolgimento delle attività aziendali



**Contabile:** sistema di rilevazione dei fatti di gestione (con un focus specifico sulla data quality)

# Art. 2381 e 2403 del codice civile

L'Organo Amministrativo: «Sulla base delle informazioni ricevute **valuta l'adeguatezza** dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società [...] Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa»

Gli adeguati assetti sono definiti quindi come **requisito necessario di organizzazione interna** dell'impresa, rientrando tra gli **obblighi gravanti in capo agli amministratori**

«Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei **principi di corretta amministrazione** ed in particolare **sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento**»

Principi di corretta amministrazione introdotti con la riforma del 2003. La riforma ha elevato i principi di corretta amministrazione a **clausola generale di comportamento degli amministratori**

L'attuazione degli O.A.C. è quindi l'esemplificazione dei principi di corretta amministrazione la cui introduzione ha avuto l'effetto di **ammettere a rango di legge anche le best practice aziendali**

# Sostenibilità e governance aziendale

1

Gli assetti O.A.C., per essere definiti adeguati, dovranno quindi necessariamente tenere in considerazione le nuove esigenze poste in essere dalla rilevanza crescente che stanno progressivamente assumendo i fattori ESG, anche come nuovi fattori di rischio da considerare.

3

La governance aziendale si dovrà quindi attivare per gestire questi nuovi rischi emergenti (localizzazione degli impianti, nuove politiche di scorte del magazzino, efficientamento uso dell'energia, ecc.)

2

Questo diventa importante anche il relazione al principio di continuità aziendale. Infatti, così come affermato nell'art. 2423-bis del cc «*Nella redazione del bilancio devono essere osservati i seguenti principi: 1) la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività [...]»*. Gli effetti, per esempio, del cambiamento climatico avranno ripercussioni anche sulla continuità aziendale perché rappresenteranno dei nuovi rischi che dovranno essere correttamente presidiati.

# La responsabilità degli amministratori

La responsabilità degli amministratori può anche essere **ricondata quindi ai sistemi di prevenzione della crisi d'impresa** che presuppongono l'implementazione degli adeguati assetti organizzativi di cui all'art. 2086 c.c.

I **rischi ESG** possono quindi trovare collocazione all'interno della **definizione degli "adeguati assetti organizzativi"** in quanto la loro mancata e attenta supervisione potrebbe **condurre l'impresa in uno stato di crisi.**

Nel nuovo scenario che si sta delineando, la valutazione dell'**assetto di governance** e l'eventuale avvio del processo diretto alla sua **ridefinizione** e aggiornamento evolutivo vengono dunque a integrare i compiti del consiglio di amministrazione.

Questi nuovi compiti saranno **integrati** tra quelli previsti **nell'ambito di quella generale attività di verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo**, che trova la sua base in generale nel già citato artt. 2086, comma 2, e 2381, comma 3, c.c. Responsabilità degli amministratori quindi quella di **costruire modelli di governare efficaci** atti a supervisionare anche i rischi e le tematiche connessi ai fattori ESG.

# Sostenibilità, adeguati assetti e continuità aziendale



La continuità aziendale sarà quindi in **correlazione diretta con** il concetto di **sostenibilità aziendale**, dati i potenziali impatti negativi che potrebbero manifestarsi nel caso del mancato presidio dei rischi ESG

**Correlazione**



I fattori ESG hanno un **impatto su tutte le imprese**, le quali saranno di conseguenza chiamate a **modificare i propri assetti organizzativi**, amministrativi e contabili ed **integrare** i relativi rischi associati nei piani industriali e nelle relative funzioni di risk management

**Integrazione**



Per questi motivi andranno **rimodulate** le funzioni aziendali ed i sistemi di controlli interni per favorire una **profonda integrazione** dei nuovi fattori di rischio per favorire il loro monitoraggio e la relativa gestione

**Rimodulazione**



La mancata considerazione, da parte dell'organo amministrativo, di adeguati assetti di pianificazione e di valutazione dei rischi anche ESG, diverrà un elemento cruciale sia della responsabilità della società verso terzi, sia della responsabilità degli amministratori verso la società

**Conseguenze**



# Alcune best practice aziendali

# Trend in atto

L'integrazione della sostenibilità nelle governance è trainata da alcune best practice emergenti:



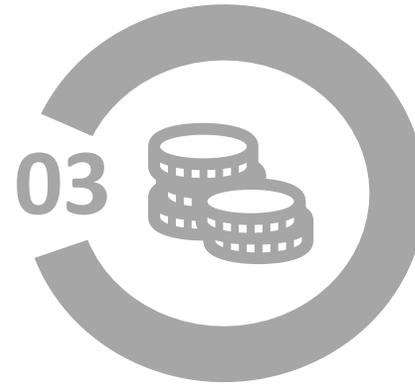
## Istituzione comitati ESG

L'istituzione di appositi comitati **con specifiche deleghe alla sostenibilità** è un trend crescente. Soluzione adottata dal 87,5% delle società quotate al FTSE-MIB



## Integrazione rischi

Spesso i comitati di sostenibilità sono **integrati** in quelli di **gestione controllo rischi**. Molte aziende hanno adottato questa pratica per favorire un'integrazione maggiore



## Remunerazione

L'adozione di azioni, politiche e iniziative in tema di sostenibilità è spesso incentivata attraverso la **quota di remunerazione variabile** che viene legata ad obiettivi ESG



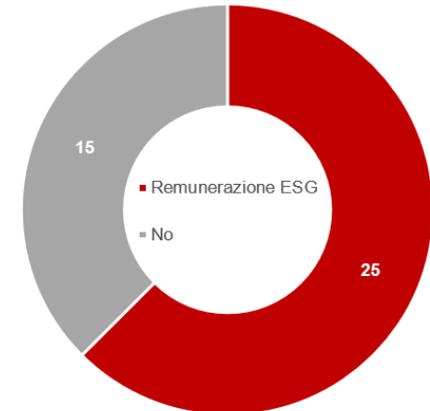
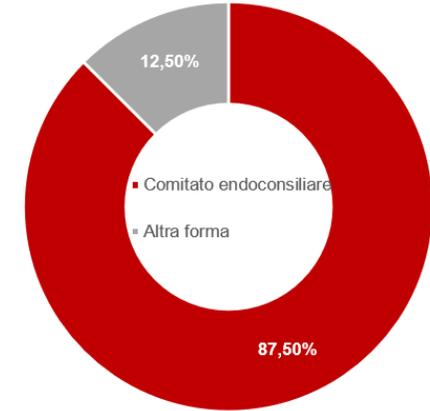
## Stakeholder engagement

Il **coinvolgimento degli stakeholder** rappresenta una delle maggiori buone prassi di governance perché permette la corretta definizione delle priorità in tema ESG

# Esempi

Indagine su Società quotate nel FTSE-MIB<sup>1</sup> con riferimento al 2020:

- **35 su 40** società assegnano le deleghe alla sostenibilità a un comitato (solo il 25% nel 2013). Nel 29% dei casi si tratta di comitati dedicati esclusivamente alla sostenibilità, in altri casi di comitati con più deleghe.
- **25 su 40** società legano la remunerazione variabile alla sostenibilità (nel 2016 erano 15). Non tutte forniscono i dati espliciti dell'effettivo peso di tali indicatori all'interno delle politiche di remunerazione.
- Il peso medio della sostenibilità sul compenso dei consiglieri esecutivi si attesta al **15%**, su quello degli AD al **17,3%**. Entrambi sono sotto il 20%, quota considerata comunemente come la soglia minima di rilevanza (solo in 11 casi su 25 il peso supera il 20%).
- Tra gli indicatori più considerati: riduzione delle emissioni (citata nel 44% dei casi), riduzione degli infortuni (40%), l'introduzione di prodotti a valenza socio-ambientale e la presenza negli indici azionari di indicatori legati alla sostenibilità (36%).



# Trend in atto (segue)



L'efficacia dei sistemi di governance non deriva esclusivamente dalla collocazione delle responsabilità in capo all'organo corretto, ma dipende ampiamente dalla qualità delle informazioni che alimentano il processo decisionale, dalla capacità di analizzare e dalla capacità di implementare le politiche identificate.

**Efficacia**



L'effettiva capacità di un sistema di corporate governance di gestire le tematiche sociali e ambientali è strettamente connessa alla capacità dell'azienda di rendere strutturale e continuativo il dialogo con i propri stakeholder (così da assicurare un corretto flusso di informazioni verso l'organo decisionale), nonché

**Capacità**



alla presenza di competenze di sostenibilità all'interno dell'organo decisionale identificato (così da garantire la possibilità di analizzare ed interpretare adeguatamente gli input ricevuti) e di sistemi di incentivazione che includano aspetti sociali e ambientali (così da allineare il comportamento della struttura amministrativa alle politiche identificate).

**Competenze**



In aggiunta, l'efficacia delle decisioni sviluppate dal vertice aziendale dipende dalla capacità di assicurare un adeguato raccordo tra i sistemi di corporate governance, tipicamente dedicati alla definizione di strategie e al monitoraggio dei risultati, e i processi di gestione aziendale, tipicamente affidati alla struttura manageriale.

**Raccordo**

# Modelli di governance nelle PMI e sostenibilità

Tuttavia, i modelli precedentemente esposti faticano ad essere adottati dalle PMI, sia per caratteristiche dimensionali sia perché:

1. le PMI faticano a considerare ancora oggi la sostenibilità un effettivo pilastro della gestione strategica dell'impresa;
2. anche laddove la sensibilità è più pronunciata, gli strumenti di gestione e controllo solitamente individuati (creazione di un'unità organizzativa dedicata, inserimento di competenze ad alto livello di qualificazione sul tema, inserimento in network di confronto evolutivo sulla sostenibilità) non sono ritenuti economicamente compatibili con le dimensioni economiche dell'impresa.

**Quindi, quando si parla di management della sostenibilità i casi analizzati finiscono per riferirsi principalmente ad imprese di medio-grandi e grandi dimensioni. Ma, se vogliamo che il ricorso alla sostenibilità diventi sistemico, bisogna trovare un modo per estendere la pratica e la relativa governance alle tipologie d'impresa che rappresentano l'ossatura del sistema economico italiano.**

# Spunti per le PMI

Cosa possono fare le PMI per migliorare i propri meccanismi di governance e favorire un maggiore presidio dei rischi/opportunità connessi alla sostenibilità? Ecco alcuni spunti.



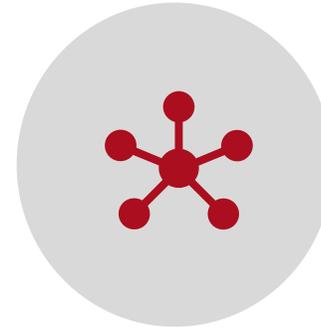
## Iniziare a mappare l'esistente

Le diverse forme di reportistica favoriscono la comprensione e stimolano l'innovazione



## Agire con una concezione di lungo periodo

La sostenibilità deve essere intesa come elemento strategico del business aziendale



## Valutare le richieste della filiera

Alle PMI coinvolte in catene di fornitura di grandi aziende è probabile che nell'immediato futuro possano essere chiesti vincoli maggiori in termini di sostenibilità che è bene anticipare



## Iniziare a stabilire azioni e obiettivi ESG

E lavorare per la loro successiva applicazione, rendicontazione, monitoraggio



# Conclusioni

# Conclusioni





**Grazie per l'attenzione**

## Contatti e uffici in Italia

**Edoardo Fea**  
Partner

T. 011 56 13 282  
[edoardo.fea@it.Andersen.com](mailto:edoardo.fea@it.Andersen.com)



### **Milano**

Corso Magenta, 82  
Tel: +39 02 48100471

### **Torino**

Via E. De Sonnaz, 19  
Tel: +39 011 5613282

### **Brescia**

Via A. Moro, 5  
Tel: +39 030 221264

### **Mestre**

Via Torino, 186  
Tel: +39 041 5204488

### **Roma**

Via Crescenzo, 16  
Tel: +39 06 77206626

### **Venezia**

San Marco, 2757  
Tel: +39 041 5204488

### **Verona**

Via E. Fermi 11/a  
Tel: +39 045 2324600