

Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità

Proposte operative e raccordo con gli adeguati assetti ex 2086 c.c.

Abstract

Tra i vari requisiti informativi, obbligatori perché trasversali, cui sono sottoposte le organizzazioni chiamate dalla CSRD a redigere il rendiconto di sostenibilità in tema di governance, è annoverato il DR GOV-5 sulla gestione del rischio e controlli interni.

Di questo processo, da anni oggetto di attenti studi (ad esempio, il c.d. CoSO Report) per dare agli operatori linee guida utili ed efficaci, occorre illustrare caratteristiche, obiettivi e funzionamento concreto in relazione al rendiconto di sostenibilità.

Con questo documento la commissione si propone di fornire ai colleghi una guida semplice e alcuni esempi applicativi, nel rispetto della realtà italiana, composta da aziende di dimensioni e complessità mediamente inferiori a quelle di altri Paesi industrializzati, raccordando peraltro il tema a quello, ben più diffuso e conosciuto, degli “adeguati assetti”, di cui costituisce in ultima analisi un elemento essenziale.

Sommario

Introduzione – Testo normativo - Inquadramento del tema nell’economia aziendale - Proposte concrete per adempiere gli obblighi informativi in esame - Raccordo con gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 c.c. - Conclusioni

A cura di:

Pier Paola Caselli, Luca Nardoni

Informativa Reporting di Sostenibilità (IRS) n. 09 – Ottobre 2024

Area: Sviluppo Sostenibile (Reporting, Consulenza, Formazione)

Consigliere Delegato: Gian Luca Galletti

Commissione Reporting di Sostenibilità

Presidente: Angeloantonio Russo

Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità

Introduzione

Nel regolamentare l'obbligo di redigere la rendicontazione di sostenibilità¹, la Direttiva UE 2013/34 (“Direttiva Bilanci”), come modificata allo scopo dalla Direttiva UE 2022/2464 (“Corporate Sustainability Reporting Directive” o CSRD), all’art. 29-ter, recepita in Italia dal Decreto Legislativo 125/24 pubblicato in G.U. lo scorso 10 settembre 2024, prevede l'utilizzo di principi di rendicontazione, gli European Sustainability Reporting Standards (o ESRS), modellandone al contempo struttura e contenuti essenziali.

Tra le informazioni che le imprese sono tenute a comunicare riguardo ai fattori di governance, spiccano “le caratteristiche principali dei sistemi interni di controllo e gestione del rischio dell'impresa, in relazione alla rendicontazione di sostenibilità e al processo decisionale”, elemento che confluisce nel principio trasversale (i.e. obbligatorio per tutte le imprese che sono tenute al rendiconto di sostenibilità) ESRS 2 all’Obbligo di informativa (anche “DR”, dall’originale “Disclosure Requirement”) GOV-5, intitolato appunto “Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità”.

Testo normativo

Il DR GOV-5 è articolato su soli tre punti; essi prevedono:

- il 34., che l’impresa divulghi “le caratteristiche principali dei propri sistemi interni di controllo e gestione

del rischio di concentrazione, in relazione al processo della rendicontazione di sostenibilità”;

- il 35., che tale obbligo “serve a illustrare i processi di controllo interno e di gestione del rischio dell'impresa in relazione alla rendicontazione di sostenibilità”, concetto rafforzato dall’unico Requisito applicativo, RA 11., che al primo periodo chiarisce come questo “obbligo di informativa verte esclusivamente sui processi di controllo interno del processo di rendicontazione di sostenibilità”;
- il 36., in modo analitico, che l’impresa divulghi “le informazioni seguenti:
 - a) l’ambito, le caratteristiche principali e gli elementi dei processi e dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio in relazione alla rendicontazione di sostenibilità;
 - b) l’approccio seguito nella valutazione del rischio, compresa la metodologia di prioritizzazione dei rischi;
 - c) i principali rischi individuati e le rispettive strategie di mitigazione, compresi i relativi controlli;
 - d) una descrizione del modo in cui l’impresa integra le risultanze della valutazione del rischio e dei controlli interni per quanto riguarda il processo di rendicontazione di sostenibilità nelle funzioni e nei processi interni pertinenti; e
 - e) una descrizione della rendicontazione periodica delle risultanze di cui alla lettera d) agli organi di amministrazione, direzione e controllo”.

¹ La rendicontazione di sostenibilità è già obbligatoria per gli EIP e nel prossimo biennio lo diventerà anche per le grandi imprese, quotate e non quotate, e le medie e piccole imprese, purché quotate, escluse comunque le microimprese. I limiti dimensionali aggiornati risultano indicati all’art. 1 del Decr. Lgs. 125/24.

A commento di questi punti, il secondo periodo del RA 11 evidenzia che “l’impresa può considerare rischi quali la completezza e l’integrità dei dati, l’accuratezza dei risultati delle stime, la disponibilità di dati sulla catena del valore a monte e/o a valle e le tempistiche con cui le informazioni sono rese disponibili”.

Inquadramento del tema nell’economia aziendale

I requisiti in esame prescrivono informazioni, obbligatorie, sulle caratteristiche del sistema di controllo interno e gestione del rischio in relazione al processo di rendicontazione di sostenibilità.

Sinteticamente, l’organizzazione deve illustrare il processo attraverso cui raccoglie, assembla e divulga le informazioni oggetto della rendicontazione, in particolare i presidi di controllo specifici sui quali basa la qualità (integrità, solidità e attendibilità) di tali informazioni, gestendo i rischi ad esse inerenti. Tra i benefici di tale divulgazione, la possibilità di veicolare, soprattutto agli stakeholder fruitori del report dall’esterno, il carattere di affidabilità e resilienza del sistema a ciò preposto.

Secondo il modello internazionalmente riconosciuto “*Internal Control Integrated Framework*”, c. d. “**CoSO² Report**” (2013), ovvero la sua evoluzione “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*”, c. d.

“CoSO ERM” (2017), il Sistema di Controllo Interno e gestione dei rischi (anche SCI-ERM, per brevità SCI) è un processo costituito da un insieme di strumenti, regole e procedure informative e organizzative operanti allo scopo di consentire – preventivamente e a consuntivo – l’indirizzo ed il monitoraggio delle performance aziendali in relazione al perseguimento degli obiettivi definiti dall’Alta Direzione (Governance).

I suoi **obiettivi** essenziali sono: **Economicità** (efficacia/efficienza) delle attività, **Attendibilità** del Sistema Informativo Aziendale e quindi del Reporting interno/esterno (l’oggetto specifico di questo DR, relativamente agli aspetti di sostenibilità), **Conformità** (a regole legislative o volontarie, come i sistemi di gestione) cui, nella versione ERM, si aggiunge la **Strategia**³.

Le sue **componenti**, interconnesse, sono cinque: **Ambiente di controllo; Valutazione del rischio; Attività di controllo; Informazione e comunicazione; Attività di monitoraggio.**

Non è sicuramente un caso che le richieste informative del menzionato punto 36. seguano pressoché pedissequamente le componenti dello SCI in ottica CoSO Report e appena elencate.

² CoSO è l’acronimo di Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, costituito negli anni ’80 da cinque associazioni di contabilità degli USA come parte della Commissione nazionale per il reporting finanziario fraudolento (a sua volta detta “Treadway” dal nome del suo primo presidente). La sua mission è fornire una leadership di pensiero alle aziende e agli enti governativi, sviluppando framework e linee guida per la gestione dei rischi aziendali, controllo interno e frode.

³ Si noti come tutti gli ESRS “lavorano” nella descritta ottica ERM: impatto, rischio e opportunità + strategia

Proposte concrete per adempiere gli obblighi informativi in esame

Premesso quanto sopra, e chiarito che in questo contesto il SCI oggetto di analisi e rendicontazione è limitato alle sole funzioni legate alla rendicontazione, e non a quelle più ampie dell'intero sistema di gestione per la sostenibilità in azienda (in primis, il processo per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità

rilevanti, di cui al successivo DR IRO-1), ci si propone di fornire qualche chiave di lettura per passare alla fase operativa della rendicontazione, in aderenza ai punti 36. e RA 11., secondo periodo, sopra riportati. Per quanto si sia cercato di riferire ogni punto esposto (elemento SCI o esempio per la rendicontazione) ad un solo sotto-requisito del punto 36., è chiaro che molti di essi – nel concreto – avranno valenza più trasversale.

Elementi di sistema	Elementi di rendicontazione (esempi)
a) l'ambito, le caratteristiche principali e gli elementi dei processi e dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio in relazione alla rendicontazione di sostenibilità;	
<p>Il tema è l'ambiente di controllo, elemento chiave anche per le altre componenti del SCI, rispetto agli aspetti di sostenibilità. Gli argomenti principali sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - integrità e valori etici - direzione e supervisione (leadership impegnata a guidare il cambiamento culturale e a garantire la compliance normativa) - qualità e competenza di CdA e management addetto (tema correlato a GOV -1) - modello organizzativo in grado di perseguire gli obiettivi aziendali in tema - responsabilità del personale - coinvolgimento degli stakeholders - caratteristiche della catena del valore 	<p>Si potrebbe esporre circa 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - modello di governance per la sostenibilità - codice etico e adesione ai valori - codice di condotta con regole di compliance specifiche applicate al management (es. autorità, separatezza tra chi opera e chi controlla, tracciabilità ecc., argomenti collegabili al MOG 231) - eventi negativi accaduti (comportamenti non allineati a legge, regolamenti o anche valori aziendali), applicazioni del codice sanzionatorio interno - evidenza della formazione, accademica e professionale, dei membri della Governance specificamente investiti della sostenibilità e, in generale, a livello aziendale (es. partecipazione ad appositi programmi formativi esterni e/o interni, sessioni e workshop con consulenti) - evidenze di review periodiche da parte del CdA e del management esecutivo circa le performance di sostenibilità (base per attività di follow up sul funzionamento del sistema e relativo miglioramento) - sistemi di remunerazione con obiettivi di performance associati al reporting di sostenibilità - soggetti significativi nella catena del valore (in base ad analisi di materialità), attività di sensibilizzazione/informazione
b) l'approccio seguito nella valutazione del rischio , compresa la metodologia di prioritizzazione dei rischi ;	

4 Nella RS diversi di questi argomenti potrebbero essere già stati trattati nei punti che precedono il GOV-5 (da GOV-1 a GOV-4)

<p>Il tema, la valutazione del rischio, comporta l'individuazione e l'apprezzamento del rischio di controllo, se del caso considerando i criteri di priorità adottati nel considerare i diversi rischi.</p> <p>Come chiarito dal RA 11, lo spettro dei rischi principali comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - completezza e integrità dei dati, - accuratezza dei risultati delle stime, - disponibilità dei dati della catena del valore, e - tempistica della disponibilità delle informazioni. 	<p>Si potrebbe esporre circa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obiettivi aziendali in ambito rendicontazione - propensione al rischio - processo di identificazione e analisi dei rischi - criteri della prioritizzazione (in genere gravità e probabilità), eventuali soglie - cambiamenti significativi nel SCI - analisi (o casistica) dei rischi di comportamenti fraudolenti - completezza, frequenza, attendibilità delle informative dalla catena del valore, unitamente alla qualità e all'uniformità delle pratiche in uso da/verso la stessa - pratiche in uso nella trasmissione di informazioni da parte dai soggetti della catena del valore
<p>c) i principali rischi individuati e le rispettive strategie di mitigazione, compresi i relativi controlli;</p>	
<p>Il tema chiave è l'attività di controllo, centrale per la mitigazione dei rischi di non corretta informativa, declinata secondo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - politiche, che definiscono i comportamenti attesi, - procedure, che ne determinano i modi d'attuazione, e - strumenti, che ne consentono l'attuazione efficace. 	<p>Si potrebbe esporre circa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - politiche e procedure per mitigare i rischi - sintesi risultanze delle attività di controllo (es. audit) - tecnologia <p>Circa la tecnologia, si dovrebbe chiarire se si dispone di una soluzione tecnologica completa, che funga da repository affidabile, garantisca l'integrità dei dati e permetta controlli su di essi; non è raro, infatti, che i dati sulla sostenibilità provengano da fonti eterogenee (es. fogli di calcolo, e-mail ecc.), difficilmente assoggettabili a controllo preventivo e/o successivo.</p>
<p>d) una descrizione del modo in cui l'impresa integra le risultanze della valutazione del rischio e dei controlli interni per quanto riguarda il processo di rendicontazione di sostenibilità nelle funzioni e nei processi interni pertinenti;</p>	
<p>Il tema è il monitoraggio, a cui il SCI associato al reporting di sostenibilità deve essere costantemente sottoposto per verificarne la qualità nel corso del tempo. Ciò ricomprende i seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valutazione del SCI, per efficacia ed efficienza, anche rispetto agli obiettivi della normativa sulla sostenibilità - identificazione e comunicazione delle carenze e attuazione delle azioni correttive <p>Questa capacità di verifica è particolarmente complessa nei sistemi di controllo di gruppi societari e nell'attività verso la catena del valore.</p>	<p>Si potrebbe esporre circa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - KPI in ambito reporting di sostenibilità - i processi formali che realizzano i controlli sul reporting di sostenibilità - evidenza delle verifiche sui dati inerenti alla sostenibilità condotte da auditor interni e/o esterni - i passaggi della relazione di assurance esterna sul SCI inerente al reporting di sostenibilità - iniziative ed action plan specifici, compresi i budget, per il miglioramento del SCI; risultati ottenuti con le azioni già esperite - sintesi risultanze di audit di seconda parte sulla catena del valore
<p>e) una descrizione della rendicontazione periodica delle risultanze di cui alla lettera d) agli organi di amministrazione, direzione e controllo.</p>	
<p>Il tema è l'informazione e la comunicazione agli organi preposti (in ottica down-top e viceversa).</p> <p>Le informazioni sul SCI vanno poi efficacemente trasferite tra le risorse coinvolte nelle attività di cui ai punti precedenti e anche</p>	<p>Si potrebbe descrivere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - modalità (strumenti, frequenza, evidenze ecc.) con cui l'impresa comunica internamente tra CdA/Direzione, management, altri addetti interni ed esterni interessati; - obiettivi, ruoli e responsabilità individuati in tale processo di reporting e in generale nel SCI

<p>oltre, al fine di migliorare il SCI, supportare il processo decisionale e comunicare con stakeholder esterni interessati al funzionamento del SCI (es. Collegio Sindacale, revisori, regolatori vari).</p>	<p>- strumenti di comunicazione (es. appositi pannelli di controllo)</p>
---	--

Raccordo con gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 c.c.

Il Codice della Crisi e la revisione del testo dell'art 2086 c.c. hanno rafforzato le disposizioni concernenti la previsione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (“OAC”), delineandone altresì le concrete ricadute sull'attività degli organi di gestione e di controllo (CdA, Collegio Sindacale).

Nel 2023 il CNDCEC ha pubblicato un documento di ricerca⁵, attuale punto di riferimento in tema di assetti OAC, dando queste indicazioni teorico-pratiche:

- a pag. 5, nell'inquadramento generale: “nell'ambito dell'attività di gestione, si tratterà di approntare procedure che possano garantire l'efficacia e l'efficienza della gestione dei rischi e del sistema di controllo interno, nonché la completezza, la tempestività e l'attendibilità dei flussi informativi tra le funzioni della società” e “l'adozione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati consenta di prevenire i rischi a seconda delle dimensioni e della tipologia dell'attività di impresa”;
- a pag. 10, nelle definizioni: “negli assetti non si è soliti annoverare il sistema di controllo interno. Nella prospettiva della società quotata, il sistema di

controllo interno viene definito nell'art. 6 del Codice di corporate governance come l'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative ... al fine di contribuire al successo sostenibile della società. Tuttavia, anche nelle società non quotate la predisposizione di un assetto organizzativo non potrà non prevedere un insieme di funzioni, regole e procedure – ancorché minime – volte a identificare, monitorare e gestire i principali rischi e a verificare la conformità delle scelte poste in essere alle direttive ricevute”;

- a pag. 22, in tema di modello di business, è significativo il passaggio: “gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili andrebbero letti sotto un duplice aspetto. Il primo, specificatamente aziendale, analizza gli adeguati assetti, all'interno di un modello gestionale, con il fine ultimo di preservare la continuità aziendale. Il secondo attiene al rischio d'impresa, per cui **gli adeguati assetti devono favorire la costruzione di un sistema di controllo interno per la gestione del rischio d'impresa**”.

Il legame fra i due argomenti, pur nominalmente separati, sembra dunque indissolubile. Lo conferma anche la

⁵ “Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici” del 7 luglio 2023; il 23 luglio 2023 sono poi uscite le linee guida “Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative”

Norma 3.6⁶ delle “Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate”, la quale indica ai sindaci di vigilare sull’adeguatezza del SCI (seppur “tenendo conto delle dimensioni e della complessità della società”); tra l’altro, definendo poi lo SCI come “l’insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall’impresa allo scopo di raggiungere” obiettivi strategici, operativi, di reporting e di conformità, il testo avvalorava espressamente anche la metodologia “CoSO Report”, illustrata precedentemente in questo documento, come strumento di prassi in tema.

In senso pratico, infine, l’evoluzione della rendicontazione di sostenibilità impone di fatto alle aziende di rivedere il proprio assetto OAC, presentando questioni nuove e specifiche, quali ad esempio:

- nuove figure chiave (es. il “*Chief Sustainability Officer*” o CSO, ovvero l’owner del complesso processo di due diligence), da inserire in un contesto organizzativo idoneo;
- la gestione di dati tecnici ed eterogenei fra loro, a partire da quelli necessari per ottemperare ai DR sulle questioni rilevanti di sostenibilità (v. ESRS “tematici”) o quelli sugli *intangibile* da rendicontare (con conseguente apertura al c.d. “Bilancio Integrato”) per arrivare all’indicazione di Ricavi, Capex e Opex relativi ad attività allineate alla Tassonomia ambientale (v. Regolamento UE 2020.R.0852), con impatti che arrivano perfino alla contabilità generale;

- piattaforme gestionali digitali spesso da reperire e/o sviluppare ex novo;
- le interazioni tra il processo di informazione e rendicontazione di sostenibilità con altri processi aziendali chiave (es. budgeting, allocazione del capitale, incentivazione e altri)
- l’implementazione di politiche e controlli in tema da parte di CDA/management, cui si chiedono del resto specifiche competenze in tema;
- l’orizzonte *forward looking* che si estende dai 12 mesi della “continuità” a periodi ben più lunghi per gestire la “sostenibilità” (es. “Agenda 2030”);

e così via, il tutto nell’ottica di essere efficienti, rispettare normativa e regolamenti e, soprattutto, prevenire impatti (anche finanziari) negativi.

Conclusioni

Le prescrizioni trasversali contenute nell’obbligo di informativa GOV-5 guidano dunque l’impresa nel divulgare le caratteristiche del proprio sistema di controllo interno (SCI) e di gestione del rischio, con specifico riferimento al processo di rendicontazione di sostenibilità.

La consolidata analisi aziendalistica dei sistemi di controllo interno, con metodologie universalmente applicate, trovano con la reportistica di sostenibilità un nuovo campo di applicazione: gli elementi di sistema che caratterizzano i modelli tradizionali (es. CoSo Report – ERM), quali le caratteristiche del sistema, l’approccio seguito nella valutazione del rischio, le strategie di mitigazione dei rischi

⁶ Intitolata “Vigilanza sull’adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno”, è significativamente inserita tra la 3.5. circa la vigilanza sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo e la 3.7 circa la vigilanza sull’adeguatezza del sistema amministrativo-contabile.

individuati, il costante monitoraggio del sistema e la comunicazione periodica agli organi di amministrazione, direzione e controllo, sono riproposti al punto 36 e relativo requisito applicativo 11 del DR in modo integrato dagli elementi innovativi legati alla sostenibilità. In questo senso, il punto che appare più significativo e sfidante per gli operatori è stabilire una concreta interazione tra lo specifico processo di informazione e rendicontazione della sostenibilità, con le sue specificità (si pensi, ad esempio, agli elementi per individuare e gestire la doppia materialità degli impatti, dei rischi e delle opportunità nelle questioni di sostenibilità), con altri processi aziendali chiave, quali la pianificazione finanziaria e il reperimento di risorse.

In dottrina e nella prassi, il sistema di controllo interno e di gestione del rischio,

quale insieme formalizzato di strumenti è tradizionalmente associato alle grandi società quotate. Tuttavia, poiché la normativa in esame riguarda anche aziende di dimensione relativamente contenuta (per essere sottoposti alla rendicontazione obbligatoria è sufficiente la compresenza per due esercizi consecutivi di un totale dello stato patrimoniale per euro 25 milioni e di ricavi netti delle vendite per euro 50 milioni), sembra indispensabile che queste inizino un percorso in tal senso, da affiancare all'attività sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, di cui il SCI-ERM costituisce elemento integrante e rafforzativo, per non dire indispensabile, in considerazione dell'auspicata adeguatezza.



Informativa Reporting di Sostenibilità n. 09 – Ottobre 2024

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

Commissione Reporting di Sostenibilità

Presidente: Angeloantonio Russo

Consigliere Delegato: Gian Luca Galletti

Componenti: Fabrizio Acerbis, Ciro Armigero, Pier Paola Caselli, Fabio Ciocca, Francesco Cocci, Lorella Di Filippo, Maria Cristina Gagliardi, Ettore Guarini, Roberto Ianni, Massimo Ianni, Raffaele Ianuario, Rossella Leopizzi, Gianluigi Longhi, Lorenzo Magrassi, Andrea Meucci, Stefania Milanesi, Angelo Mongiò, Luca Nardoni, Elisabetta Pallotti, Monica Peta, Emmanuela Saggese, Fabrizio Salusest, Michela Sopranzi, Enzo Tucci