



# SOSTENIBILITÀ AZIENDALE E SVILUPPO PROFESSIONALE

corporate governance e risk management

31 luglio 2019

---

A CURA DEL GRUPPO DI LAVORO "SOSTENIBILITÀ E INFORMAZIONE NON FINANZIARIA"

CONSIGLIERI DELEGATI AREA "DIRITTO SOCIETARIO"

Massimo Scotton

Lorenzo Sirch

CONSIGLIERE DELEGATO AREA "SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO"

Raffaele Marcello

COMPONENTI

Pier Paolo Baldi

Cecilia Chionne

Paolo Ravà

ESPERTI

Guido Ferrarini

RICERCATORI FNC

Lorenzo Magrassi

*Si ringrazia RINA Services S.p.a. per il contributo alla redazione del documento.*

---

## INDICE

Obiettivi e struttura del documento		I
PARTE PRIMA		
CONTESTO DI RIFERIMENTO OPERATIVO E NORMATIVO		1
1 Diffusione e valore della corporate responsibility (CR) <i>disclosure</i>		5
1.1 Diffusione del CR reporting	5	
1.2 Diffusione dell'asseverazione	16	
1.3 Valore economico della CR	21	
2 Sviluppo normativo		24
2.1 Normativa in materia di <i>disclosure</i> non finanziaria e relativi controlli	26	
2.2 Rendicontazione sociale negli enti del Terzo settore e relativi controlli	28	
2.3 Alcuni numeri sui soggetti coinvolti	29	
PARTE SECONDA		
PROSPETTIVE PROFESSIONALI		33
3 Sviluppo delle attività professionali nel settore della CR		33
3.1 Attività relative ai professionisti sindaci	37	
3.2 Attività dei professionisti quali attestatori e asseveratori di report CR	40	
3.3 Attività dei professionisti quali consulenti nella predisposizione di report CR	43	
3.4 Amministratori e sostenibilità	57	
4 CR <i>disclosure</i> e implicazioni in tema di responsabilità degli organi sociali		61
4.1 Riflessioni sulle responsabilità civili e penali degli amministratori	61	
4.2 Riflessioni sulle responsabilità civili e penali dell'organo di controllo	68	
Osservazioni conclusive		71
Appendice		73
<i>Riferimenti normativi</i>	73	
<i>Documenti tecnici di settore</i>	74	

---

## Obiettivi e struttura del documento

### *Finalità*

Principale obiettivo di questo documento è illustrare alcuni sostanziali cambiamenti intervenuti nelle attività professionali connesse ai processi di *disclosure* aziendale (in specie nelle attività di rendicontazione e di controllo) e, più in generale, alle funzioni di amministrazione nella valutazione delle variabili inerenti all'economia della sostenibilità.

Con riguardo agli ambiti del *reporting*, del controllo e dell'asseverazione, modifiche nei contenuti delle attività professionali derivano immediatamente dalla nuova cornice normativa e, in particolare, dalle disposizioni introdotte dal d.lgs. n. 254/2016 e, più di recente, dai decreti attuativi della l. 106/2016, che realizza la riforma sistematica del Terzo settore nell'ordinamento nazionale. Con riferimento al "secondo settore", e, segnatamente, agli "enti di interesse pubblico" di grandi dimensioni (ma invero anche alle imprese qualificate come imprese sociali o società benefit, altresì destinatarie di specifici obblighi in materia di rendicontazione non finanziaria), non è un caso che in tempi recenti molti grandi aziende si siano rivolte al mercato o abbiano modificato l'organizzazione funzionale del proprio organico per dotarsi di risorse idonee a seguire le attività inerenti alla rendicontazione e al controllo previste dalle disposizioni normative del d.lgs. n. 254/2016. È evidente che in questo contesto le opportunità di crescita delle attività professionali non si limitino alle fattispecie di adempimento da parte dei soggetti obbligati dalla direttiva di *disclosure* non finanziaria ma si estendano anche alla consulenza per l'implementazione del *non-financial reporting* nelle imprese di medie e piccole dimensioni che intendano intraprendere o perfezionare politiche di sostenibilità per ragioni vuoi reputazionali vuoi strategiche (anche nella ragionevole presunzione che, nei prossimi anni, il legislatore introduca ulteriori benefici correlati alla *compliance* con tali previsioni normative).

Il cambio di passo ha poi coinvolto anche il settore non profit, in specie tutte quelle organizzazioni che, per volontà o per legge, rientrano (o rientreranno) nel nuovo quadro normativo sviluppato nell'ambito della Riforma del "Terzo settore": la recente approvazione del decreto (di cui si è solo in attesa di pubblicazione in Gazzetta) del Ministro del Lavoro e delle politiche sociali recante "Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore ai sensi dell'art. 14, co. 1, del d.lgs. 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9, co. 2, del d.lgs. 112/2017" dà infatti finalmente attuazione alle disposizioni contenute nei decreti legislativi di attuazione della legge delega n. 106/2016, disciplinando gli obblighi di rendicontazione sociale e, più in dettaglio, di redazione, deposito e pubblicazione del bilancio sociale da parte di un'ampia cerchia di enti non profit, con riguardo alla tempistica e alle modalità di predisposizione e pubblicazione dei documenti rendicontativi, e alla realizzazione dei processi di *reporting* e di controllo di conformità.

Oltre che sulle attività professionali, l'evoluzione normativa e la percezione sociale delle tematiche inerenti alla sostenibilità economico-produttiva generano conseguenze non trascurabili sull'esercizio delle funzioni proprie del consiglio di amministrazione, che ha un ruolo nel governo della sostenibilità sotto diversi profili, tra i quali: la formulazione delle strategie aziendali; la predisposizione dei presidi (risorse finanziarie, organizzative e intangibili) ai fini della gestione di svariate tipologie di rischi; l'articolazione del sistema di remunerazione in rapporto agli obiettivi strategici dell'impresa e, dunque, anche a quelli di sostenibilità.

---

## Struttura

Il documento è articolato in due parti. Nella Parte Prima sono riportati dati e informazioni idonei a percepire la diffusione dei fenomeni di rendicontazione di *corporate responsibility* (CR) e di asseverazione e il valore loro attribuito dalle aziende e dal sistema economico in ambito nazionale; tali informazioni sono reperite da principali *database* e *directory* gestite da primarie organizzazioni internazionali di settore. Successivamente, si delineano i tratti principali delle recenti modifiche intervenute nella cornice normativa nazionale nell'ambito delle imprese commerciali e del Terzo settore, elementi alla luce dei quali interpretare le informazioni quantitative e costruire un plausibile scenario sull'evoluzione delle attività di *reporting* e di asseverazione.

Nella Parte Seconda, cuore del documento, è illustrato l'impatto dell'evoluzione delle tematiche inerenti alla sostenibilità economico-produttiva e della *sustainability disclosure* su diverse tipologie di attività professionali e aziendali; in questa parte, prima si distinguono e si approfondiscono le attività dei professionisti nell'esercizio delle funzioni di sindaco, di attestatore e asseveratore di report CR e di consulente nella predisposizione di report CR, poi si evidenziano le fondamentali implicazioni che la considerazione delle variabili di sostenibilità genera per gli amministratori nella gestione dell'azienda. In particolare, l'attività del professionista-sindaco è analizzata alla luce delle disposizioni del d.lgs. 254/2016 e delle indicazioni fornite dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) nel documento "L'autovalutazione del Collegio Sindacale" del maggio 2019; l'attività del professionista-attestatore è commentata anche in funzione delle previsioni di cui al "Regolamento di attuazione d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario" adottato dalla Consob (ai sensi dell'art. 9 dello stesso decreto) con delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018; l'attività del professionista-consulente nella predisposizione di report CR è approfondita sotto la lente delle varie normative che impongono la valutazione dei rischi non finanziari (concepiti in tali provvedimenti quali fattori di rischio insito nell'attività d'impresa), dei rischi di sostenibilità e delle politiche ESG adottate dall'organizzazione. Le attività dei componenti del consiglio di amministrazione sono invece commentate in funzione dei tre specifici ambiti "Strategia", "Organizzazione" e "Remunerazione". Chiude la Parte Seconda un paragrafo dedicato alle responsabilità civili e penali, rispettivamente, dell'organo di controllo e degli amministratori.

Nelle conclusioni del documento, infine, sono proposte alcune osservazioni sulle criticità emerse nel corso del lavoro e viene formulata una raccomandazione d'indirizzo agli organi di governance, perché siano implementate, in concreto, le azioni volte ad accrescere la "sostenibilità" delle imprese e delle organizzazioni nei contesti nazionali e internazionali in cui operano.

### AVVERTENZA TERMINOLOGICA

*In ragione della recente evoluzione normativa nazionale sulla rendicontazione e sul controllo, alla rendicontazione e all'asseverazione di sostenibilità sociale e/o ambientale ci si può riferire anche, ove opportuno, con la locuzione "rendicontazione non finanziaria (non-financial)", introdotta, in particolare, dal d.lgs. n. 254/2016 (che recepisce la direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo).*

---

## PARTE PRIMA

### CONTESTO DI RIFERIMENTO OPERATIVO E NORMATIVO

In questa sezione si riportano dati quantitativi e informazioni relativi alla diffusione del *corporate reporting* e dell'asseverazione nel contesto internazionale e nazionale e i principali riferimenti dello sviluppo normativo sulla *disclosure* non finanziaria nell'ordinamento nazionale nei settori profit e non profit.

#### *Metodologia di raccolta delle informazioni e database e ricerche di riferimento*

Le evidenze e le informazioni di questo documento sono state reperite in diverse *directory* o sono il risultato di una rielaborazione di dati contenuti in *database* gestiti da organizzazioni internazionali e in indagini svolte da operatori di settore internazionali o nazionali.

Il confronto tra lo scenario internazionale e nazionale è stato condotto tramite dati e informazioni riportati direttamente nelle *directory* e/o nei documenti tecnici di riferimento; talvolta i dati e le informazioni dei *database* e dei campioni hanno reso necessaria una specifica rielaborazione (come meglio specificato nel paragrafo "Note per la lettura", ciascuna circostanza è indicata nella "Fonte" relativa alla figura in cui i dati sono graficamente rappresentati).

In generale, buona parte dei dati e delle informazioni sono riconducibili, direttamente o indirettamente, ai seguenti campioni, *directory* e *database* di *corporate responsibility (CR) reporting* e di *assurance* di *report CR*:

- a. CorporateRegister.com Directory (Co.Re.Di.)<sup>1</sup>;
- b. Global Reporting Initiative Sustainability Disclosure Database (GRI-SDD)<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> La Co.Re.Di. include attualmente oltre 92.000 *report CR* (pubblicandone, in media, dalla sua fondazione, circa 5.000 ogni anno), di oltre 15.200 organizzazioni presenti in 170 diversi Paesi. Mentre in passato l'attività di reperimento dei *report* da parte di CorporateRegister.com si fondava sull'invio volontario dei medesimi da parte di imprese ed enti di diversa natura, negli ultimi anni l'organizzazione ha iniziato a raccogliere informazioni e dati avvalendosi di una molteplicità di fonti e tramite varie modalità che garantisce la varietà delle tipologie della forma dei *report* e delle organizzazioni che li hanno elaborati, per quanto attiene al settore produttivo di riferimento, alla distribuzione geografica, alla dimensione e alla struttura proprietaria (pubblica o privata).

<sup>2</sup> Il SDD pubblicato dalla GRI e operativo dal 2012 include e organizza *report*, dati e informazioni che la GRI raccoglie dai vari *stakeholder* attraverso il proprio sito istituzionale e direttamente tramite il SDD. La maggior parte delle informazioni del SDD proviene quindi dalla GRI e dalla sua collaborazione con i propri partner ufficiali per la gestione dei dati, allo scopo di acquisire conoscenze sulle dinamiche internazionali relative ai temi di *sustainability reporting*. Il SDD include quindi i *report* raccolti negli anni dal GRI (ad eccezione di quelli elaborati in caratteri non latini o che non sono pubblicati *online*); i *report* basati sulle GRI Sustainability Reporting (SR) Guidelines senza un indice dei contenuti, sono inclusi nell'insieme dei *report "GRI-referenced"* e, ai fini statistici, non sono considerati rapporti GRI. Peraltro, fino al 2010, il GRI ha raccolto solo *report "GRI-based"*; dal 2011 ha iniziato a raccogliere anche gli altri tipi di *report CR*. Sebbene, come tutti gli altri *database* di settore, il SDD non possa essere considerato "completo", in quanto la GRI non è a conoscenza di tutti i *report CR* pubblicati

- 
- c. Governance & Accountability Institute Database (G&A-D)<sup>3</sup>;
  - d. Fortune Global 250 (G250)<sup>4</sup>;
  - e. National 100 (N100)<sup>5</sup>;
  - f. Borsa italiana 50 (BI50)<sup>6</sup>;
  - g. Osservatorio Socialis e Istituto Ixè, "L'impegno sociale delle aziende in Italia", VIII rapporto d'indagine, 2018<sup>7</sup>.

### Note per la lettura

Nella lettura dei paragrafi, delle tabelle e dei grafici che seguono, si tenga presente che la ricerca ha implicato la necessità di attingere, appunto, da molteplici, diverse fonti, i cui dati non sono elaborati negli stessi archi temporali e/o alla stessa cadenza temporale; pertanto, talvolta, il quadro viene rappresentato facendo riferimento a dati relativi ad anni diversi (ma comunque contigui). Peraltro, si ritiene che ciò non infici

---

nel mondo e si basa sull'invio volontario dei *report* e dei dati CR da parte delle istituzioni, delle organizzazioni e delle aziende che ne facciano richiesta, il numero totale dei *report* CR e dei *report* integrati del SDD è cresciuto in soli 3 anni di circa il 300%, passando dagli iniziali 7.600 (sia "GRI-based" sia "non-GRI") ai quasi 21.960 attuali (di cui 17.413 *report* qualificati ai fini statistici come *report* GRI), predisposti da 6.944 organizzazioni.

<sup>3</sup> Il G&A-D riceve, raccoglie e monitora *report* di responsabilità sociale e di sostenibilità pubblicati da istituzioni, organizzazioni e aziende, analizzandone i risultati e le caratteristiche. In quanto partner di gestione dei dati della GRI in USA, Regno Unito e Irlanda, in pratica il *database* di G&A raccoglie almeno i *report* di sostenibilità pubblicati in USA, Regno Unito e Irlanda e inclusi nel GRI-SDD ([www.database.globalreporting.org](http://www.database.globalreporting.org)), che; al 2013, costituiva uno dei maggiori *database* di *report* elaborati secondo le GRI SR Guidelines, pubblicati a livello mondiale da 1.246 organizzazioni appartenenti a 35 settori economici.

<sup>4</sup> G250 è il campione che include le 250 maggiori società/aziende/gruppi classificati in base al fatturato nel *ranking* di Fortune Global 500 (operanti, nel 2017, in 14 settori economici e con sede legale in 30 differenti Paesi). Nella metodologia di costruzione di G250 non è esplicitata (né si evince) la necessità che tali aziende siano società quotate, ma solo che la classifica sia stata redatta in base al fatturato. La quotazione non sembra quindi costituire un requisito per l'inclusione nel *ranking*; lo è invece la pubblicità dei bilanci. Nondimeno, è presumibile che le aziende che rientrano tra le prime 250 a livello mondiale per fatturato siano tutte o, la gran parte, società quotate nelle principali borse internazionali.

<sup>5</sup> N100 è il campione che include o le 100 maggiori aziende/gruppi di uno Stato per fatturato prodotto di 49 Paesi o l'aggregato delle aziende/gruppi di tutti i Paesi considerati (4.900 aziende in totale nel 2017); il fatturato è in questo caso rilevato sulla base di classifiche stilate da fonti nazionali riconosciute o, laddove tali classifiche siano indisponibili, in base alla capitalizzazione di mercato o ad altre misurazioni di settore. N100 può quindi includere sia società quotate (di proprietà pubblica o privata) sia altre tipologie di aziende; in effetti, in virtù dell'ampia articolazione dei Paesi che ne fanno parte, tale campione include anche una quota rilevante di aziende di medie dimensioni.

<sup>6</sup> BI50 è il campione composto da 50 primarie aziende quotate alla Borsa italiana, appartenenti a diversi settori di attività, individuate in funzione di variabili dimensionali e settoriali su un totale di circa 300 società quotate. La dimensione aziendale è stata peraltro calibrata, oltre che sul fatturato, anche sulla base del numero di dipendenti e, appunto, del settore produttivo; questa scelta la si è ritenuta giustificata dal maggior livello di sensibilità che, presumibilmente, un'azienda con un elevato numero di dipendenti dovrebbe mostrare in termini di informativa relativa al personale e dal maggior livello di attenzione al contesto ambientale che, presumibilmente, un'azienda operativa in un settore particolarmente critico dovrebbe mostrare in termini di informativa ambientale. Cercando di riferirsi ai settori particolarmente critici nella generazione delle esternalità ambientali e, nel contempo, di attribuire al campione nazionale delle società quotate, per quanto possibile, caratteristiche simili a quelle proprie dei campioni esaminati in ambito internazionale, la distribuzione per settori delle società incluse in BI50 è stata ponderata anche in relazione alla distribuzione riscontrata nel campione delle 250 maggiori società/aziende/gruppi classificati in base al fatturato nel *ranking* di Fortune Global 500 (G250).

<sup>7</sup> Infine, l'VIII rapporto d'indagine "L'impegno sociale delle aziende in Italia", raccoglie i risultati di una ricerca commissionata dall'Osservatorio Socialis all'Istituto Ixè, realizzata tramite una metodologia d'indagine quantitativa campionaria con metodo di raccolta dati *online* (CAWI) su un universo di imprese con almeno 80 dipendenti ed interviste di un campione di soggetti ricoprenti posizioni di vertice, ruoli dirigenti e quadri (solo se con funzioni decisionali e in dipartimenti o aree coerenti con lo studio) scelti casualmente tra soggetti inclusi in un *panel online* e selezionati in base a requisiti di profilo definiti; i dati sono stati ponderati al fine di garantire la rappresentatività rispetto ai parametri di macro-area, settore e fatturato sulla base dei più recenti dati forniti dall'ISTAT e sono stati rilevati su una dimensione campionaria di 400 imprese nel periodo compreso tra il 7 e il 10 maggio 2018.

---

l'osservazione e la "prospettiva", vista la dimensione dei numeri di cui si tratta e considerando sempre che, nel nostro caso, ciò che interessa è soprattutto la comprensione delle dinamiche nel tempo e la loro proiezione.

Per i dati internazionali, gli anni indicati nelle tabelle e nelle figure si riferiscono all'esercizio in cui le informazioni e/o i documenti sono stati pubblicati (e non all'esercizio di competenza, ovvero quello antecedente l'anno di pubblicazione), per i dati nazionali, gli anni indicati nelle tabelle e nelle figure si riferiscono invece all'esercizio di competenza.

Si consideri inoltre che i *database* esaminati, in particolare il Co.Re.Di. e il GRI-SDD, costituiscono strumenti "dinamici" e "in evoluzione": essi sono infatti oggetto di continuo aggiornamento e si arricchiscono, per ciascun anno di riferimento (e per ciascun anno di riferimento, per ragioni intuibili, a ritmi decrescenti nel tempo), di nuovi *report*, circostanza per la quale, i valori indicati negli anni più recenti sono meno "accurati", nel senso di meno "definitivi" (tendenti quindi ad aumentare) rispetto a quelli inerenti ad anni più lontani.

Per facilitare il lettore nella comprensione dell'analisi, laddove non si sia scelto di fare altrimenti per ragioni di intellegibilità e chiarezza, le tabelle e i grafici con dati e informazioni derivanti da ciascuna *directory*, *database* o campione, o ad essi comunque pertinenti, sono stati contraddistinti da uno specifico colore (o da una sua sfumatura) come segue:

• Co.Re.Di.	grigio chiaro	
• GRI-SDD	celeste	
• G&A-D	arancio	
• G250/N100	oro	
• N100	beige	
• BI50	verde	
• Rapporto CSR VIII	blu	

Infine, come accennato, al fine di fornire una rappresentazione di un fenomeno o di individuare una particolare dinamica (effettuando poi sui medesimi alcune osservazioni specifiche), i dati e le informazioni raccolti nelle diverse *directory*, *database*, campioni e documenti tecnici hanno talvolta richiesto una successiva rielaborazione.

Nella didascalia relativa alla "Fonte", in calce a ciascun grafico, figura o tabella, è indicato il grado di "manipolazione" (termine con cui si intende un adattamento o una composizione di elementi eterogenei) del dato/informazione secondo i seguenti criteri:

- indicazione del documento o del campione di riferimento: i dati sono stati reperiti e richiamati/utilizzati senza alcuna elaborazione o rielaborazione;
- indicazione della fonte preceduta dalla locuzione "elaborazione dati da": i dati sono stati raccolti da una *directory* o *database* e lavorati/modificati al fine creare una rappresentazione grafica di un particolare fenomeno;

- 
- indicazione della fonte preceduta dalla locuzione "rielaborazione dati in": i dati sono stati reperiti in uno o più documenti tecnici o indagini realizzati da un operatore di settore e utilizzati dopo una aggregazione/disaggregazione/composizione con altri dati al fine di creare una rappresentazione grafica di un particolare fenomeno.

#### AVVERTENZA TERMINOLOGICA

*La terminologia utilizzata nell'ambito del reporting di sostenibilità può variare da azienda ad azienda, da settore a settore, da Paese a Paese. I termini e le locuzioni più comunemente adottate per identificare/qualificare, nell'ambito del non-financial reporting, l'informativa environment, social, governance (ESG) e di sostenibilità sono le seguenti: "sostenibilità", "responsabilità sociale d'impresa" (CSR), "responsabilità aziendale" (CR), "sviluppo sostenibile", "rapporto ambientale e sociale", "responsabilità aziendale e sostenibilità" (CRS).*

*Considerando poi che, in ambito internazionale, i database dei documenti di rendicontazione ESG e di sostenibilità contraddistinti da tale terminologia e le relative sezioni web-based delle imprese sono sovente associati genericamente alla locuzione "corporate responsibility (CR) disclosure", nel presente documento, a tale tipologia di strumenti e informazioni, all'occorrenza, ci si riferisce semplicemente come strumenti e informativa CR.*

# 1 Diffusione e valore della corporate responsibility (CR) disclosure

## 1.1 Diffusione del CR reporting

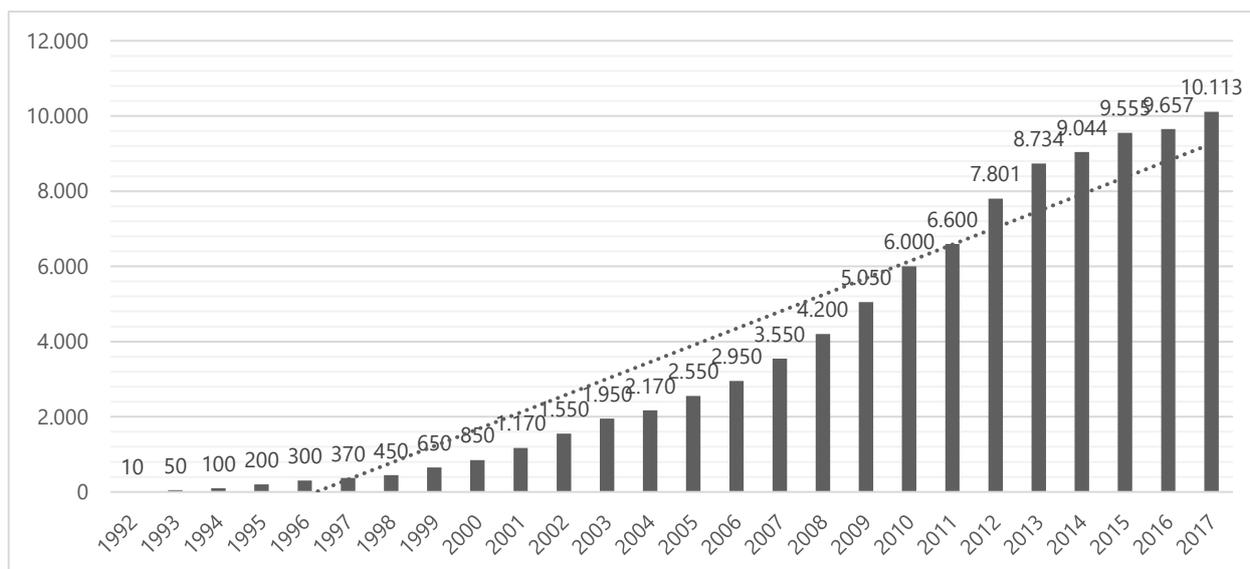
### Contesto internazionale

Secondo i dati rilevati in Co.Re.Di. e in GRI-SDD, il trend di crescita della CR disclosure risulta evidente a livello sia internazionale sia nazionale.

Per le aziende e organizzazioni di grandi dimensioni, il reporting CR è attualmente una prassi aziendale ormai largamente diffusa. Secondo i dati dei database consultati, il numero globale di report CR pubblicato in un anno è cresciuto, in Co.Re.Di., da quasi zero nel 1992 a oltre 10.000 nel 2017 e, in GRI-SDD, da 12 nel 1999 a oltre 7.000 nel 2016 (i valori del 2017 sono in corso di aggiornamento ma tendenzialmente in linea con quelli degli anni precedenti).

Considerando poi che, fino a pochi anni fa, Co.Re.Di. raccoglieva report su base volontaria e che attualmente non elabora statistiche su report in lingua con caratteri non latini (quali, ad esempio, il cinese, il coreano, l'arabo, il greco), il database dovrebbe rappresentare un campione di un universo ben più ampio: l'organizzazione sta registrando infatti una crescita annua dei report CR pubblicati di oltre il 5% maggiore rispetto a quella attesa.

Report CR annuali in Co.Re.Di. nel periodo 1999/2017

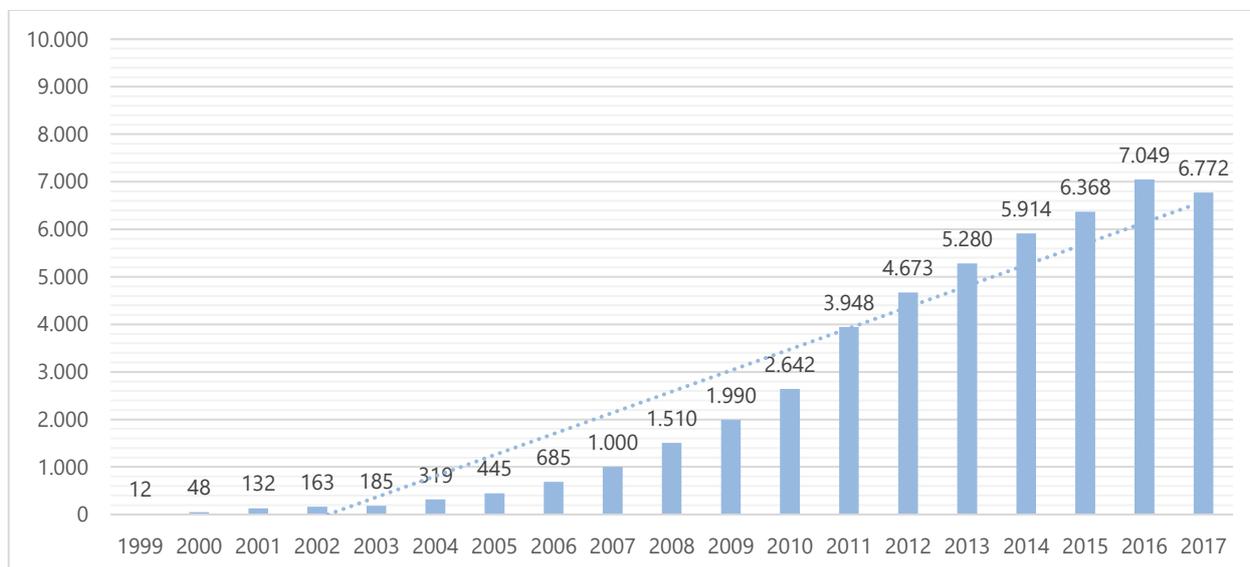


Fonte: elaborazione dati da CorporateRegister.com.

Peraltro, si noti che il tasso di crescita dei report CR in Co.Re.Di, sebbene sempre positivo (per i motivi esplicitati nelle Note per la lettura, i valori del 2017 sono destinati ad aumentare), ha subito una frenata a partire dal 2010

(ad eccezione del 2012), conseguente alla contrazione del numero delle aziende che hanno pubblicato il proprio primo *report* CR. Ragionevolmente non è da ritenersi casuale che i tempi di tale contrazione siano pressoché sovrapponibili a quelli in cui si è propagata la recessione economica internazionale.

Report CR in GRI-SDD nel periodo 1999/2017

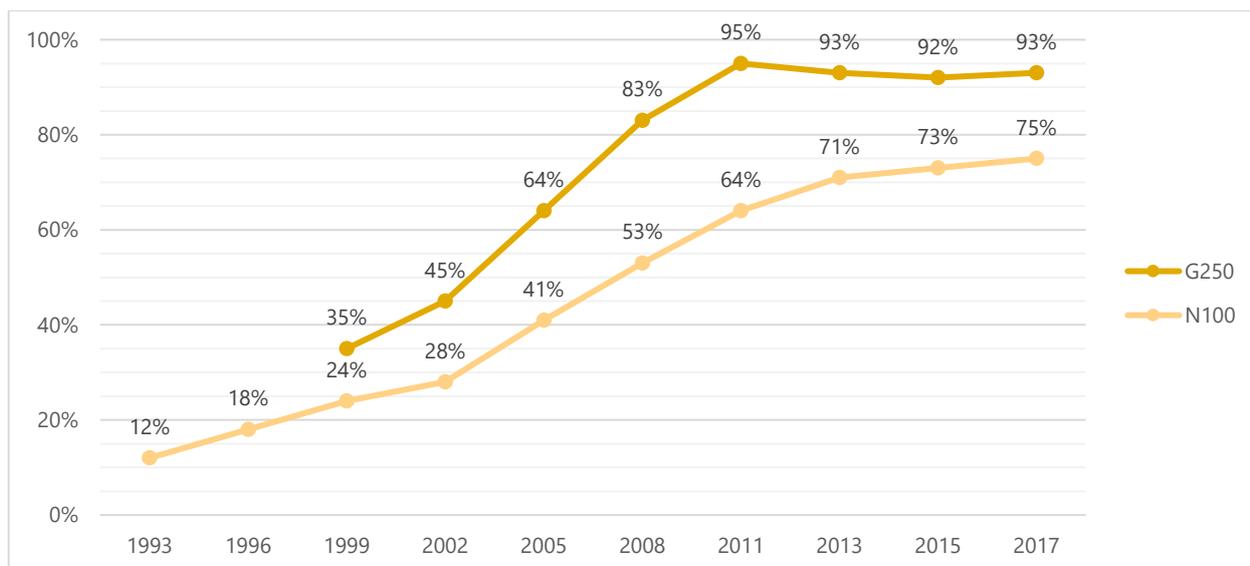


Fonte: elaborazione dati da GRI-SDD.

Con riguardo all'universo delle principali aziende (molte delle quali società quotate nelle principali borse internazionali), il *reporting* CR si conferma una prassi estremamente diffusa se non globale. A partire dal 2011, almeno 9 aziende su 10 tra le prime 250 maggiori imprese nel mondo hanno pubblicato informazioni relative alle proprie attività CR. In G250, infatti, la quota di aziende attive nell'ambito del *reporting* CR è cresciuta con una progressione quasi geometrica tra il 1999 e il 2008 (dal 35% all'83%), toccando il 95% nel 2011 e rimanendo nei successivi tre bienni sempre al di sopra del 90%.

In N100, i  $\frac{3}{4}$  (75%) delle aziende incluse nel campione hanno pubblicato nel 2017 *report* CR, rispetto al 73% rilevato nel 2015 e al 71% rilevato nel 2013. In questo caso, la crescita del *reporting* CR tra le aziende del campione è stata contraddistinta da una progressione aritmetica, passando dal 12% del 1993 al 75% del 2017. Le differenti progressioni tra i due campioni sono facilmente comprensibili, visto che in N100 sono attualmente incluse aziende di 49 Paesi, non tutti contesti in cui la crescita del fenomeno in oggetto avviene con ritmi omogenei, uguali o superiori a quanto si rilevi in G250 (di cui fanno parte le aziende/società quotate, presumibilmente, di contesti/mercati in cui i ritmi di crescita risultano maggiori).

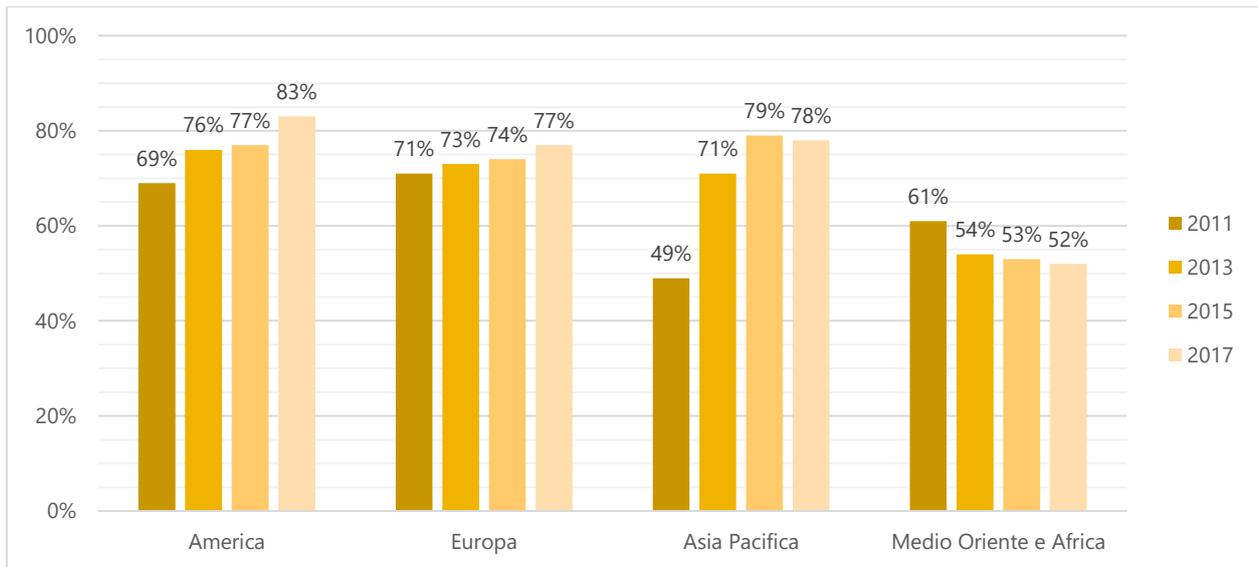
Aziende con *report* CR in G250 e N100 nel periodo 1993/2017



Fonte: rielaborazione dati in KPMG International, "The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting" 2011, 2013, 2015 e 2017.

Il *trend* di crescita dei *report* CR inclusi in N100 è più evidente in 2 continenti (Asia Pacifica e America), con un sorpasso (a partire dal 2013) dei valori dell'America rispetto a quelli dell'Europa e con l'Asia Pacifica che a partire dal 2013 ha praticamente raggiunto valori e ritmi di crescita del Vecchio Continente; con riguardo all'Asia Pacifica, nel triennio 2013/2015 si è rilevata una crescita dell'8% (valore maggiore rispetto a quello di ogni altra area territoriale), che ha seguito un incremento di ben il 22% rilevato nel triennio precedente di aziende con *report* CR del campione, la cui quota sul totale è passata dal 49% al 79%. Nel rapporto "The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013" si sostiene che la crescita rilevata tra il 2011 e il 2013 sia stata in buona parte conseguenza dell'inclusione nel campione di nuovi Paesi (quali, in particolare, Indonesia e Malesia); in realtà, però, esaminando i valori relativi inerenti agli N100 di quest'area territoriale, il salto percentuale (con valori assoluti ormai stabilizzatisi su livelli di tutto rispetto) sembrerebbe essere stato generato, in misura più consistente, dalla crescita di *report* CR in altri Paesi orientali e oceanici: più in dettaglio, tra il 2011 e il 2017, i *report* CR in N100 sono passati dal 20% al 99% in India, dal 43% all'84% a Singapore (Paese in cui, a dispetto della sua dimensione, è presente la sede di un numero elevatissimo di multinazionali e banche d'affari), dal 57% al 77% in Australia. Peraltro, sia in India sia a Singapore tali incrementi sarebbero riconducibili all'introduzione di nuove disposizioni obbligatorie e volontarie in tema di *sustainability reporting* laddove in America la crescita sarebbe invece principalmente ascrivibile a una modifica dei comportamenti nella *disclosure* CR avvenuta negli ultimi anni in America latina.

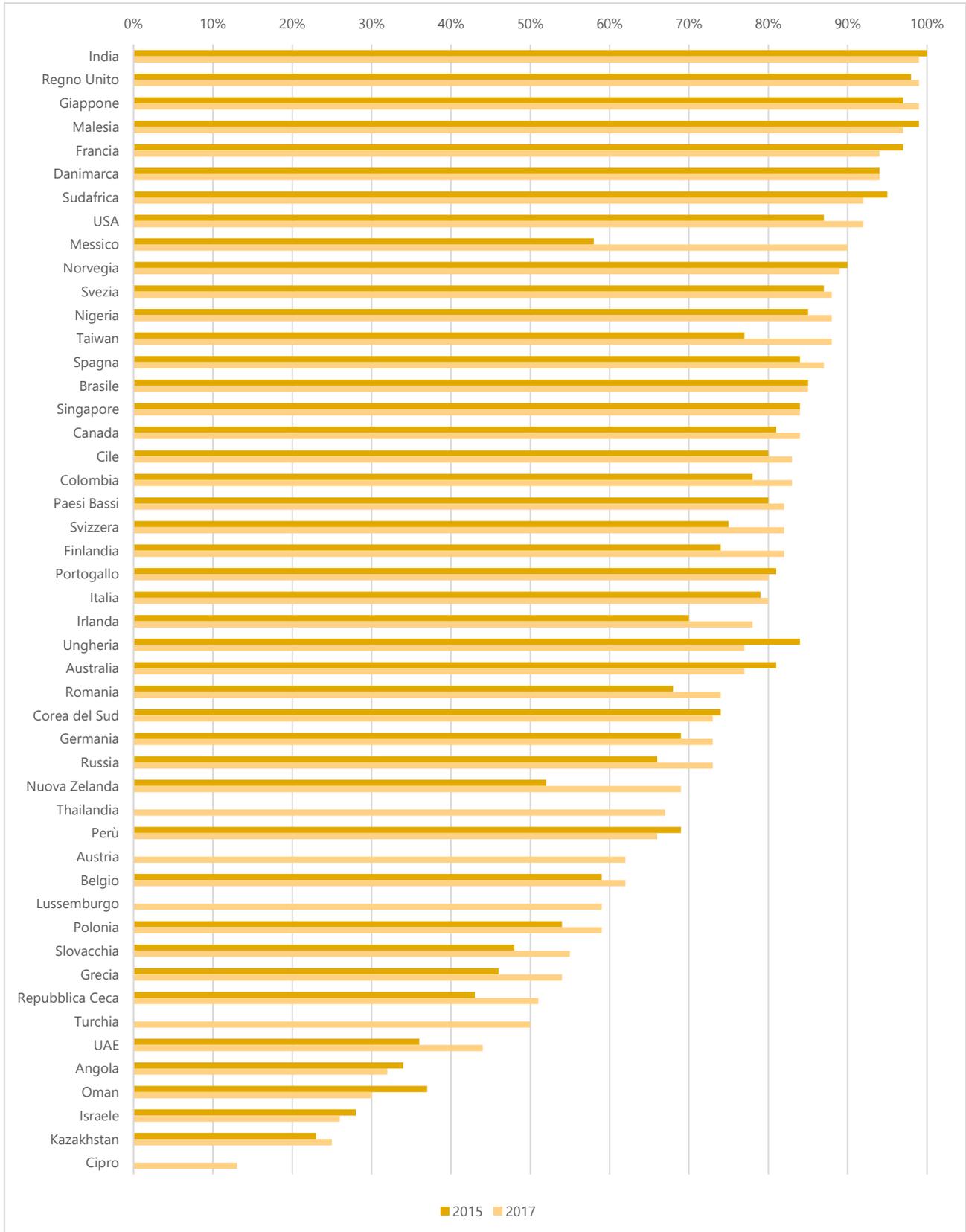
Aziende con *report* CR per continente in N100 negli anni 2011, 2013, 2015 e 2017



Fonte: rielaborazione dati in KPMG International, "The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting", 2011, 2013, 2015 e 2017.

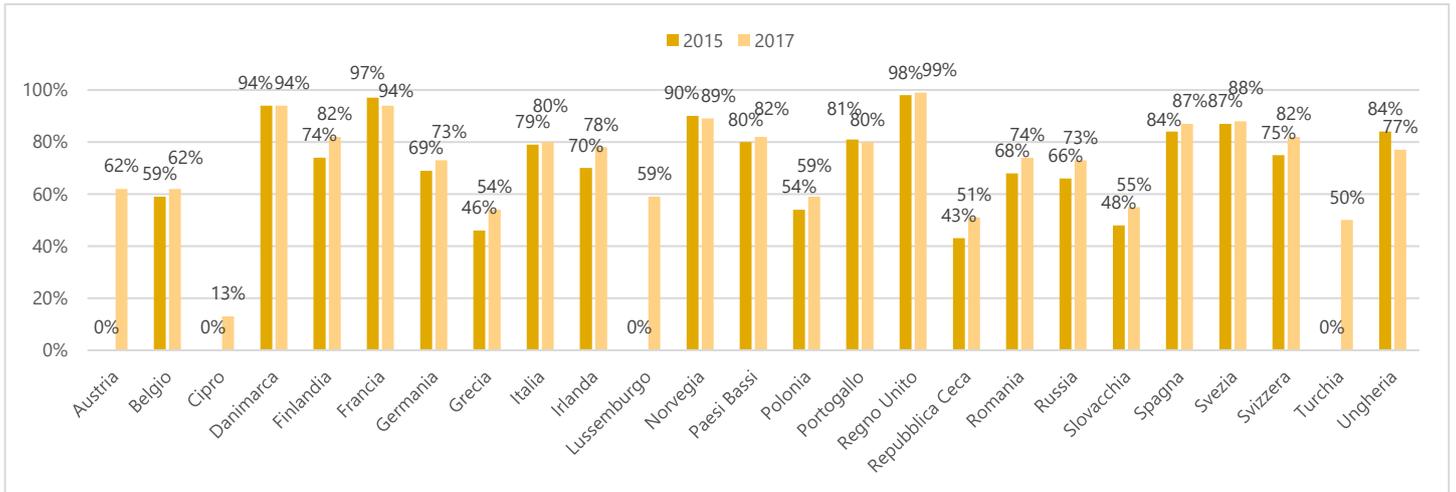
Aziende con *report* CR per continente in N100 e per Paese negli anni 2015 e 2017

Tutti i Paesi (in ordine decrescente per percentuale di *report* CR nel 2017)

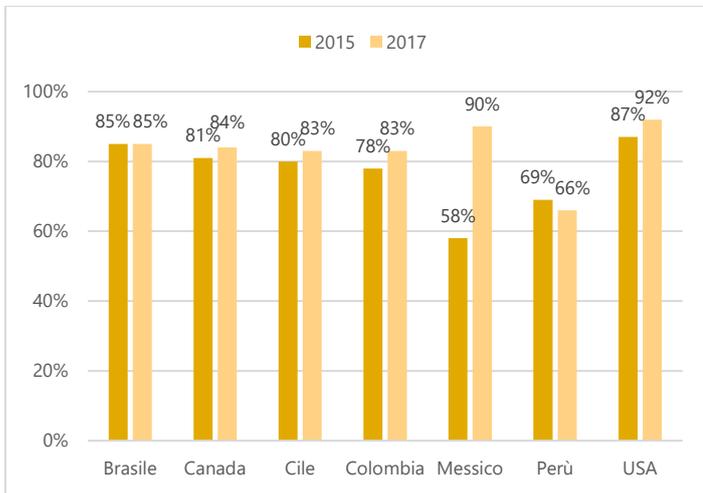


Continenti (in ordine alfabetico dei Paesi)

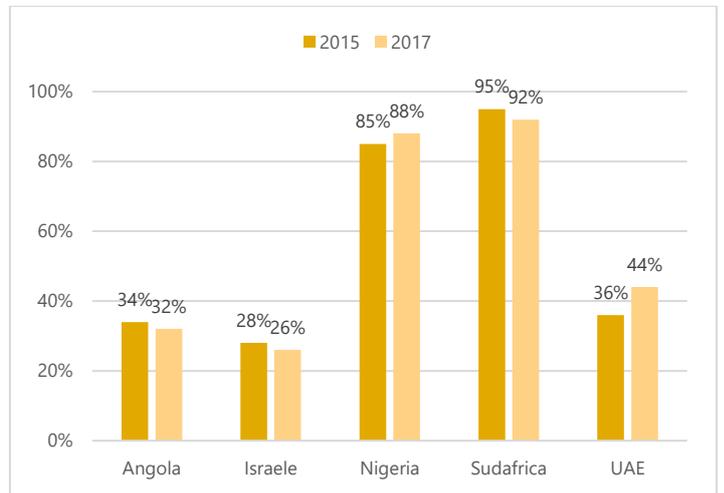
Europa



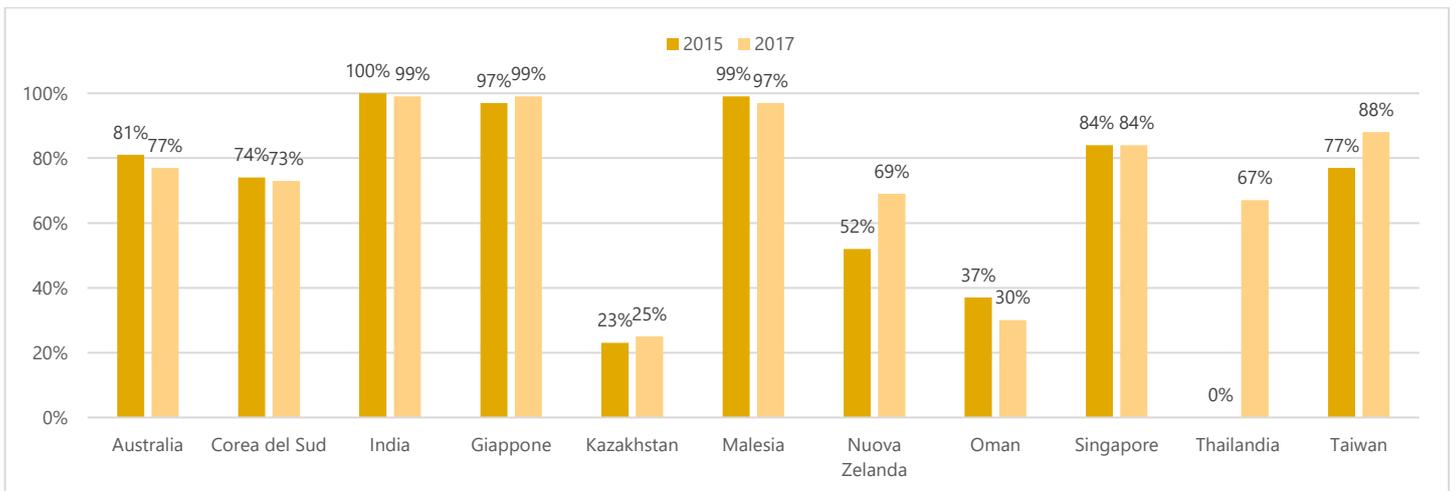
America



Medio Oriente e Africa



Asia Pacifica



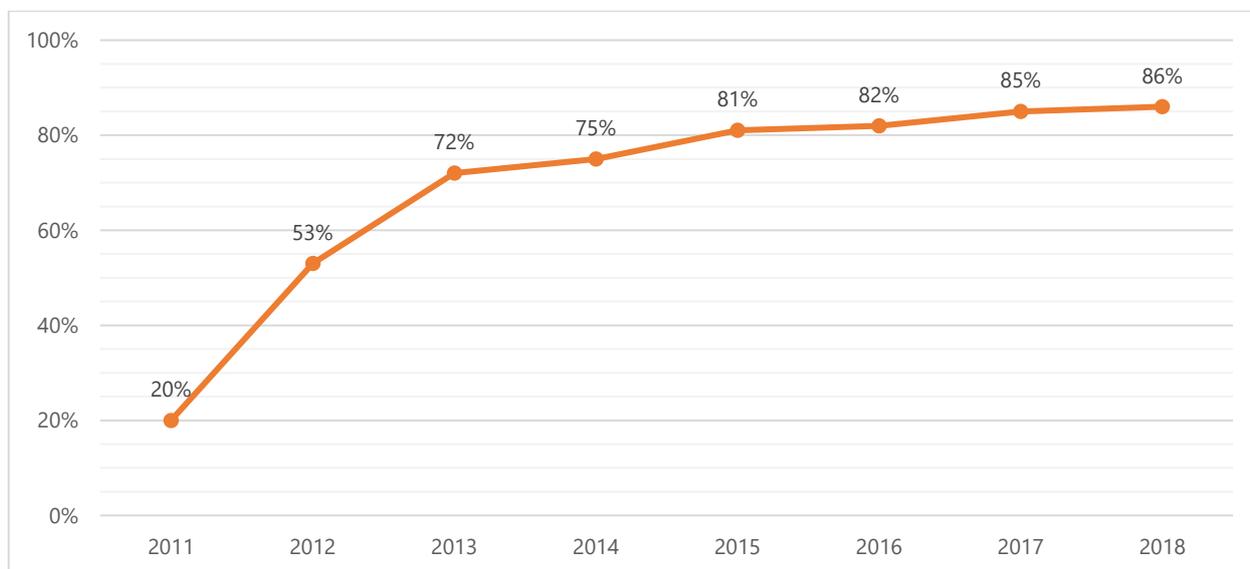
Fonte: rielaborazione dati in KPMG International, "The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting", 2015 e 2017.

Data la rilevanza che riveste in ambito internazionale in ragione della dimensione delle sue società e aziende e dei valori di *asset management* (AM) globale dei relativi mercati azionari, si noti che anche negli USA, contesto nel quale le attività di asseverazione non riscuotono particolare successo, attestandosi su ritmi di diffusione costanti laddove non decrescenti, il *sustainability reporting* è viceversa cresciuto, in particolare tra le grandi società.

L'indice S&P500, realizzato da Standard & Poor's nel 1957, segue l'andamento di un paniere azionario formato dalle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione; ne fanno parte le azioni di grandi aziende contrattate al New York Stock Exchange (NYSE), all'American Stock Exchange (AmEx) e al Nasdaq (il peso attribuito a ciascuna azienda è direttamente proporzionale al valore di mercato).

Ricordando che si tratta dell'indice più significativo dell'intero mercato americano e che ha ormai superato per importanza lo stesso Dow Jones (costituito dal paniere dei 30 principali titoli americani), tra le aziende che ne fanno parte quelle che pubblicano *report CR* sono cresciute dal 20% del 2011 all'86% del 2018, valori che sostanzialmente confermano il *trend* crescente rilevato in N100 (USA), che ha palesato un incremento di tale tipologia di aziende dall'87% del 2015 al 92% del 2017. Anzi, si osservi che in N100-USA la crescita sia risultata anche più marcata, circostanza che suggerisce una diffusione delle pratiche di *disclosure* non finanziaria ormai estesa anche nel novero delle grandi società e multinazionali americane non quotate.

Aziende con *report CR* in S&P500 nel periodo 2011/2018



Fonte: G&A research 2019, [www.ga-institute.com](http://www.ga-institute.com).

Le evidenze in G250 e in N100 con riguardo ai diversi Paesi, pur riferendosi a campioni d'indagine differenti, evidenziano, in maniera inequivocabile, la crescita costante a livello internazionale del *CR reporting*. Dall'osservazione di tutti i campioni considerati (Co.Re.Di., GRI-SDD, G250, N100, S&P500) emerge un'evoluzione crescente nel tempo che, segnatamente, inizia a registrarsi a partire dai primi anni '90, periodo in cui il dibattito sulla CR nella gestione aziendale risente del contributo di diversi autori che cercano, mediante uno sforzo di definizione e di sistematizzazione, di coniugarla con il tema della rendicontazione.

A livello europeo, nonostante i numeri incoraggianti e in crescita, la Commissione ha ritenuto opportuno agire sul piano della quantità dei *report* prodotti. In termini di quantità, secondo un'indagine 2013 (e dunque, vista la velocità degli sviluppi nel settore, ormai datata), il numero totale delle grandi aziende europee che divulgavano informazioni *non-financial* attraverso la relazione annuale o un *report* separato era stato stimato dalla Commissione intorno a 2.500; ne seguirebbe che il 94% delle circa 42.000 grandi aziende dell'Unione non

---

pubblicassero informazioni *non-financial*<sup>8</sup>. Più del 50% dei *report* sarebbero stati poi pubblicati da organizzazioni con sede in uno tra i seguenti quattro Stati membri: Regno Unito, Germania, Spagna e Francia. Una seconda indagine campionaria del 2010 – quindi, invero, ancor più datata rispetto ai risultati all'*Impact assessment* dell'Unione, ma svolta sull'intero universo delle aziende europee) – rilevava nel 36% la quota di quante avessero pubblicato almeno un *report* CR negli ultimi 3 anni, nel 19% la quota di quante avessero pianificato di farlo nel breve periodo e nel 38% la quota delle aziende che non avessero invece intenzione di sviluppare un processo di *sustainability reporting*<sup>9</sup>.

### Contesto nazionale

Attualmente anche in Italia la maggior parte delle grandi aziende e delle grandi organizzazioni redigono un *report* CR. Tali documenti hanno spesso una struttura deversa in funzione delle diverse tipologie di *standard* o linee guida adottati ai fini della redazione ancorché molti dei contenuti dei *report* risultino in definitiva comuni, perché comuni ai vari *standard* e linee guida sono alcuni fondamentali criteri di processo, principi di redazione e requisiti di contenuti richiesti in sede di attuazione delle attività di rendicontazione. Le differenze sono soprattutto riconducibili alla presenza/assenza e alla profondità delle informazioni quantitative e qualitative fornite nei *report*. Si osservi peraltro che tale fenomeno è con ogni probabilità destinato a estinguersi sotto la spinta propulsiva degli obblighi di *disclosure* non finanziaria della nuova disciplina normativa, rispetto ai quali – esaminando i bilanci 2017 e 2018 – non solo le società obbligate dal d.lgs. n. 254/2016 ma in generale le imprese di grandi dimensioni sembra stiano convergendo verso l'adozione di *standard* di rendicontazione comuni (a dispetto della flessibilità garantita dalle previsioni del d.lgs. n. 254/2016), *in primis*, i Sustainability Reporting (SR) Standards della Global Reporting Initiative (GRI) e l'International Integrated Reporting (IR) Framework 1.0 dell'International Integrated Reporting Council (IIRC).

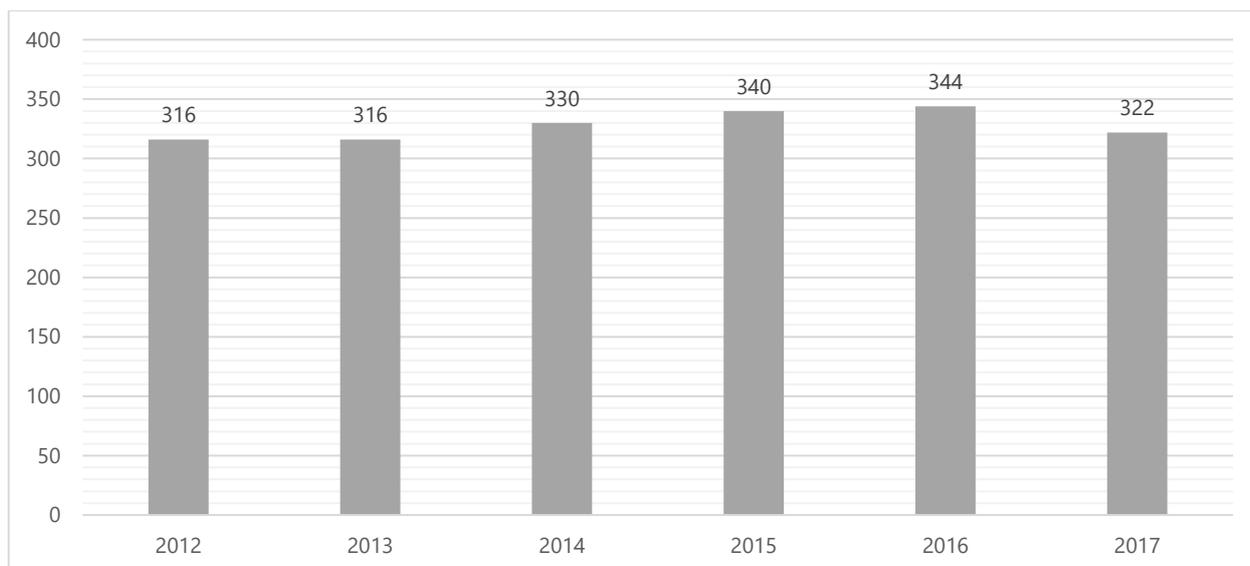
Negli ultimi anni, in realtà, prendendo a riferimento ad esempio il periodo 2012/2017, a fronte di un numero di *report* CR delle aziende italiane pressoché costante nel campione Co.Re.Di., si può rilevare una crescita relativamente significativa nel campione GRI-SDD, circostanza che sembra confermare la dinamica internazionale di aumento nella diffusione delle Sustainability Reporting (SR) Guidelines del GRI.

---

<sup>8</sup> Commissione Europea, "Impact assessment accompanying the document 'Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council, amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups'", Commission staff working document, 16 aprile, 2013.

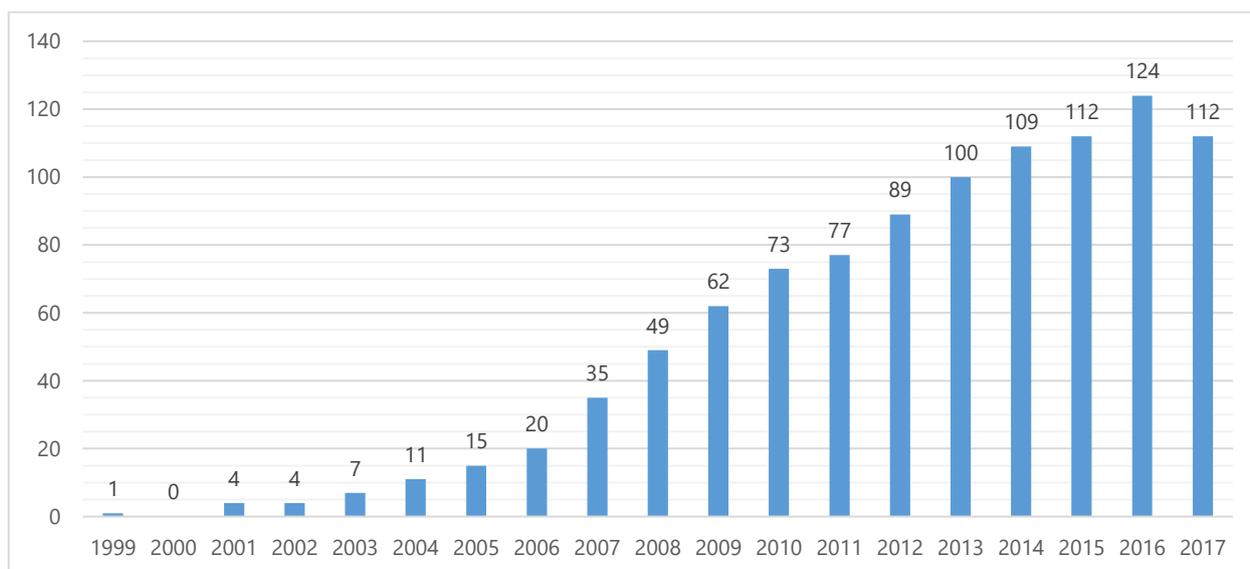
<sup>9</sup> KPMG ed Economist Intelligence Unit, "Corporate Sustainability. A Progress Report", 2010.

Report CR in Italia in Co.Re.Di. nel periodo 2012/2017



Fonte: elaborazione dati da CorporateRegister.com.

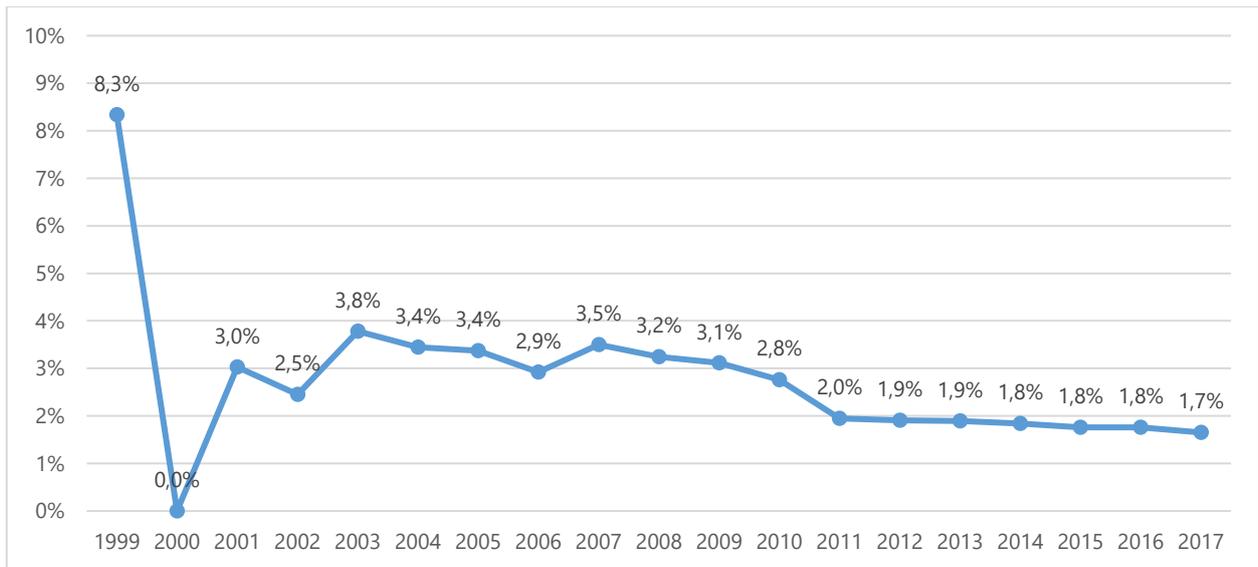
Report CR di aziende italiane in GRI-SDD nel periodo 1999/2017



Fonte: elaborazione dati da GRI-SDD.

Tuttavia, esaminando il rapporto tra il numero di *report* CR delle aziende italiane e il totale dei *report* CR nel GRI-SDD, va rimarcato come tale valore vada riducendosi progressivamente negli ultimi 10 anni (a partire dal 2007), evidenziando una crescita del numero di *report* CR delle aziende italiane inferiore rispetto alla crescita dei *report* CR nel loro complesso (in altri termini, altri Paesi sperimentano ritmi di crescita nella *disclosure* non finanziaria maggiori rispetto a quelli rilevati nel nostro Paese).

Report CR di aziende italiane rispetto ai report CR totali in GRI-SDD nel periodo 1999/2017



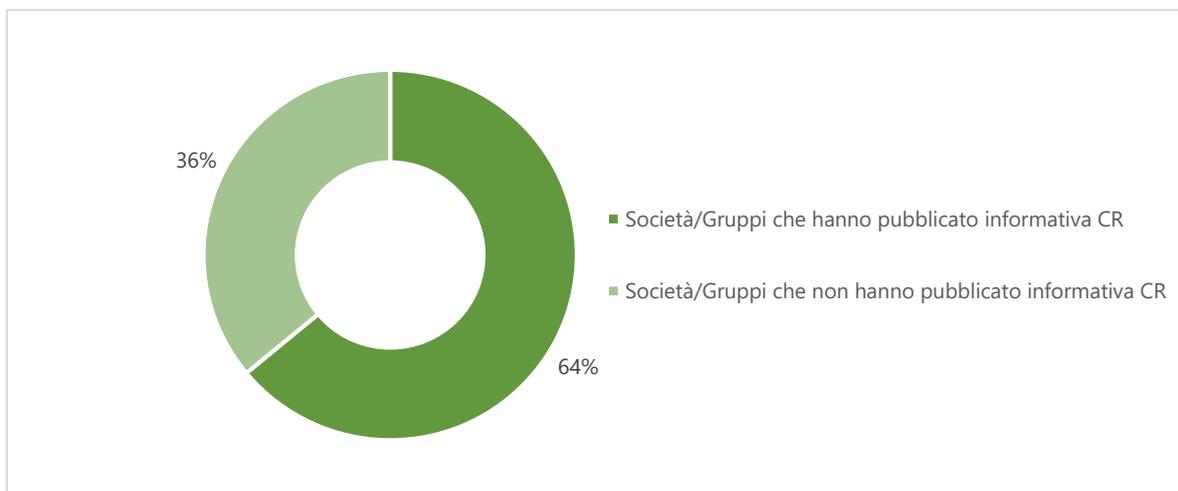
Fonte: elaborazione dati da GRI-SDD.

Focalizzando l'attenzione sul "piccolo" universo delle società quotate italiane, è significativo rimarcare come, anche prima dell'entrata in vigore della normativa di *disclosure* non finanziaria, la pubblicazione di informativa di sostenibilità (in *report* separati o tramite altri strumenti di comunicazione, quali bilanci obbligatori o mezzi interattivi *web-based*) sia cresciuta consistentemente (anche in virtù di normative "*soft law*" (vale a dire, non "vincolanti"), introdotte in Italia a partire dal 2007.

Dai dati emersi con riguardo al campione N100, si può notare come in Francia, Danimarca, Svezia, Spagna, Paesi Bassi, Finlandia, Portogallo (tutti Paesi membri dell'Unione europea), la percentuale di aziende che pubblicano abitualmente *report* CR risulti superiore alle omologhe italiane (che nel 2017 hanno raggiunto l'80%) e che in diversi altri Paesi dell'Unione abbia comunque raggiunto valori significativi (in Irlanda, Ungheria, Romania e Germania ha oscillato tra il 70% e l'80% e in Austria, Belgio, Lussemburgo e Polonia si è attestata intorno al 60%).

Nel nostro campione BI50 del 2014, le società o i gruppi che hanno pubblicato *report* CR sono stati il 64%.

Società con *report* CR in BI50 nel 2014



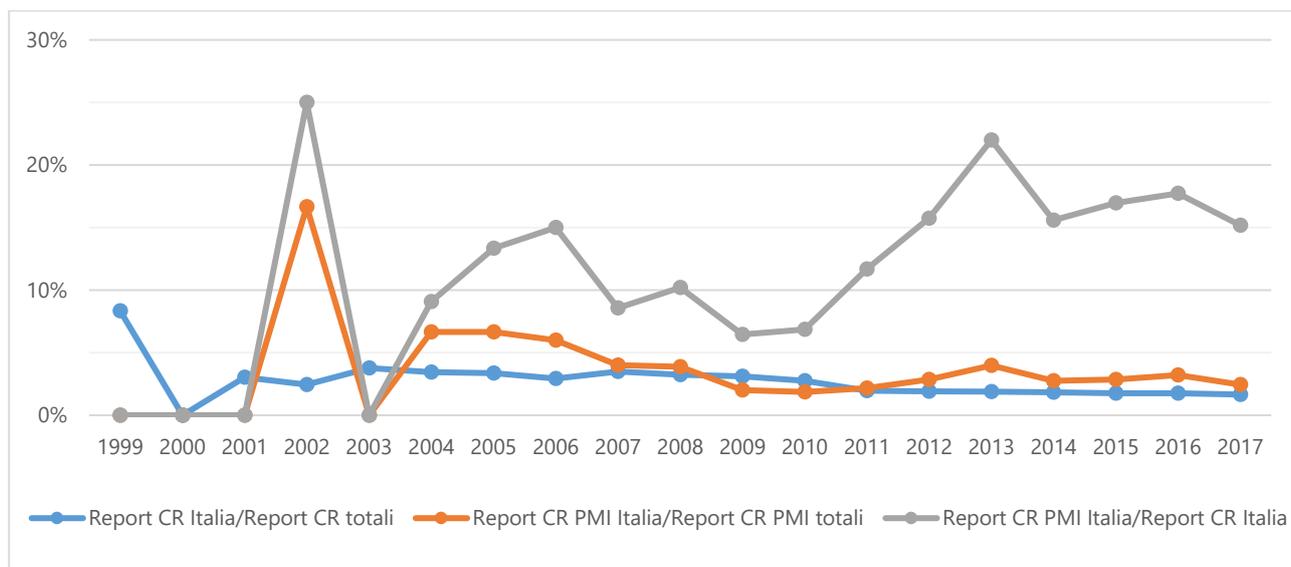
Fonte: CNDCEC, "Rendicontazione non finanziaria e asseverazione dei report di corporate responsibility nelle società quotate", 2015.

Al di là delle dinamiche di elevata diffusione del *reporting* CR tra le società quotate, in realtà, in Italia, anche la maggior parte delle grandi aziende non quotate e delle grandi organizzazioni redige e pubblica un *report* di sostenibilità o effettua comunque una qualche forma di *disclosure* non finanziaria, soprattutto (ma non solo) per i benefici reputazionali che tale attività genera agli occhi degli *stakeholder*. E tuttavia, come è noto, il numero limitato di quotate e di grandi aziende (rispetto al totale dei soggetti che operano nel nostro sistema economico), cui si associa uno straordinario numero di PMI, rende questi valori ancora troppo poco significativi rispetto all'universo di riferimento.

Evidentemente, le PMI hanno minori risorse da dedicare alla rendicontazione di sostenibilità e, in generale, anche minori incentivi immediati, se si considera che l'impatto socio-ambientale individuale della maggior parte di esse è, con ogni probabilità, trascurabile. Nondimeno, in molti sistemi produttivi locali, il loro impatto cumulato può risultare chiaramente di rilievo. In definitiva, una qualche forma di rendicontazione di sostenibilità sarebbe essenziale sia per le grandi sia per le piccole realtà che operano in determinati contesti produttivi.

Nondimeno, analizzando la dinamica della quota dei *report* CR pubblicati da PMI nel GRI-SDD, è interessante notare come, sebbene la quota del numero di *report* CR di PMI italiane rispetto al totale dei *report* CR di PMI si sia mantenuto grossomodo costante, nel *database* è aumentata la quota di *report* CR di PMI italiane rispetto al totale di *report* CR delle aziende italiane.

Report CR PMI italiane rispetto ai report CR delle PMI totali e ai report CR totali in GRI-SDD nel periodo 1999/2017



Fonte: elaborazione dati da GRI-SDD.

---

## 1.2 Diffusione dell'asseverazione

### *Precisazioni terminologiche*

L'attività di asseverazione di documenti e/o processi di rendicontazione ha lo scopo di aumentare l'affidabilità delle informazioni divulgate. I termini "attestazione", "controllo", "verifica", "asseverazione", "asseverazione esterna", "audit", "certificazione" e "parere terzo" sono spesso usati erroneamente come sinonimi; in realtà, possono avere definizioni e interpretazioni tra loro molto diverse nella forma e nel merito e andrebbero dunque adottati specificamente secondo il proprio significato tecnico. In questo contesto, tuttavia, ha senso soprattutto la distinzione tra verifica di conformità, asseverazione e asseverazione esterna:

- a. verifica di conformità: (definizione di cui all'art. 3, co. 10, del d.lgs. n. 254/2016) verifica della consonanza e della conformità, appunto, delle informazioni fornite rispetto a disposizioni normative o a linee guida e/o *standard* di rendicontazione indicati dalla norma o in base al quale la rendicontazione viene effettuata volontariamente ("Il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio ... o altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale appositamente designato, esprime, con apposita relazione ... un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal presente decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dal comma 3", ossia ai "principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata ai fini della redazione della dichiarazione ...");
- b. asseverazione "processo sistematico e documentato, mediante il quale un soggetto indipendente e competente (o un team di professionisti) raccoglie e valuta la veridicità delle asserzioni (verificabili) contenute nell'informativa. Si tratta in altri termini di fornire ai destinatari del documento un giudizio sulla qualità delle informazioni rese, in base a principi comunemente accettati."<sup>10</sup>; da questa definizione segue che, nell'asseverazione di un *report*, non occorre valutare nel merito i principi e gli indicatori scelti per l'elaborazione e la rappresentazione dell'informativa *non-financial*, ma occorre comunque verificare che:
  - il *report* sia conforme alle linee guida e ai principi con riferimento ai quali esso è stato predisposto;
  - la redazione in base a tali linee guida e principi consenta di valutarne l'attendibilità;
  - i dati e le informazioni contenuti nel *report* siano coerenti con la documentazione esibita;
  - nel complesso, l'informativa consenta, ragionevolmente, una corretta visibilità della situazione aziendale, rappresentandone adeguatamente le strategie, le politiche e le *performance* di sostenibilità.

Si noti peraltro che attualmente molti degli *standard* e linee guida esistenti per la redazione dei *report* non entrano nel merito delle dichiarazioni dell'impresa e, dunque, l'attestato del livello di adesione ottenibile, di solito, passa inevitabilmente attraverso la formula "*self-declared*". Questo problema ha portato le aziende a ricercare anche un'altra azione di carattere etico consistente nel richiedere una asseverazione da parte di un terzo indipendente, allo scopo di ridurre il rischio di eccessiva autoreferenzialità della *disclosure* non finanziaria; quest'ultima tipologia di asseverazione consiste in "un'attestazione di conformità procedurale che permetta di essere ragionevolmente sicuri che il sistema di rendicontazione risponde al modello prescelto". Essa dunque non ha valore di certificazione della "gestione responsabile", ma contribuisce ad evitare che il *report* contenga errori od ometta dati significativi. In definitiva, il primo passo per attribuire maggiore garanzia sulla solidità e

---

<sup>10</sup> Mio, C., "Informativa non financial nell'annual report", in *Contabilità finanza e controllo*, 3, 2011, p. 248.

---

l'adeguatezza di un processo di rendicontazione e sul suo output non può prescindere dall'attribuzione all'asseverazione di una valenza che si spinga fino al giudizio di merito sui suoi contenuti.

Il tema dell'asseverazione esterna dei *report* CR acquisisce importanza crescente nei mercati globali in parallelo al crescere dell'esigenza degli *stakeholder* di un aumento nella credibilità e nell'intellegibilità delle informazioni di sostenibilità. I mercati finanziari, in particolare, fondano il proprio funzionamento su dati economico-finanziari credibili e verificabili, circostanza per cui i *regulator* e gli operatori cercano di sviluppare meccanismi di validazione indipendente delle informazioni pubbliche, sia economico-finanziarie sia non finanziarie. Molti operatori, quindi, assegnano all'asseverazione di terze parti indipendenti una funzione strumentale essenziale nello sviluppo pratico del sistema e nella propagazione dei benefici insiti nel *sustainability reporting*.

Diversi organizzazioni, tra le quali il GRI, attribuisce alla locuzione "asseverazione esterna" un significato generico, per indicare un'ampia gamma di approcci alla "valutazione" dei *report* CR.

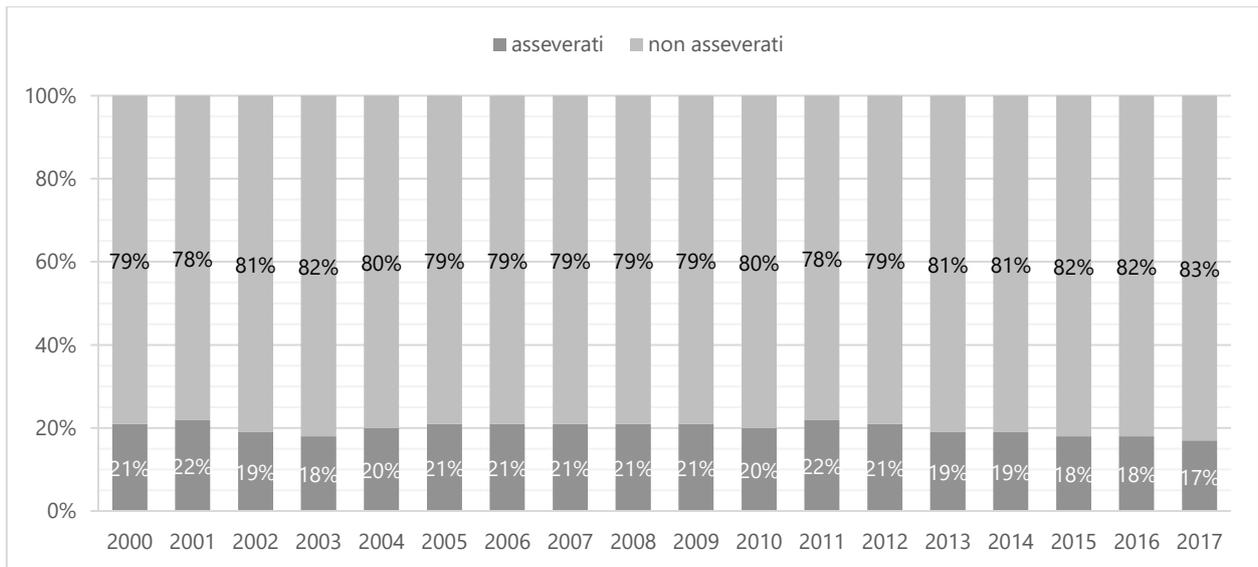
### *Contesto internazionale*

Tutti i nostri campioni e *database* di riferimento contengono informazioni e dati relativi alle attività di asseverazione dei propri *report* CR, forse anche perché si tratta di una attività di straordinario interesse sia sotto il profilo della crescita della trasparenza e della legittimità delle informazioni fornite dalle aziende sia nell'ottica dello sviluppo di spazi di mercato per i professionisti e le società (esterne alle aziende) coinvolti nel suo svolgimento (il *reporting*, viceversa, per evidenti ragioni di strategia e di riservatezza, viene generalmente realizzato, in molti contesti e con frequenza crescente al crescere della dimensione, ancorché non sempre in ogni sua fase, all'interno dell'organizzazione, specialmente nell'ambito di quotate e multinazionali).

In effetti, nel *database* Co.Re.Di., è possibile notare come la percentuale dei *report* asseverati rispetto al totale dei *report* CR pubblicati si sia mantenuta pressoché costante in tutti gli esercizi compresi tra il 2000 e il 2012, circostanza che denota quindi una crescita in termini assoluti delle attività di asseverazione nella stessa proporzione dei *report* CR inclusi nella *directory*. Negli anni più recenti, poi, non va sottovalutato l'aumento percentuale di 4 punti tra il 2012 e il 2017 in un campione, giova ricordarlo, che include organizzazioni appartenenti a classi dimensionali diverse e settori eterogenei.

Le percentuali in Co.Re.Di. non si discostano di molto da quelle rilevate in GRI-SDD, in cui si osserva una crescita dei *report* asseverati dal 2000 al 2010 e una diminuzione delle attività di asseverazione proprio (e soltanto) in corrispondenza dell'aggravarsi della crisi internazionale.

Report CR asseverati sul totale dei report CR in Co.Re.Di. nel periodo 2000/2017



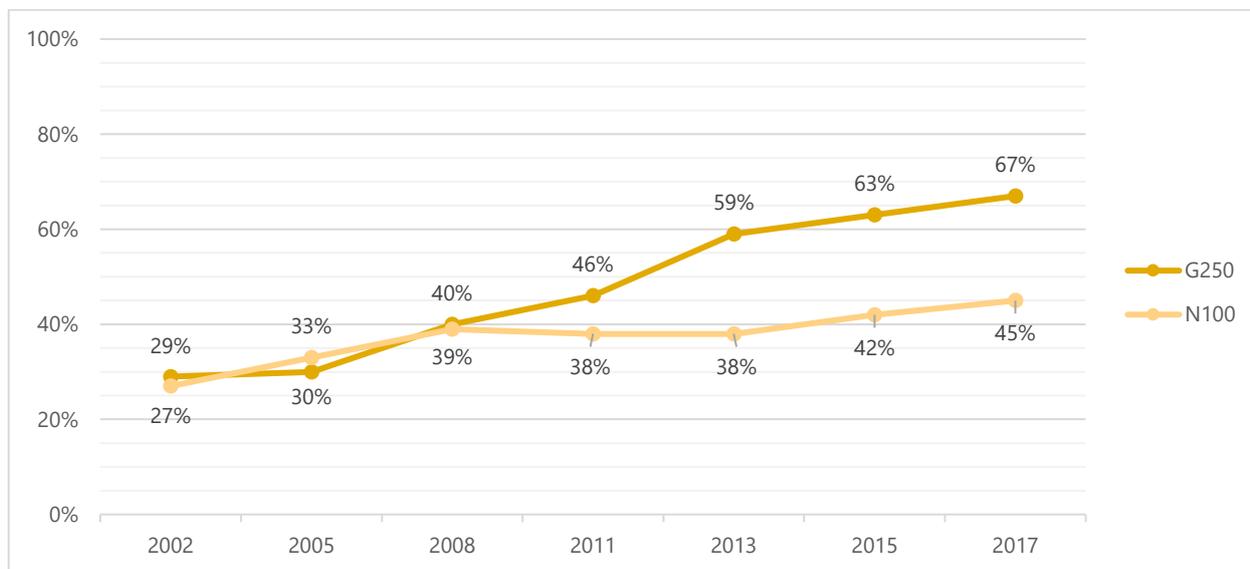
Fonte: CorporateRegister.com, "CR Perspectives 2013", novembre 2013, ed elaborazione dati da CorporateRegister.com.

È intuitivo che tali percentuali aumentino nei campioni G250 e N100, includendo, il primo, *report* CR di multinazionali, società quotate e aziende di grandi dimensioni e, il secondo, *report* CR di aziende di grandi e medie dimensioni, con più risorse e più "vincoli" di legittimazione rispetto ad altre tipologie di aziende e organizzazioni.

Tra il 2002 e il 2017, la quota di *report* CR con asseverazione esterna è cresciuta, in G250, dal 29% al 67% (più che raddoppiando dal 2005, quindi nell'arco di 12 anni) e, in N100, dal 27% al 45%, evidenziandosi, anche in questo caso, percentuali superiori ai *database* che includono *report* CR di un universo di organizzazioni e aziende più composito e vario sotto il profilo dimensionale e settoriale, quali la Co.Re.Di. e il GRI-SDD.

Parallelamente alla crescita della rendicontazione di sostenibilità, c'è quindi un aumento del numero di *report* CR asseverati da soggetti indipendenti. Peraltro, si osserva che dei *report* CR asseverati in G250, oltre il 70% è oggetto di asseverazione da parte di una delle grandi imprese di revisione contabile ("Big Four").

Report CR con asseverazione esterna in G250 e N100 nel periodo 1993/2017

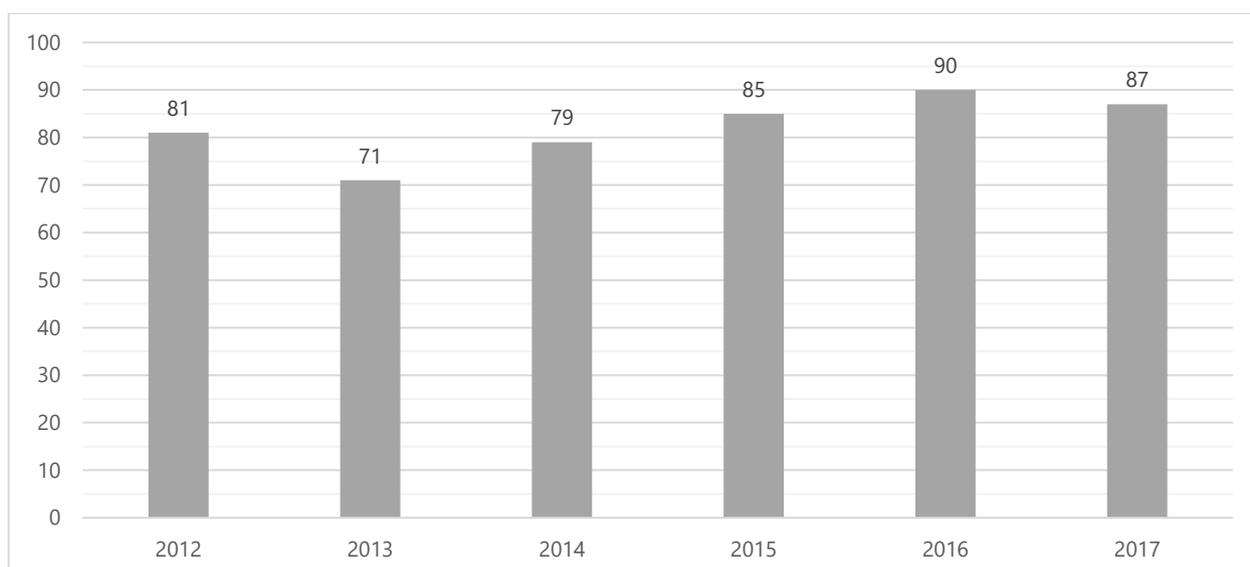


Fonte: KPMG International, "The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting", 2011, 2013, 2015 e 2017.

### Contesto nazionale

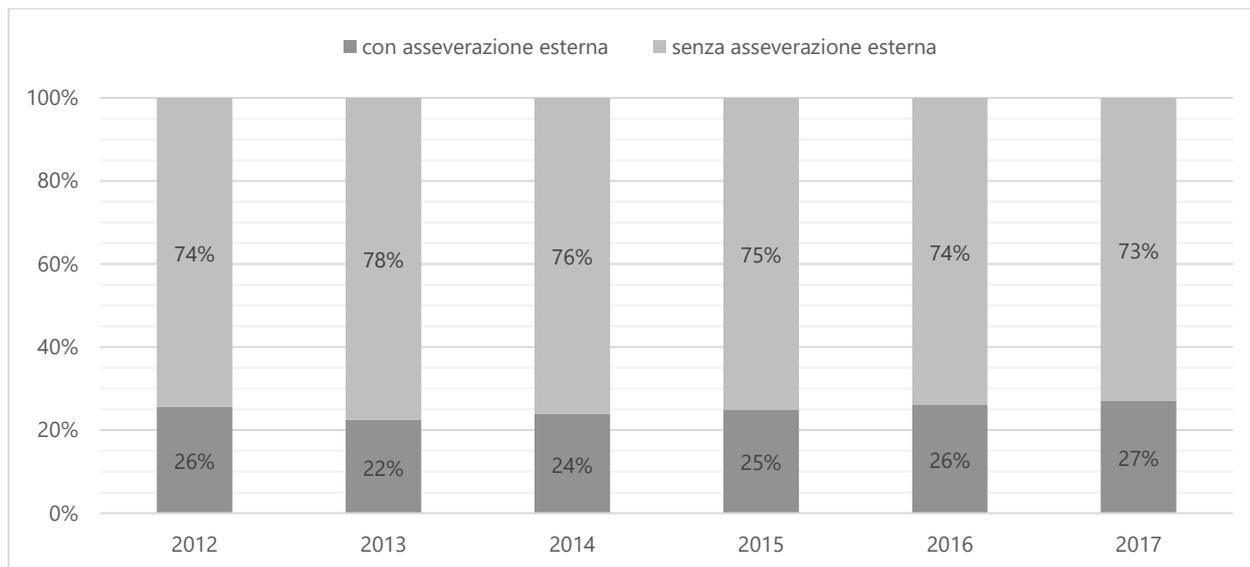
Provando a tracciare uno scenario sulla diffusione delle attività di asseverazione nel contesto italiano, considerandone anche la rilevanza (nella forma però della verifica "di conformità" prevista dal d.lgs. n. 254/2016 ai fini dell'apposizione al *report* della dicitura di conformità alle disposizioni in materia di rendicontazione non finanziaria), una indicazione emerge dalla rilevazione dei dati in Co.Re.Di., che mostrano valori assoluti e relativi pressoché costanti tra il 2012 e il 2016 sulla diffusione dei processi di asseverazione esterna rispetto ai *report* CR di aziende italiane pubblicate in questa *directory*.

Report CR pubblicati da aziende italiane con asseverazione esterna in Co.Re.Di. nel periodo 2012/2017



Fonte: elaborazione dati da CorporateRegister.com.

Report CR di aziende italiane con asseverazione esterna rispetto ai report CR di aziende italiane in Co.Re.Di. nel periodo 2012/2017

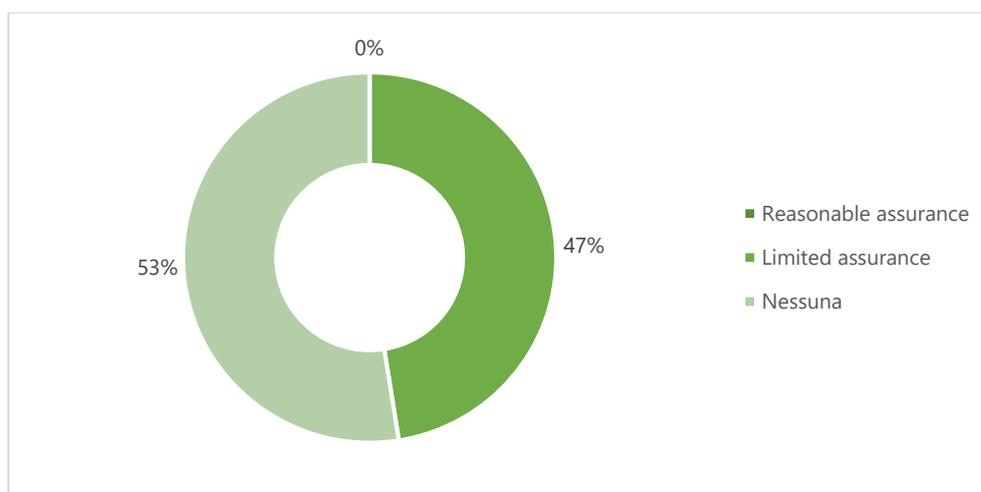


Fonte: elaborazione dati da CorporateRegister.com.

Con riguardo alle quotate, nel 2014, nel campione BI50, 19 report CR erano stati oggetto di asseverazione esterna. Rispetto ai 40 report complessivamente pubblicati dalle 32 società che hanno realizzato attività di CR reporting, tale valore rappresentava il 47,5%, percentuale compresa tra il 42% di N100 e il 63% di G250 rilevati nel 2015 e comunque superiore ai valori rilevati per l'Europa sia in Co.Re.Di. sia in GRI-SDD, rispettivamente, nel 2012 e nel 2011. Come per il reporting, peraltro, è di tutta evidenza come anche per l'asseverazione ogni valutazione di scenario vada ora completamente ridisegnata alla luce degli effetti diretti e indiretti delle recenti disposizioni normative che interessano tanto il reporting quanto il controllo di conformità (si noti: controllo di conformità ma non immediatamente l'asseverazione esterna) e valga qui quanto osservato in merito al ruolo propulsivo della norma anche nei confronti di soggetti che volontariamente intendano adottare comportamenti di non-financial disclosure per perseguire l'attribuzione reputazionale di "compliance" al decreto d.lgs. n. 254/2016.

Si osservi, circostanza interessante e degna di approfondimento in altri lavori, che tutte le asseverazioni esterne dei report CR del 2014 delle società quotate italiane, così come i controlli di conformità delle dichiarazioni non finanziarie ex d.lgs. n. 254/2016 relative all'esercizio 2017, sono avvenute nella forma della "limited assurance".

### Report CR con asseverazione esterna sul totale dei report CR in BI50 nel 2014



Fonte: CNDCEC, "Rendicontazione non finanziaria e asseverazione dei report di corporate responsibility nelle società quotate", 2015.

## 1.3 Valore economico della CR

Per varie ragioni non è agevole quantificare i valori economici degli investimenti, dei benefici e degli oneri connessi ad iniziative e progetti di CR. Peraltro, il Rapporto Socialis si fonda su un'indagine campionaria condotta mediante interviste, circostanza per la quale ha potuto rilevare valori quantitativi direttamente "alla fonte".

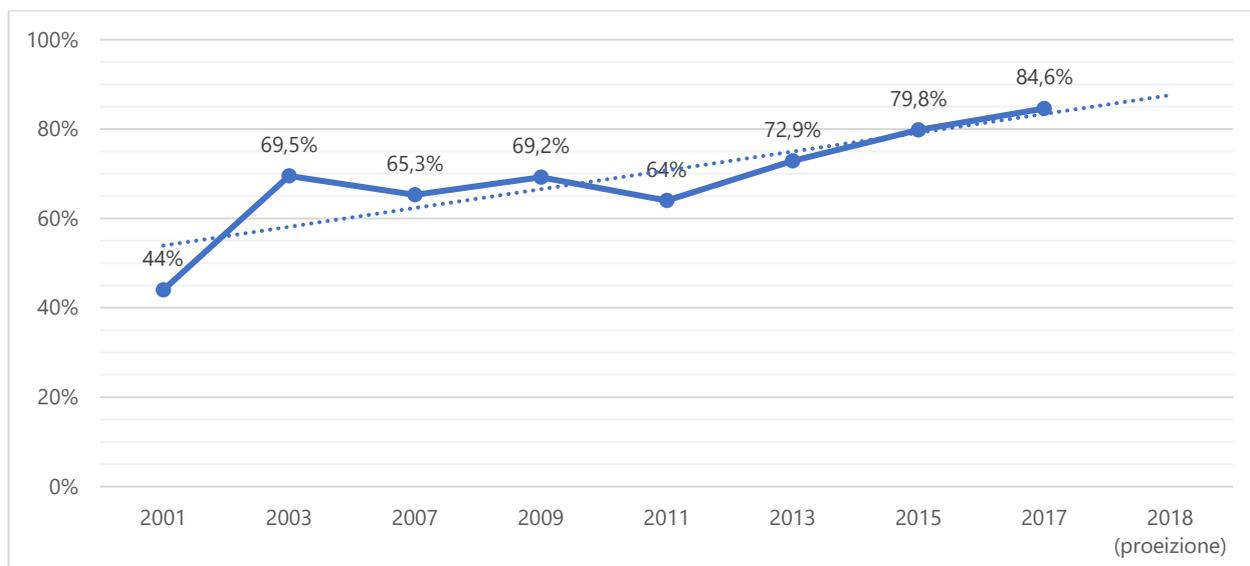
Il Rapporto 2017 sull'impegno sociale delle aziende in Italia segnala un aumento delle imprese, grandi e piccole, che si dedicano ad attività di CSR. Tra il 2015 e il 2017 il Rapporto rileva una crescita del coinvolgimento attivo dall'80% ad oltre l'84% delle imprese con almeno 80 dipendenti. Anche il valore degli investimenti in CSR, dopo la contrazione registrata in concomitanza con gli anni di picco della crisi economica, fa registrare una ripresa.

Dimensione economica dell'investimento in CSR

	2001	2003	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Universo delle aziende target	8.618	8.618	8.618	8.618	7.988	7.988	7.988	7.988
Imprese con investimenti in CSR (%)	44,0	69,5	65,3	69,2	64,0	72,9	79,8	84,6
Imprese con investimenti in CSR (VA)	3.792	5.990	5.628	5.964	5.112	5.823	6.374	6.758
Importo medio in CSR (in EUR)	110.000	141.000	169.000	161.000	210.000	158.000	176.000	209.000
Investimenti tot. in CSR (in Mio di EUR)	417	845	951	960	1.074	920	1.122	1.412

Fonte: rielaborazione dati in Osservatorio Socialis e Istituto Ixè, "L'impegno sociale delle aziende in Italia", 2018.

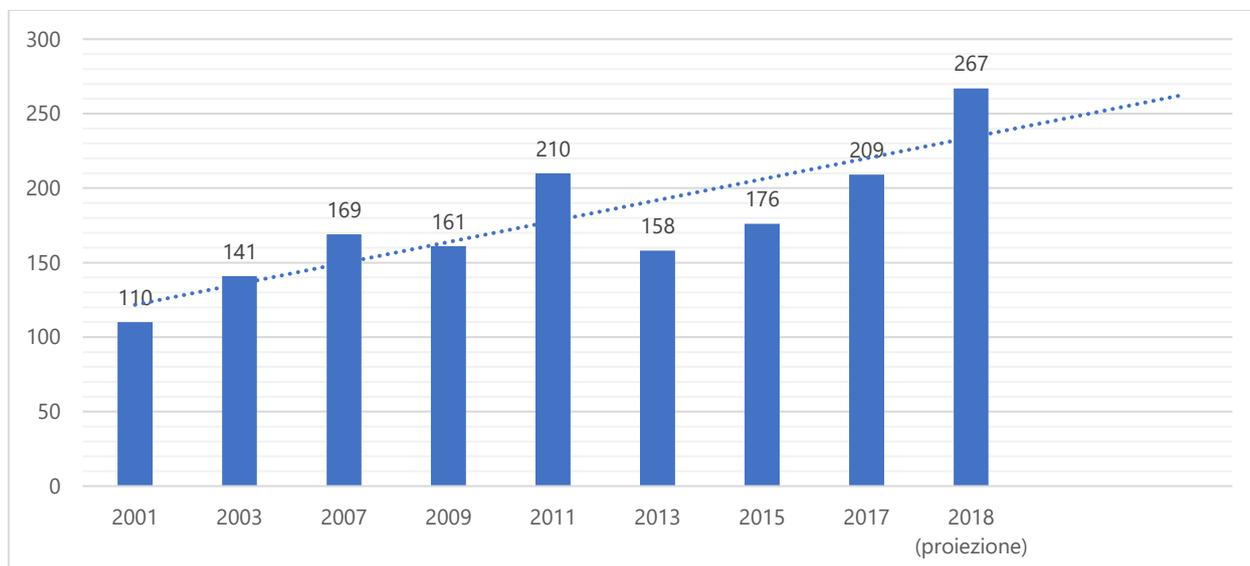
### Imprese italiane con investimenti in CSR (base campionaria 400 imprese)



Fonte: Osservatorio Socialis e Istituto Ixè, "L'impegno sociale delle aziende in Italia", 2018.

Tra il 2015 e il 2017 la cifra media investita in attività di CSR è cresciuta di quasi il 18,75% mentre, in virtù dell'aumento del numero delle imprese coinvolte, il totale investito è cresciuto del 25,85% rispetto al 2015. Anche la previsione circa il budget da dedicare a investimenti CSR fa registrare un aumento rispetto ai ritmi rilevati nel Rapporto VII con riguardo al 2016.

### Investimento medio in CSR (in migliaia di EUR con base campionaria di 319 imprese che hanno investito in CSR)



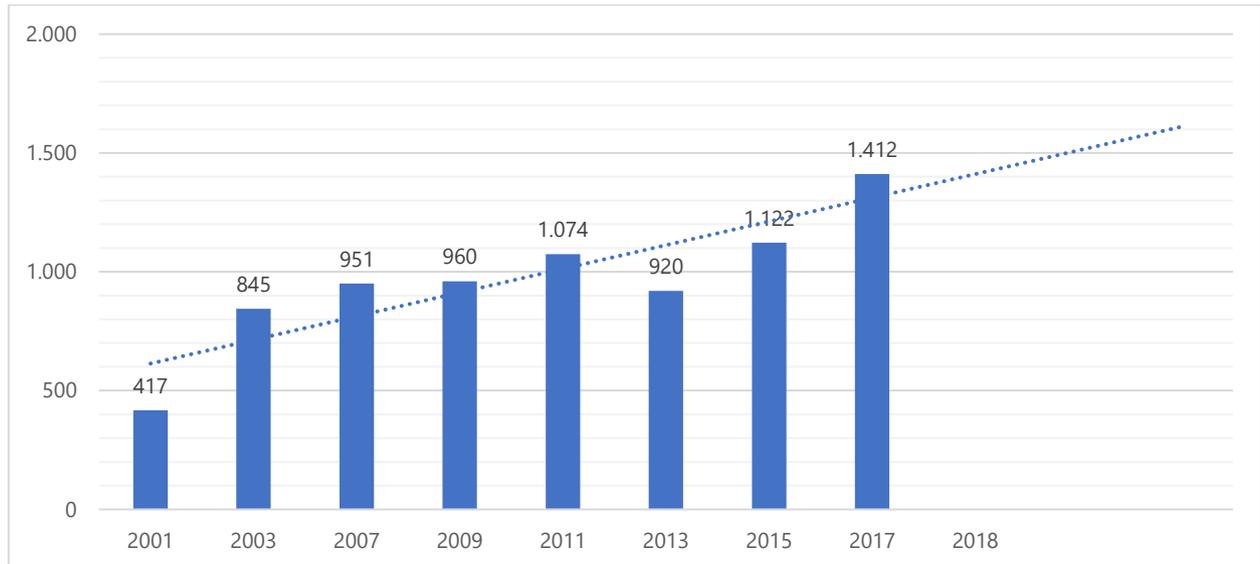
Fonte: Osservatorio Socialis e Istituto Ixè, "L'impegno sociale delle aziende in Italia", 2018.

Nelle dinamiche di investimento in CSR si rilevano notevoli differenze di comportamento tra i settori economici. Le imprese più attive sono quelle dei settori Finanza, Elettronica/informatica/telecomunicazioni, Trasporti e Metallurgico, questi ultimi orientati maggiormente verso la sostenibilità e l'ambiente.

Inoltre, come è intuibile, l'incidenza dell'impegno in attività di CSR sembra crescere con l'aumentare del fatturato.

Infine, provando a calcolare il totale degli investimenti in CSR dell'universo rappresentato dai campioni oggetto d'analisi (8.618 imprese nelle indagini dal 2001 al 2009 e 7.988 imprese nelle indagini dal 2011 al 2018) tramite la moltiplicazione del valore dell'investimento medio in ciascun anno per il numero di imprese dell'universo che hanno investito in CSR, emerge la rilevanza dei valori totali stimati, quantificabili nel 2017 in quasi un miliardo e mezzo di euro. Il Rapporto Socialis sottolinea come tra le imprese si confermi la tendenza a esperire un comportamento "preventivo" e più lungimirante rispetto al passato in cui si stabiliscano in anticipo le risorse da impiegare in progetti e attività di CSR e che tale comportamento sia più comune tra le aziende che abbiano già sperimentato iniziative di CSR negli anni precedenti a quello della rilevazione.

Investimenti totali in CSR (in Mio di EUR con base campionaria di 319 imprese che hanno investito in CSR)



Fonte: Osservatorio Socialis e Istituto Ixè, "L'impegno sociale delle aziende in Italia", 2018.

---

## 2 Sviluppo normativo

Guardando anche solo al recente passato (ultimi tre anni ad esempio) il contesto normativo italiano (e non solo italiano) è stato oggetto di sostanziali cambiamenti con riguardo alle previsioni in materia di sustainability *disclosure* economico-produttivo aziendale.

Il cambio di passo ha interessato il "secondo settore", e nello specifico, gli "enti di interesse pubblico" di grandi dimensioni e le imprese qualificatesi come imprese sociali o società benefit, e ha altresì recentemente coinvolto anche il settore non profit, e in particolare un'ampia cerchia di organizzazioni non lucrative le quali, per volontà o per legge rientrano (o rientreranno) nella nuovo quadro normativo sviluppato nell'ambito della Riforma del "Terzo settore".

Nella tabella che segue si è provato ad abbozzare un panorama sinottico delle disposizioni normative relative alle due diverse tipologie di *disclosure* finanziaria e non finanziaria, distinte in funzione di diverse principali tipologie di enti economici e non economici operanti nel sistema nazionale.

Schema sinottico degli adempimenti di rendicontazione per le diverse tipologie di enti

Organizzazioni	Disclosure	
	Non finanziaria (ESG e di sostenibilità)	Economico-finanziaria
<i>Enti di interesse pubblico rilevanti (EIPR), ovvero rientranti nell'ambito di applicazione del d.lgs. 254/2016</i>	Obbligatoria secondo le disposizioni del d.lgs. 254/2016.	Obbligatoria secondo gli schemi di bilancio e le indicazioni sui contenuti e/o le disposizioni previste in conformità alla loro natura giuridica.
<i>Società quotate</i>	Obbligatoria (se EIPR) secondo le disposizioni del d.lgs. 254/2016, altrimenti volontaria, ma, se del caso, con informazioni attinenti all'ambiente e al personale nella relazione sulla gestione ex d.lgs. 32/2007.	Obbligatoria secondo gli schemi di bilancio e le indicazioni sui contenuti previsti dagli IAS/IFRS.
<i>Società non quotate e altre società di capitali</i>	Volontaria, ma, se del caso, con informazioni attinenti all'ambiente e al personale nella relazione sulla gestione ex d.lgs. 32/2007.	Obbligatoria secondo la disciplina nazionale o gli schemi di bilancio e le indicazioni sui contenuti previsti dagli IAS/IFRS o le norme del c.c.
<i>Imprese bancarie e finanziarie e SIM</i>	Obbligatoria (se EIPR) secondo le disposizioni del d.lgs. 254/2016, altrimenti volontaria, ma, se del caso, con informazioni attinenti all'ambiente e al personale nella relazione sulla gestione ex d.lgs. 32/2007.	Obbligatoria secondo gli schemi di bilancio e l'indicazione dei contenuti previsti dagli IAS/IFRS o la legislazione speciale o il c.c.
<i>Imprese assicurative</i>	Obbligatoria (se EIPR) secondo le disposizioni del d.lgs. 254/2016, altrimenti volontaria, ma, se del caso, con informazioni attinenti all'ambiente e al personale nella relazione sulla gestione ex d.lgs. 32/2007.	Obbligatoria secondo la disciplina nazionale e/o gli schemi di bilancio e l'indicazione dei contenuti stabiliti dagli IAS/IFRS.
<i>Pubbliche amministrazioni centrali e territoriali</i>	Volontaria.	Obbligatoria in base alla disciplina speciale.
<i>Enti del Terzo settore</i>	Obbligatoria nei casi previsti dall'art. 14 del d.lgs. 117/2017 (Codice del Terzo settore), con bilancio redatto secondo le disposizioni del decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali.	Obbligatoria secondo le modalità previste dai decreti attuativi della l. 106/2016 di riforma del Terzo settore e per gli adempimenti alle disposizioni minimali degli artt. 14 e ss. del c.c., così come integrate dalle eventuali disposizioni fiscali.
<i>Enti non lucrativi non ETS (non iscritti nel Registro unico del Terzo settore)</i>	Volontaria in generale, o obbligatoria se prevista da leggi locali per specifiche tipologie di enti.	Obbligatoria per gli adempimenti alle disposizioni minimali degli artt. 14 e ss. del c.c., così come integrate dalle eventuali disposizioni fiscali.
<i>Fondazioni bancarie</i>	Obbligatoria con riguardo alla suddivisione della Relazione sulla gestione in due sezioni: a. relazione economica e finanziaria; b. bilancio di missione.	Obbligatoria secondo la disciplina speciale (atto d'indirizzo 19 aprile 2001 del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica).
<i>Imprese sociali</i>	Obbligatoria ex art. 9, co. 2, del d.lgs. 112/2017, con bilancio redatto secondo le linee guida previste dal decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali.	Obbligatoria ex art. 9, co. 1 del d.lgs. 112/2017, con bilancio redatto, a seconda dei casi, ai sensi degli artt. 2423 e ss., 2435-bis o 2435-ter, c.c., in quanto compatibili.

---

## 2.1 Normativa in materia di *disclosure* non finanziaria e relativi controlli

### *Rendicontazione*

Fino al 2007, nel sistema economico italiano non vi erano per le aziende del settore privato obblighi di sorta con riguardo alla comunicazione esterna di informazioni di natura sociale e/o ambientale. Il d.lgs. n. 32/2007, recependo la direttiva 2003/51/CE (c.d. direttiva di modernizzazione contabile o *Accounts Modernisation Directive*), ha previsto l'inserimento nell'ambito della relazione sulla gestione di *"indicatori di risultato finanziari e, se del caso, di quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale"*.

Tale normativa ha lasciato ampia discrezionalità al redattore del bilancio circa il grado di articolazione della *disclosure* obbligatoria in materia di sostenibilità ambientale. In particolare, in tema di informativa sull'ambiente e sul personale, il legislatore italiano non ha previsto l'adozione di specifici indicatori rivolti a sviluppare e arricchire le informazioni socio-ambientali<sup>11</sup>.

Con l'emanazione del d.lgs. n. 254/2016 (che ha recepito la direttiva 2014/95/UE del 22 ottobre 2014) il legislatore ha introdotto nel nostro ordinamento, per la prima volta, un obbligo di rendicontazione "non finanziaria" e di comunicazione di informazioni sulla diversità degli organi aziendali nel settore privato, le cui disposizioni si applicano, con riferimento alle dichiarazioni e alle relative relazioni, agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017, alle imprese che abbiano superato determinati limiti dimensionali, indicati nell'art. 2 del decreto in esame, che di seguito saranno analizzati con maggior dettaglio.

Invero, all'art. 2428, co. 2, c.c. e all'art. 40, co. 1 *bis*, del d.lgs. n. 127/1991, che disciplinano la relazione sulla gestione, rispettivamente, per le società quotate e per le società che redigono il bilancio consolidato, si specifica che l'analisi contenuta nella relazione predisposta dagli amministratori *"[...] è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale [...]"*. È dunque ragionevole ritenere che tali disposizioni vadano interpretate coerentemente con quelle del d.lgs. n. 254/2016, almeno per i soggetti obbligati alla sua adozione.

E' una importante innovazione nella comunicazione di informazioni attinenti alla "sostenibilità" che interessa, nello specifico, le imprese di dimensioni rilevanti. E, d'altra parte, tali imprese daranno verosimilmente una spinta all'intero sistema della *sustainability disclosure*, promuovendone la diffusione anche tra le imprese che, pur non essendo direttamente obbligate dalla normativa, operino in qualità di fornitori di quante vi si debbano attenere, nell'ambito di una "catena sostenibile del valore". Al di là di profili sanzionatori assolutamente non trascurabili per amministratori e organi di controllo, come si è accennato, il d.lgs. n. 254/2016, all'art. 7, prevede anche la facoltà di redigere dichiarazioni di carattere non finanziario *"conformi"* allo stesso decreto per soggetti non obbligati alla *disclosure* non finanziaria; tali soggetti, attenendosi alle medesime disposizioni previste per quanti vi siano obbligati, possono apporre sulle proprie dichiarazioni non finanziarie la dicitura di *"conformità"* al d.lgs. n. 254/2016.

---

<sup>11</sup> Peraltro, esistono numerosi documenti tecnici redatti da istituzioni e organismi internazionali e nazionali che sviluppano linee guida e *standard* di *reporting* delle dinamiche sociali e ambientali della gestione aziendale nonché indicatori generali, specifici e settoriali per la rilevazione delle relative fattispecie.

---

Ora, la direttiva sulla *disclosure* non finanziaria (e il relativo d.lgs. n. 254/2016 di recepimento) segnano, lo si è rimarcato, la nuova frontiera dell'approccio europeo e nazionale in materia di comunicazione aziendale. La previsione, per la prima volta, dell'obbligo (e della responsabilità), a carico delle imprese, di fornire una serie di informazioni di sostenibilità nei bilanci annuali e consolidati ha una portata che travalica l'attuale circoscrizione della stessa alle sole imprese di grandi dimensioni e di interesse pubblico: tale asserzione è giustificata dai dati che sono esposti in questo documento, da cui emergono, da un lato, un'ampia diffusione del *reporting* CR volontario sia tra le società quotate sia tra altre tipologie di aziende operanti in settori tra loro molto diversi con riguardo agli impatti sociali e ambientali generati, dall'altro, il corollario di oneri relativamente marginali connessi a tale tipologia di rendicontazione (in rapporto ad altre attività amministrative e contabili). Tali argomentazioni fanno presumere futuri sviluppi tecnici (e vincolanti) nella normativa in materia di *non-financial disclosure* (non solo con riguardo a una possibile estensione ad altre categorie di soggetti economici); ad essa sono connessi molti benefici, tra i quali la possibilità di guidare in modo più consapevole le decisioni di investimento dei singoli individui e, soprattutto, dei c.d. "*universal owners*" (i grandi investitori istituzionali: soprattutto governi e fondi gestione) verso aziende più virtuose sotto il profilo degli impatti sociali e ambientali prodotti e più attente a strategie gestionali e produttive sostenibili.

#### *Attività di controllo*

Nell'ambito della cornice di cui al d.lgs. 254/2016, che recepisce la direttiva 2014/95/UE sulla *disclosure* non finanziaria, si rimarca come l'Italia, diversamente da altri Stati membri, ha previsto non trascurabili sanzioni in caso di inadempimento tanto degli obblighi in materia di reporting quanto degli obblighi in materia di controllo.

Il d.lgs. n. 254/2016 prevede tre diverse tipologie di "controllo" relative, rispettivamente: a) agli adempimenti formali di redazione e pubblicità della rendicontazione non finanziaria; b) alle modalità di redazione e ai contenuti della dichiarazione non finanziaria (che si conclude con il rilascio di un'attestazione di conformità della stessa alle previsioni del decreto; c) all'obbligo di vigilanza sull'osservanza delle disposizioni stabilite dal decreto. Pertanto i soggetti potenziali deputati all'attività di controllo si ritiene siano tre: 1) il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio d'esercizio; 2) il soggetto incaricato di effettuare l'attestazione di conformità della dichiarazione (il quale deve essere comunque un revisore legale); 3) l'organo di controllo (per il controllo di legalità). I primi due soggetti, sebbene deputati allo svolgimento di due distinte attività di controllo, possono coincidere. È l'impresa a decidere se conferire l'incarico di "attestazione di conformità" a un soggetto diverso e distinto da quello designato per effettuare la revisione legale del bilancio d'esercizio, ovvero di attribuire i due incarichi al medesimo soggetto. In ogni caso, l'attestatore deve essere un soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale.

Il decreto prevede, all'art. 3, co. 10 che "Il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio verifica l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario. Lo stesso soggetto, o altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale appositamente designato, esprime, con apposita relazione distinta da quella di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal presente decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dal comma 3."

Il medesimo comma prevede poi che "Le conclusioni sono espresse sulla base della conoscenza e della comprensione che il soggetto incaricato di effettuare l'attività di controllo sulla dichiarazione non finanziaria ha dell'ente di interesse pubblico, dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della preparazione della dichiarazione di carattere non finanziario", il che implica evidentemente il possesso di competenze specifiche ai fini del controllo di conformità (a maggior ragione ai fini di un eventuale ulteriore controllo esterno sotto forma di asseverazione esterna cui l'impresa potrebbe volersi sottoporre in via volontaria per accrescere i propri livelli di *reputation* e di conseguente legittimazione sociale).

---

## 2.2 Rendicontazione sociale negli enti del Terzo settore e relativi controlli

### *Rendicontazione*

Nell'ambito della riforma del Terzo settore di cui alla legge delega n. 106/2016, l'art. 14, co. 1, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, Codice del Terzo settore (CTS), e l'art. 9, co. 2, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, hanno previsto gli obblighi di deposito e di pubblicazione del bilancio sociale da parte degli enti del Terzo settore (ETS) e delle imprese sociali.

L'art. 14, co. 1, del CTS dispone che gli ETS *"con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro"*, debbano:

- a. depositare il bilancio sociale presso il registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS);
- b. pubblicare il bilancio sociale nel proprio sito internet.

Lo stesso comma dispone poi che il bilancio sociale debba essere *"redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia di cui all'articolo 97 e il Consiglio nazionale del Terzo settore, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte."*

L'art. 9, co. 2, del d.lgs. 112/2017 prevede invece per tutte le imprese sociali (e l'art. 4, co. 2, del d.lgs. 112/2016 lo prevede per i gruppi di imprese sociali, in forma consolidata), comprese le cooperative sociali e i loro consorzi (imprese sociali *ex lege*), l'obbligo di:

- a. depositare il bilancio sociale presso il registro delle imprese;
- b. pubblicare il bilancio sociale nel proprio sito internet.

Infine, l'art. 61, co. 1, lett. l), del CTS, prevede per tutti gli enti accreditati come centri di servizio per il volontariato (CSV), a prescindere dai limiti dimensionali, e in ragione della specificità e delle loro funzioni, l'obbligo di:

- a. redigere il bilancio sociale;
- b. pubblicare il bilancio sociale<sup>12</sup>.

Per tutti i soggetti tenuti alla sua predisposizione, tale documento deve essere redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia istituita presso la Presidenza del Consiglio dei ministri (di cui all'art. 97 del CTS) e il CNTS (di cui agli artt. 58-60 del CTS), e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ETS, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte.

Il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha predisposto lo schema di decreto recante *"Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore ai sensi dell'art. 14, comma 1, del d.lgs. 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9, comma 2, del d.lgs. 112/2017"* (linee guida approvate dal CNTS il 20 aprile 2018, su cui la Cabina di Regia ha espresso parere favorevole il 7 marzo 2019).

Con riguardo all'entrata in vigore delle sue disposizioni di cui all'art. 3, il co. 1 prevede che si applichino *"a partire dalla redazione del bilancio sociale relativo al primo esercizio successivo a quello in corso alla data della [sua – n.d.r.] pubblicazione"* e il comma 2 specifica che dal medesimo esercizio cessi *"l'efficacia delle disposizioni"*

---

<sup>12</sup> Si ricorda che, ai sensi dell'art. 61 del CTS, possono essere accreditati come CSV gli enti costituiti in forma di associazione riconosciuta del Terzo settore da organizzazioni di volontariato e da altri enti del Terzo settore, esclusi quelli costituiti in una delle forme del libro V del codice civile, i cui statuti prevedano espressamente una serie di specifiche attività e requisiti.

---

recate dal decreto del Ministro della solidarietà sociale 24 gennaio 2008” con le linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle imprese sociali.

In sostanza – e salvo diversa indicazione nella versione finale del decreto – tutti gli ETS sono tenuti ad adottare le linee guida predisposte nel decreto in oggetto a partire dall’esercizio 2021 con riferimento ai bilanci dell’esercizio 2020, mentre, fino a quel momento, le imprese sociali esistenti (ma anche le cooperative sociali e i loro consorzi iscritti nella sezione speciale delle imprese sociali in base a una opzione volontaria ai sensi dell’art. 17, co. 3, del d.lgs. 155/2006), già tenute a redigere e depositare presso un registro delle imprese il bilancio sociale, secondo le indicazioni diffuse dal MISE (art. 2, co. 4, del decreto interministeriale 16 marzo 2018), continueranno a redigerlo secondo le linee guida di cui al decreto 24 gennaio 2008 del Ministro della solidarietà sociale.

### Attività di controllo

Altro aspetto di considerevole rilievo nel rapporto “modifica normativa”/“attività professionali” riguarda l’attività di complemento indispensabile all’efficacia di qualsivoglia disposizione obbligatoria in materia di reporting (e/o *disclosure*): il controllo dell’informativa fornita o (quantomeno) delle modalità in cui la si fornisce ai fini della *compliance* alle previsioni legislative e regolamentari.

Nel contesto della riforma del Terzo settore, l’art.30, co. 7, del CTS, con riguardo all’organo di controllo dell’ETS, e, con previsione simmetrica, l’art. 10, co. 3, del d.lgs. 112/2017, con riguardo all’organo di controllo dell’impresa sociale, impongono all’organo di controllo dell’ETS, o al collegio sindacale o al sindaco unico dell’impresa sociale il dovere di monitoraggio delle finalità sociali perseguite dall’ente, e di attestazione di conformità del bilancio sociale alle linee guida per la redazione del bilancio sociale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali (si tratta, in altri termini, di un monitoraggio continuo effettuato sul rispetto delle regole che caratterizzano la natura dell’ente e connotano, in tal senso, l’attività esercitata i cui esiti verranno riportati nello stesso bilancio sociale).

## 2.3 Alcuni numeri sui soggetti coinvolti

Data la particolare articolazione del nostro sistema produttivo e dal numero ridotto di società quotate rispetto al totale delle realtà che operano nel contesto economico italiano, è di tutta evidenza che gli enti obbligati alla *compliance* delle disposizioni in materia di *disclosure* non finanziaria del d.lgs. 254/2016 siano ancora pochi (alcune centinaia), sebbene, come già evidenziato, da un lato, già oggi la maggior parte delle grandi aziende e delle grandi organizzazioni redigono un report CR e, dall’alto, a fini di crescita reputazionale è plausibile che molte imprese non ancora soggette ad alcun obbligo in materia vogliano avvalersi del beneficio reputazionale previsto dall’art. 7 dello stesso decreto che prevede la facoltà di redigere dichiarazioni di carattere non finanziario “conformi” allo stesso attenendosi alle medesime disposizioni previste per quanti vi siano obbligati, apponendo perciò sulle proprie dichiarazioni non finanziarie la dicitura di “conformità” al d.lgs. n. 254/2016.

Nessun dubbio invece sulla rilevanza dei numeri del settore non profit, che registra negli anni una crescita quasi progressiva, confermandosi un comparto emergente dell’economia e della società, che realizza numeri sempre più importanti e costituisce un asse portante delle politiche attive creando innovazione, capitale sociale e occupazione. Secondo dati Eurostat, l’economia sociale costituisce circa il 10% del PIL UE e occupa oltre 14,5 milioni di persone.

Secondo dati del Ministero del Lavoro (pubblicati il 23.10.2018), in Italia, nel 2015 le donazioni complessivamente pervenute agli enti non profit hanno superato i 4,5 miliardi di euro, mentre il Terzo settore si è avvalso del contributo fattivo di 6,63 milioni volontari, 4,14 milioni se si considerano solo coloro che hanno svolto attività in modo strutturato nell'ambito degli ETS.

Riferendosi invece a quanto rilevato dall'ISTAT tramite il Censimento permanente del non profit – che rileva ed elabora i dati in funzione delle tipologie giuridiche ante-riforma: associazioni, riconosciute e non; comitati; cooperative sociali; enti ecclesiastici; fondazioni; società di mutuo soccorso; altro (istituzioni sanitarie, istituzioni educative, ecc.) – al 31.12.2015 le istituzioni non profit erano 336.275; di queste in 267.529 istituzioni (circa l'80%) ci si avvaleva del supporto dei volontari per un totale di 5,5 milioni, mentre in 55.196 istituzioni (circa il 16%) erano impiegati 788.126 dipendenti (dati pubblicati il 20 dicembre 2017). Al 31.12.2016, le istituzioni non profit attive in Italia risultavano 343.432 e complessivamente impiegavano 812.706 dipendenti (dati pubblicati l'11 ottobre 2018).

Enti non profit e dipendenti negli anni 2001, 2011, 2015 e 2016 (valori assoluti e rapporti di incidenza sulle imprese dell'industria e dei servizi)

	2001	2011	2015	2016
Enti non profit	235.232	301.191	336.275	343.432
Dipendenti	488.523	680.811	788.126	812.706
Enti non profit (% sulle imprese)	5,8	6,8	7,7	7,8
Dipendenti (% su dipendenti imprese)	4,8	6,0	6,9	6,9

Fonte: ISTAT, Censimento permanente (dati all'11.2.2018).

L'85,3% è costituito da associazioni (riconosciute e non riconosciute) anche se rispetto al 2011 si rileva una flessione di tale forma giuridica anche in termini di dipendenti e di volontari.

Le cooperative sociali (pari al 4,8% delle istituzioni) raccolgono più della metà dei dipendenti impiegati nel settore (52,8%). Quota in crescita rispetto al 2011 (circa +5 punti percentuali).

Ora, secondo dati del Ministero del Lavoro pubblicati il 23.10.2018, le cooperative sociali (con un valore della produzione di oltre 10 miliardi di euro) risultavano 12.570, di cui 1.367 imprese sociali ex lege, mentre le imprese sociali hanno generato un valore della produzione di 314 milioni; le fondazioni, con oltre 11,1 miliardi di euro di entrate annue, erano 6.220 fondazioni e, infine, le imprese sociali, occupando oltre 530.000 addetti, risultavano aver generato circa 10 miliardi di euro di valore della produzione.

Con riguardo ai trend di crescita, le istituzioni non profit sono aumentate tra il 2011 e il 2015 dell'11,6% (tasso di crescita medio annuo del 2,23%). Tra il 2001 e il 2011 l'aumento è stato del 28% (tasso di crescita medio annuo 2,25% l'anno). Il personale dipendente in servizio presso le istituzioni non profit è aumentato del 15,8% (tasso di crescita medio annuo del 2,97%). Tra il 2001 e il 2011 l'aumento è stato del 39,36% (tasso di crescita medio annuo 3,03% l'anno). I volontari aumentano del 16,2%. Tra il 2001 e il 2011 l'aumento è stato del 39,36%.

L'aumento più importante in termini di istituzioni (+43,2%) e di dipendenti (+29,8%) si registra per le cooperative sociali mentre di volontari (+21,3%) per le fondazioni.

Infine, con riferimento alla dimensione di entrate e proventi, dai dati del Censimento IX del 2011 si può osservare che degli oltre 300.000 enti non profit censiti, il 4,5% (oltre 13.000 enti) risultavano al tempo avere proventi superiori a € 500.000. Come già accennato, gli obblighi di redazione e pubblicazione del bilancio sociale per gli ETS scattano a partire da un livello di proventi superiore al milione di euro.

Enti non profit e classi di proventi al 31.12.2011

Classi di entrate/proventi (in EUR)	Enti	%	Entrate/proventi	%
0-5000	99.801	33,14%	192.949.985	0,30%
5001-10000	38.589	12,81%	286.026.975	0,45%
10001-30000	64.793	21,51%	1.178.687.955	1,84%
30001-60000	32.855	10,91%	1.411.192.015	2,21%
60001-100000	19.296	6,41%	1.500.427.085	2,35%
100001-250000	22.212	7,37%	3.540.565.646	5,54%
250001-500000	10.079	3,35%	3.530.424.966	5,52%
500001-oltre	13.566	4,50%	52.299.609.816	81,79%
Totale	301.191	100%	63.939.884.443	100%

Fonte: ISTAT, Censimento permanente (dati al 31.12.2011).

In conclusione, pur considerando che non tutti gli enti censiti assumeranno la qualifica di ETS, è evidente che i tassi di crescita maggiori si siano verificati nelle categorie "cooperative sociali", "imprese sociali" e "fondazioni", tutte tipologie che rientrano nell'ambito della riforma del Terzo settore, circostanza che, associata alle evidenze di sviluppo continuo del mondo non profit in ambito sia italiano sia europeo e ai limiti dimensionali previsti nell'ambito della Riforma, lascia ragionevolmente presumere che diverse migliaia di ETS saranno soggetti ai nuovi obblighi in materia di *ESG reporting* e dei relativi controlli di conformità.

---

## OPPORTUNITÀ DI APPROCCIO NORMATIVO PREMIALE (NON VINCOLANTE)

---

*Finora si sono illustrate le conseguenze dell'attività legislativa con riguardo alla predisposizione di obblighi in materia di rendicontazione e di controllo... Non trascuriamo però il potenziale impatto dell'altra fondamentale tipologia di approccio adottato in parallelo dal legislatore nel campo dell'economia della sostenibilità: le attività c.d. di soft law, ovvero iniziative di moral suasion o di regolamentazione "non vincolante, bensì di adesione "volontaria".*

*Sono ormai noti e (comprovati in letteratura in misura via via sempre più consolidata nel tempo) i benefici della trasparenza informativa e del non-financial reporting con riguardo ai seguenti ambiti della gestione aziendale e del contesto economico-produttivo: risorse finanziarie (miglior accesso al mercato del credito e alle risorse finanziarie in generale); risorse umane (sviluppo delle relazioni con gli stakeholder e migliore capacità di attrarre e fidelizzare personale con competenze appropriate); ruolo della supply chain (sviluppo di una filiera sostenibile, sia con i propri fornitori sia in quanto fornitori); comunicazione, immagine e reputazione (riconoscibilità e posizionamento nel mercato, supporto dai propri stakeholder primari e migliore legittimazione sociale); comprensione del processo di valorizzazione economica (anche ai fini di eventuali processi di aggregazioni di imprese); miglioramento di immagine e reputation aziendali. Meno approfonditi ed evidenti ma altrettanto fondamentali risultano i potenziali impatti dalla trasparenza della sustainability disclosure rispetto ai rapporti con la Pubblica amministrazione e al risk assessment e mitigazione dei rischi (finanziari e non finanziari).*

*Al rapporto tra sostenibilità e gestione dei rischi sarà di qui a poco dato ampio spazio; rispetto al primo aspetto (rapporti con la PA), si noti che il sustainability reporting può costituire uno tra gli elementi di CSR esplicitamente previsti dalle procedure per il conseguimento del Rating di legalità: nel formulario per la verifica, da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), dei requisiti necessari al conseguimento del rating, sono inclusi tre punti corrispondenti ad altrettante prassi di CR – nell'ambito della sotto-sezione C1, "Dichiarazione per la verifica delle condizioni per l'incremento del punteggio" –, il cui possesso da parte dell'impresa consente alla stessa di incrementare, appunto, il proprio livello di rating. Il rating di legalità premia dunque processi volti a garantire forme di CSR, anche attraverso l'adesione a programmi promossi da organizzazioni nazionali o internazionali e l'acquisizione di indici di sostenibilità, e permette alle aziende di ottenere diversi vantaggi competitivi: più opportunità di business; maggiore trasparenza e visibilità sul mercato; migliore immagine sul territorio di appartenenza (anche grazie all'apposita sezione sul sito dell'AGCM con i nomi delle imprese titolari del Rating).*

*Oltre ai vantaggi competitivi, vi sono una serie di benefici di natura economica, visto che il Rating è riconosciuto a norma di legge: dalle PP.AA. nell'emanazione di bandi o nella concessione di finanziamenti (concedendo preferenza in graduatoria, attribuendo un punteggio aggiuntivo, riservando una quota delle risorse allocate): dagli istituti di credito nella tempistica e nella determinazione delle condizioni economiche di erogazione; dal nuovo codice degli appalti (d.lgs. n. 50/2016), quale criterio premiale nella valutazione dell'offerta di gara (all'art. 93: nei contratti di servizi e forniture, l'importo della garanzia e del suo eventuale rinnovo è ridotto del 30% per gli operatori economici in possesso del rating di legalità; all'art. 95: le amministrazioni aggiudicatrici indicano nel bando di gara, nell'avviso o nell'invito, i criteri premiali che intendono applicare alla valutazione dell'offerta in relazione al maggior rating di legalità e di impresa dell'offerente). In breve, negli ultimi anni le istituzioni pubbliche hanno adottato politiche d'acquisto volte alla sostenibilità, tanto da mutare non solo i criteri di selezione dei fornitori, ma anche le modalità con le quali misurano le proprie performance. Tra il 2012 e il 2015 infatti il 19,5% delle istituzioni pubbliche ha adottato strumenti di rendicontazione non finanziaria (ISTAT, 2019). Negli appalti pubblici e negli strumenti di finanza agevolata, le buone pratiche in tema di CSR costituiscono un fattore distintivo che incide positivamente nel processo di valutazione da parte della P.A.: rating di legalità e normativa sugli appalti costituiscono, in tale direzione, esempi di come essa abbia voluto incidere sulla cultura aziendale prevedendo una premialità per le imprese che scelgano di introdurre volontariamente azioni di CSR. La pubblicazione di un bilancio con informazioni non finanziarie o la redazione di un report separato di sostenibilità o di un report integrato, redatto o asseverato secondo gli standard di rendicontazione riconosciuti, costituisce per un'azienda uno strumento in grado di facilitare non solo i rapporti di fornitura con la P.A. ma anche l'erogazione di contributi pubblici a suo favore.*

---

## PARTE SECONDA

### PROSPETTIVE PROFESSIONALI

In questa sezione si fornisce una panoramica sullo sviluppo delle attività professionali connesse all'evoluzione del contesto normativo nazionale, anche in funzione, ove possibile, di ragionevoli e plausibili scenari a breve e medio termine del sistema economico e sociale.

### 3 Sviluppo delle attività professionali nel settore della CR

Le attività della professione economico-contabile con riguardo al settore CR può essere idealmente suddiviso in tre tipologie cui sono dedicati i prossimi paragrafi:

- a. attività relative ai professionisti sindaci;
- b. attività dei professionisti quali attestatori e asseveratori di report CR;
- c. attività dei professionisti quali consulenti nella predisposizione di report CR.

Tra le principali opportunità con riguardo agli sviluppi di nuove aree professionali emergono in tutta la loro portata le attività connesse ai doveri del collegio sindacale nell'ambito delle attività disciplinate dal d.lgs. n. 254/2016 sull'informativa non finanziaria. In questo ambito sembra acquisire importanza fondamentale la predisposizione di un documento di estensione delle attuali linee guida, aggiornandolo con gli obblighi imposti dal d.lgs. n. 254/2016 ed in linea con regolamento Consob/Borsa Italiana.

Va ricordato infatti che il collegio sindacale è destinatario di obblighi specifici e di sistema e il d.lgs. n. 254/2016 ha adottato un sistema sanzionatorio specifico, assolutamente non trascurabile, e sarebbe utile emanare un documento di linee guida a supporto dei professionisti sindaci delle società quotate di grandi dimensioni e degli altri soggetti obbligati dalla normativa in oggetto.

---

Il d.lgs. n. 254/2016 ha recepito la direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità da parte di talune imprese e taluni gruppi di grandi dimensioni. All'art. 2<sup>13</sup> viene circoscritto l'ambito di applicazione agli enti di interesse pubblico<sup>14</sup> che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario:

- un numero di dipendenti superiore a cinquecento;
- e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:
  - a. totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro;
  - b. totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

All'art. 3, co. 1, il d.lgs. n. 254/2016 dispone che La Dichiarazione di carattere Non Finanziario (DNF) *"nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta"*, deve contenere informazioni:

1. di carattere ambientale: ad esempio, l'utilizzo di risorse energetiche, l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas a effetto serra e l'impatto presente e presumibile dei fattori di rischio ambientali e sanitari che contraddistinguono l'attività dell'impresa;
2. di carattere sociale: ad esempio, le relazioni con i consumatori e con la collettività di riferimento;
3. inerenti alla gestione del personale: ad esempio, informazioni relative alle azioni avviate per assicurare la parità di genere, alle misure previste in attuazione delle convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia e alle modalità con cui si instaura il dialogo con le parti sociali;
4. inerenti alla tutela dei diritti umani: ad esempio, le misure impiegate per evitare le relative violazioni e le azioni intraprese per ostacolare condotte discriminatorie;
5. riguardanti la lotta contro la corruzione attiva e passiva: ad esempio, le segnalazioni degli strumenti scelti e adottati a tal fine<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Cfr. art. 2 "Ambito di applicazione", co. 1 e 2:

1. "Gli enti di interesse pubblico redigono per ogni esercizio finanziario una dichiarazione conforme a quanto previsto dall'articolo 3, qualora abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

- a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;
- b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro;"

2. "Gli enti di interesse pubblico che siano società madri di un gruppo di grandi dimensioni redigono per ogni esercizio finanziario una dichiarazione conforme a quanto previsto dall'articolo 4."

<sup>14</sup> Ai sensi dell'art. 16, co. 1, del d.lgs. n. 39/2010, Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE (pubblicato nel S.O. n. 58 alla Gazzetta Ufficiale n. 68 del 23 marzo 2010), come modificato dall'art. 18, co. 1, del d.lgs. n. 135/2016, Attuazione della direttiva 2014/56/UE che modifica la direttiva 2006/43/CE concernente la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati (pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 169 del 21 luglio 2016):

"Sono enti di interesse pubblico:

- a) le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea;
- b) le banche;
- c) le imprese di assicurazione di cui all' articolo 1, comma 1, lettera u), del codice delle assicurazioni private;
- d) le imprese di riassicurazione di cui all' articolo 1, comma 1, lettera cc), del codice delle assicurazioni private, con sede legale in Italia, e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie di cui all'articolo 1, comma 1, lettera cc-ter), del codice delle assicurazioni private."

<sup>15</sup> Cft. art. 3 "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 1: "La dichiarazione individuale di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, descrivendo almeno:

---

Nel fornire queste informazioni, l'organizzazione deve descrivere almeno:

- il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi incluso il Modello 231/2001;
- le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi includendo le catene di fornitura e subappalto;
- la modalità di gestione dei rischi di cui al punto precedente.

In relazione agli ambiti appena descritti, devono essere fornite almeno<sup>16</sup> informazioni relative a:

- utilizzo delle risorse energetiche e la distinzione tra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili;
- l'impiego delle risorse idriche;
- le emissioni di gas inquinanti;
- l'impatto e rischio a medio termine;
- le politiche su parità di genere e rapporti con parti sociali;
- le misure adottate per garantire il rispetto dei diritti umani;
- gli strumenti adottati nella lotta alla corruzione.

Gli enti di interesse pubblico hanno la possibilità di non fornire informazioni in merito ad uno o più aspetti sopracitati qualora l'ente soggetto non applichi politiche in tali ambiti; in questo caso, vale il principio internazionale del *comply or explain*, ovvero l'ente deve indicare in modo dettagliato e chiaro le motivazioni per cui non si forniscono alcune informazioni. Tuttavia, possono essere omesse alcune informazioni laddove compromettano in modo grave la posizione commerciale dell'impresa e purché l'ente soggetto indichi, nella propria dichiarazione, di voler ricorrere a questa facoltà facendo espresso riferimento all'art. 3, co. 8<sup>17</sup>.

---

a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, anche con riferimento alla gestione dei suddetti temi;

b) le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;

c) i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto."

<sup>16</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 2: "In merito agli ambiti di cui al comma 1, la dichiarazione di carattere non finanziario contiene almeno informazioni riguardanti:

a) l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;

b) le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;

c) l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio di cui al comma 1, lettera c), o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;

d) aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;

e) rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;

f) lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati."

<sup>17</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 8: "Fermo restando gli obblighi discendenti dalla ammissione o dalla richiesta di ammissione di valori mobiliari alla negoziazione in un mercato regolamentato, previa deliberazione motivata dell'organo di amministrazione, sentito l'organo di controllo, nella dichiarazione di carattere non finanziario possono essere omesse, in casi eccezionali, le informazioni concernenti sviluppi imminenti ed operazioni in corso di negoziazione, qualora la loro divulgazione possa compromettere gravemente la posizione commerciale dell'impresa. Qualora si avvalga di questa facoltà, l'ente di interesse pubblico ne fa menzione nella

---

La dichiarazione non finanziaria deve essere redatta sulla base di uno standard di rendicontazione nazionale o internazionale riconosciuto o metodologie autonome di rendicontazione<sup>18</sup>, utilizzando gli appositi indicatori<sup>19</sup> previsti dallo standard adottato, se idonei o adeguati a rappresentare l'attività e gli impatti dell'impresa, indicando gli eventuali cambiamenti intervenuti rispetto gli esercizi precedenti<sup>20</sup>.

Laddove non vengano praticate politiche in relazione a uno o più ambiti sopracitati (vedi art. 3 comma 1), gli enti di interesse pubblico soggetti all'obbligo di redigere la dichiarazione di carattere non finanziario forniscono<sup>21</sup>, all'interno della medesima dichiarazione, per ciascuno di tali ambiti, le motivazioni di tale scelta in modo chiaro ed articolato.

La dichiarazione individuale di carattere non finanziario può essere comunicata<sup>22</sup> in due modalità distinte:

1. può essere contenuta nella relazione sulla gestione, prevista dall'articolo 2428 del codice civile, in una specifica sezione. Dovrà poi essere indicata la sezione del sito internet dell'ente dove le informazioni sono pubblicate;
2. può costituire una relazione distinta, fermo restando l'obbligo di contrassegnarla con analogo dicitura. In questo caso, deve essere indicato nella relazione sulla gestione che è stata predisposta una relazione distinta di carattere non finanziario dove poter reperire le informazioni richieste, indicando inoltre la sezione del sito internet dove sono pubblicate.

---

dichiarazione non finanziaria con esplicito rimando al presente comma. L'omissione non è comunque consentita quando ciò possa pregiudicare una comprensione corretta ed equilibrata dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati e della sua situazione, nonché degli impatti prodotti dalla sua attività in relazione agli ambiti di cui al comma 1."

<sup>18</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 3: "Le informazioni di cui ai commi 1 e 2 sono fornite con un raffronto in relazione a quelle fornite negli esercizi precedenti, secondo le metodologie ed i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata ai fini della redazione della dichiarazione e, ove opportuno, sono corredate da riferimenti alle voci ed agli importi contenuti nel bilancio. Nella relazione è fatta esplicita menzione dello standard di rendicontazione adottato e nel caso in cui lo standard di rendicontazione utilizzato differisca da quello a cui è stato fatto riferimento per la redazione della dichiarazione riferita al precedente esercizio, ne è illustrata la motivazione."

<sup>19</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 5: "Ai fini della rendicontazione, gli indicatori di prestazione utilizzati, di cui al comma 1, lettera b), sono quelli previsti dallo standard di rendicontazione adottato e sono rappresentativi dei diversi ambiti, nonché coerenti con l'attività svolta e gli impatti da essa prodotti. Nel caso in cui si faccia ricorso ad una metodologia autonoma di rendicontazione, ovvero nel caso in cui gli indicatori di prestazione previsti dallo standard di rendicontazione adottato non siano del tutto adeguati o sufficienti a rappresentare con coerenza l'attività svolta e gli impatti da essa prodotti, l'impresa seleziona gli indicatori più adatti a tale scopo, fornendo in maniera chiara e articolata le ragioni sottese a tale scelta. La scelta degli indicatori di prestazione è effettuata anche tenendo conto, ove opportuno, degli orientamenti emanati dalla Commissione europea in forza di quanto previsto dalla direttiva 2014/95/UE."

<sup>20</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 4: "Qualora si faccia ricorso ad una metodologia di rendicontazione autonoma è fornita una chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione all'interno della dichiarazione non finanziaria. Parimenti, sono descritti gli eventuali cambiamenti intervenuti rispetto agli esercizi precedenti, con la relativa motivazione."

<sup>21</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 6: "Gli enti di interesse pubblico soggetti all'obbligo di redigere la dichiarazione di carattere non finanziario che non praticano politiche in relazione a uno o più degli ambiti di cui al comma 1, forniscono all'interno della medesima dichiarazione, per ciascuno di tali ambiti, le motivazioni di tale scelta, indicandone le ragioni in maniera chiara e articolata."

<sup>22</sup> Cfr. art. 5 "Collocazione della dichiarazione e regime di pubblicità", co. 1 e 2:

1. "La dichiarazione individuale di carattere non finanziario può:

a) essere contenuta a seconda dei casi, nella relazione sulla gestione di cui all'articolo 2428 del codice civile, all'articolo 41 del decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 136, all'articolo 94 del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209, di cui in tal caso costituisce una specifica sezione come tale contrassegnata;

b) costituire una relazione distinta, fermo restando l'obbligo di essere contrassegnata comunque da analogo dicitura. Una volta approvata dall'organo di amministrazione, la relazione distinta è messa a disposizione dell'organo di controllo e del soggetto incaricato di svolgere i compiti di cui all'articolo 3, comma 10 entro gli stessi termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio, ed è oggetto di pubblicazione sul registro delle imprese, a cura degli amministratori stessi, congiuntamente alla relazione sulla gestione."

2. "La specifica sezione della relazione sulla gestione individuale contiene le informazioni richieste oppure può indicare le altre sezioni della relazione sulla gestione, ovvero le altre relazioni previste da norme di legge, ivi compresa la relazione distinta di cui al comma 1, lettera b), dove reperire le informazioni richieste, indicando altresì la sezione del sito internet dell'ente di interesse pubblico dove queste sono pubblicate."

---

La specifica sezione della relazione sulla gestione, sia essa individuale o consolidata<sup>23</sup>, contiene le informazioni richieste oppure può indicare le altre sezioni della relazione sulla gestione ovvero le altre sezioni previste da norma di legge, inclusa la relazione distinta, dove reperire le informazioni richieste, indicando altresì la sezione del sito internet dell'ente dove queste sono pubblicate.

Circoscritto l'ambito di applicazione, le informazioni da comunicare e le modalità con cui devono essere comunicate, indichiamo i doveri dell'organo di controllo e quindi dei componenti dei collegi sindacali.

### 3.1 Attività relative ai professionisti sindacali

Nel mese di maggio 2019 è stato pubblicato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) il documento "L'autovalutazione del Collegio Sindacale". La pubblicazione si propone di essere una guida per i collegi sindacali delle società quotate che intendono procedere alla propria autovalutazione secondo quanto esplicitato nei principi della Norma Q.1.1.<sup>24</sup> contenuta nelle "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate", pubblicate dal Consiglio nazionale nel mese di aprile 2018. Secondo la norma l'organo di controllo deve sottoporsi, assumendosene diretta responsabilità e, ad un periodico processo di autovalutazione circa la ricorrenza, oltre che la permanenza, dei requisiti di idoneità dei componenti e la correttezza ed efficacia del proprio funzionamento.

Il processo di autovalutazione è verbalizzato dal Collegio Sindacale consta di una fase istruttoria ed una fase valutativa che prevede eventuali misure correttive nell'ottica di assicurare un efficace svolgimento delle sue funzioni di controllo. Inoltre, il processo di autovalutazione, in seguito alle modifiche introdotte al D. Lgs. 254/2016 nel principio della norma Q.1.2.<sup>25</sup>, prevede di verificare la coerenza alle politiche in materia di diversità applicate alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo, relativi ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale; di tutto ciò, deve essere data comunicazione nell'ambito della Relazione annuale di Corporate Governance.

---

<sup>23</sup> Cfr. art. 5 "Collocazione della dichiarazione e regime di pubblicità", co. 3 e 4:

3. "La dichiarazione consolidata di carattere non finanziario può:

a) essere contenuta, a seconda dei casi, nella relazione sulla gestione di cui all'articolo 40 del decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127, all'articolo 41 del decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 136, all'articolo 100 del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209, di cui in tal caso costituisce una specifica sezione come tale contrassegnata;

b) costituire una relazione distinta, fermo restando l'obbligo di essere contrassegnata comunque da analoga dicitura. Una volta approvata dall'organo di amministrazione, la relazione distinta è messa a disposizione dell'organo di controllo e del soggetto incaricato di svolgere i compiti di cui all'articolo 3, comma 10 entro gli stessi termini previsti dalle norme di legge per la presentazione del progetto di bilancio consolidato, ed è oggetto di pubblicazione, sul registro delle imprese, a cura degli amministratori stessi, congiuntamente alla relazione consolidata sulla gestione.

4. "La specifica sezione della relazione sulla gestione consolidata contiene le informazioni richieste oppure può: indicare le altre sezioni della relazione sulla gestione, ovvero le altre relazioni previste da norme di legge, ivi compresa la relazione distinta di cui al comma 3, lettera b), dove reperire le informazioni richieste, indicando altresì la sezione del sito internet dell'ente di interesse pubblico dove queste sono pubblicate".

<sup>24</sup> Cfr. Norma Q.1.1. "Autovalutazione del Collegio Sindacale", Principi, "Il Collegio Sindacale, nella prima riunione e con periodicità almeno annuale, valuta l'idoneità dei componenti e l'adeguata composizione dell'organo, con riferimento ai requisiti di professionalità, competenza, onorabilità e indipendenza richiesti dalla normativa. Il Collegio Sindacale, nella prima riunione e con periodicità almeno annuale, valuta la disponibilità di tempo e di risorse adeguate alla complessità dell'incarico. Il Collegio Sindacale effettua autovalutazioni periodiche del proprio operato in relazione alla concertata pianificazione della propria attività."

<sup>25</sup> Cfr. Norma Q.1.2. "Composizione del Collegio Sindacale", Principi, "Il numero dei componenti del Collegio Sindacale e il criterio di riparto tra generi sono stabiliti dalla legge e dall'atto costitutivo. I sindacati devono essere scelti fra soggetti in possesso dei requisiti di onorabilità e di professionalità stabiliti dalla legge e dallo statuto."

---

Il documento sopramenzionato, nella **norma Q.3.**, ricorda quelli che sono i **doveri del Collegio Sindacale**. In particolare, nella norma Q.3.1.<sup>26</sup>, vengono indicate le caratteristiche e le modalità di effettuazione della vigilanza e delle attività del Collegio Sindacale. Il sistema di vigilanza deve seguire un sistema di selezione impostato su un *risk approach*, ossia basato **sull'identificazione e la valutazione del rischio** che il mancato rispetto della normativa e dei principi di corretta amministrazione può comportare. Per altro, la norma Q.3.9.<sup>27</sup> prevede la **vigilanza sull'attuazione delle regole di governo societario** dove, in merito ad aspetti prettamente connessi alla DNF, il Collegio Sindacale deve porre particolare attenzione nel vigilare che:

- **gli obiettivi strategici siano compatibili con i rischi identificati** (natura e livello);
- il **modello di risk management**, laddove adottato, **possa identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi che possano assumere rilievo anche nell'ottica della sostenibilità di medio-lungo periodo dell'attività della società**.

Diverse sono le norme di comportamento che possono essere connesse, esplicitamente o meno, all'informativa non finanziaria. Nella norma Q.3.2.<sup>28</sup> si ricorda, tra i principi, che è compito del Collegio Sindacale quello di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto oltre che delle disposizioni relative alla dichiarazione di carattere non finanziario. È importante che il Collegio Sindacale **verifichi l'esistenza di una struttura organizzativa idonea atta a consentire un adeguato monitoraggio dei rischi** di inosservanza della normativa applicabile. In particolare, nei criteri applicativi della norma Q.3.2. viene stabilito che il Collegio Sindacale deve porre particolare attenzione alle informazioni utili e materiali per la comprensione dell'impatto prodotto e generato dall'attività dell'impresa e che dovranno essere inseriti nella dichiarazione di carattere non finanziario con riferimento ai temi previsti dall'art. 3 comma 1 del d.lgs. 254/2016, ovvero temi ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione attiva e passiva.

---

<sup>26</sup> Cfr. Norma Q.3.1. "Caratteristiche e modalità di effettuazione della vigilanza e delle attività del collegio sindacale", Principi, "Il Collegio Sindacale svolge i compiti e le funzioni previste dalla vigente normativa. L'attività di vigilanza del collegio sindacale è effettuata sulla base della diligenza professionale richiesta dalla natura dell'incarico. L'attività deve peraltro essere proporzionata alla complessità e alle caratteristiche dimensionali, organizzative, di settore, e di modello di business proprie della società e viene esercitata, in primo luogo, attraverso l'esame delle informazioni acquisite. La vigilanza, nel suo effettivo svolgimento deve seguire, quale efficiente modalità operativa, un sistema di selezione impostato su un risk approach, ossia basato sull'identificazione e la valutazione del rischio che il mancato rispetto della normativa e dei principi di corretta amministrazione possa comportare. Il collegio sindacale si avvale, per lo svolgimento dei propri compiti, di strutturati flussi informativi provenienti dall'organo amministrativo, dal Comitato Controllo e Rischi ove presente e dalle funzioni e dai ruoli di controllo. Quelli provenienti dalle funzioni operative e/o di controllo della società possono essere oggetto di procedure aziendali che li regolamentano al fine di efficientare il processo. La più rilevante fonte di flussi informativi è la funzione di controllo di terzo livello, l'internal audit, che ha il compito specifico di verificare in via continuativa l'operatività e l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. In relazione alla pluralità di funzioni e strutture aziendali aventi compiti e responsabilità di controllo, il collegio è tenuto ad accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate. Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di possibili violazioni di legge o di statuto, d'inosservanza delle regole di governo societario, d'inesatta applicazione dei principi di corretta amministrazione, di inadeguatezza dell'assetto organizzativo o del sistema amministrativo-contabile o del sistema di controllo interno, il collegio sindacale richiede all'amministratore delegato, informandone il presidente del consiglio di amministrazione, se le due figure non coincidono, l'adozione di un piano di azioni correttive e ne monitora la realizzazione nel corso dell'incarico. Nel caso in cui il collegio sindacale rilevi il permanere delle criticità ne informa il consiglio di amministrazione. Se non vengono poste in essere azioni correttive ovvero se le stesse sono ritenute dal collegio insufficienti, ovvero in casi di urgenza, di particolare gravità, di avvenuto riscontro di violazioni, il collegio adotta le iniziative previste dalla legge per la rimozione delle violazioni riscontrate."

<sup>27</sup> Cfr. Norma Q.3.9., "Vigilanza sull'attuazione delle regole di governo societario", Principi, "Il collegio sindacale vigila sulle concrete modalità di attuazione dei codici di comportamento ai quali la società abbia dichiarato di attenersi."

<sup>28</sup> Cfr. Norma Q.3.2., "Vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto", Principi, "Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto. La funzione di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto consiste nella verifica della conformità degli atti sociali e delle deliberazioni degli organi sociali alle leggi, ai regolamenti, alle disposizioni statutarie e ai codici di comportamento ai quali la società abbia dichiarato di attenersi. All'inizio dell'incarico, e poi periodicamente, il collegio verifica, sulla base dei flussi informativi acquisiti, che la struttura organizzativa e le procedure interne siano idonee a garantire che la società operi in conformità alla normativa legislativa e regolamentare, alle disposizioni dello statuto e, nelle società che abbiano dichiarato di attenersi a codici di comportamento, alle regole di governo societario previste da detti codici. L'attività di vigilanza nel suo concreto svolgimento deve quindi intendersi circoscritta alle norme che concretamente, con riferimento alla struttura e alle attività della società, possano essere ritenute critiche in ragione della rilevanza del rischio che il loro mancato rispetto possa comportare per la società. Al ricorrere dei presupposti previsti dalla normativa, il collegio sindacale vigila sull'osservanza delle disposizioni relative alla dichiarazione di carattere non finanziario."

---

L'art. 3, comma 7<sup>29</sup> del sopracitato Decreto, come peraltro sancito dal documento "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate", specifica che il Collegio Sindacale, nello svolgimento delle funzioni attribuitegli dall'ordinamento, vigila sull'osservanza delle disposizioni contenute nel decreto e illustra gli esiti di tale attività all'assemblea nella relazione annuale.

Per illustrare meglio la portata della disposizione, dobbiamo ricordare i doveri più generali del Collegio Sindacale come disciplinati dal Codice Civile. In particolare il Collegio Sindacale ha il dovere di vigilare:

- sull'osservanza della legge e dello statuto;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile<sup>30</sup>.

Su tali principi di ordine generale deve quindi essere calibrata la profondità del controllo ai fini del rispetto delle disposizioni dettate dal d.lgs. n. 254/2016. Infatti, il Collegio Sindacale deve verificare che la dichiarazione sia completa e conforme agli articoli 3 e 4 dell'appena citato Decreto e, in caso contrario, la Consob richiede le necessarie modifiche o integrazioni fissando il termine per l'adeguamento<sup>31</sup>.

Il sistema sanzionatorio, previsto nell'art. 8 del d.lgs. n. 254/2016, individua il Collegio Sindacale come uno dei quattro soggetti potenzialmente passibili di sanzioni.

L'accertamento e l'irrogazione delle sanzioni sono attività di competenza della Consob e le somme derivanti dal pagamento delle sanzioni sono versate all'entrata del bilancio dello Stato<sup>32</sup>.

Di seguito, si rappresenta sotto forma tabellare le sanzioni previste nell'art. 8, commi 3 e 4<sup>33</sup>, del d.lgs. 254/2016.

---

<sup>29</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 7: "La responsabilità di garantire che la relazione sia redatta e pubblicata in conformità a quanto previsto dal presente decreto legislativo compete agli amministratori dell'ente di interesse pubblico. Nell'adempimento dei loro obblighi costoro agiscono secondo criteri di professionalità e diligenza. L'organo di controllo, nell'ambito dello svolgimento delle funzioni ad esso attribuite dall'ordinamento, vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel presente decreto e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea."

<sup>30</sup> FNC – Baldi, P.P. e Magrassi, L., "Disclosure di sostenibilità: d.lgs. n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità", 15 febbraio 2017.

<sup>31</sup> Cfr. Art. 9 "Poteri e coordinamento tra le autorità", co. 2: "In caso di dichiarazione incompleta o non conforme agli articoli 3 e 4, la Consob richiede ai soggetti di cui agli articoli 2 e 7 le necessarie modifiche o integrazioni e fissa il termine per l'adeguamento. In caso di mancato adeguamento, si applica l'articolo 8."

<sup>32</sup> Cfr. art. 8, "Sanzioni", co. 6: "Per l'accertamento e l'irrogazione delle sanzioni amministrative pecuniarie di cui al presente articolo è competente la Consob e si osservano le disposizioni previste dagli articoli 194-bis, 195, 195-bis e 196-bis, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58. Le somme derivanti dal pagamento delle sanzioni sono versate all'entrata del bilancio dello Stato."

<sup>33</sup> Cfr. Art. 8, "Sanzioni", co. 3 e 4:

3. "Salvo che il fatto non integri l'illecito amministrativo di cui al comma 4, quando la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario depositata presso il registro delle imprese non è redatta in conformità a quanto prescritto dagli articoli 3 e 4, agli amministratori si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 ad euro 100.000. La medesima sanzione si applica ai componenti dell'organo di controllo che, in violazione dei propri doveri di vigilanza e di referto previsti dall'articolo 3, comma 7, omettono di riferire all'assemblea che la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario non è redatta in conformità a quanto prescritto dagli articoli 3 e 4. La sanzione di cui al presente comma, ridotta della metà, si applica agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo, se presente, dei soggetti di cui all'articolo 7, comma 1, che hanno attestato la conformità al presente decreto di una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, depositata presso il registro delle imprese, non redatta secondo quanto disposto dagli articoli 3 e 4."

4. "Salvo che il fatto costituisca reato, quando la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario depositata presso il registro delle imprese contiene fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omette fatti materiali rilevanti la cui informazione è prevista ai sensi degli articoli 3 e 4 del presente decreto, agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo dell'ente di interesse pubblico si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 50.000 ad euro 150.000. La sanzione di cui al presente comma, ridotta della metà, si applica agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo, se presente, dei soggetti di cui all'articolo 7, comma 1, quando presso il registro delle imprese è depositata una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, di cui è attestata la conformità ai sensi dell'articolo 7, comma 1, contenente fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero nella quale risultano omessi fatti materiali rilevanti la cui informazione è imposta dagli articoli 3 e 4 del presente decreto."

CONTROLLORI	OGGETTO DEL CONTROLLO	FATTI SANZIONABILI	SANZIONI
<b>ORGANO DI CONTROLLO</b>	Vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite dal d.lgs. 254/2016 e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Per <b>omessa comunicazione</b> all'assemblea della <b>non conformità</b> della DNF</li> </ul>	da € 20.000 a € 100.000
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero</b></li> <li>▪ <b>Omissione di fatti materiali rilevanti</b></li> </ul>	da € 50.000 a € 150.000

I componenti del Collegio Sindacale possono essere soggetti a responsabilità penale laddove la fattispecie integri un reato. In tale contesto si ritiene importante che il Collegio valuti anche l'adeguatezza del Modello Organizzativo adottato ai sensi del d.lgs. 231/2001 che riguarda il regime della responsabilità amministrativa della società per atti illeciti costituenti reato e commessi dai dipendenti della società, in quanto direttamente richiamato dall'art. 3 del d.lgs. 254/2016. Per un approfondimento anche su tali aspetti si rinvia al successivo paragrafo 3.3.

## 3.2 Attività dei professionisti quali attestatori e asseveratori di report CR

Come enunciato nel precedente paragrafo, la Dichiarazione di carattere Non Finanziario deve essere redatta sulla base di uno standard di rendicontazione nazionale o internazionale riconosciuto o metodologie autonome di rendicontazione.

Il d.lgs. n. 254/2016 prevede che le informazioni non finanziarie debbano essere sottoposte ad attestazione di conformità rispetto le richieste del d.lgs. n. 254/2016. Questa "attività" deve essere svolta da un revisore legale iscritto nel registro dei revisori legali (o da una società di revisione legale), il quale può rilasciare un'attestazione circa la conformità o meno dell'informativa non finanziaria.

Le conclusioni devono essere espresse sulla base della conoscenza dell'organizzazione, dell'adeguatezza dei sistemi, processi e procedure utilizzati per la predisposizione della dichiarazione di carattere non finanziario<sup>34</sup>.

La c.d. *External assurance*, rappresenta quindi un ulteriore ambito d'intervento a supporto dell'impresa da parte dei professionisti.

<sup>34</sup> Cfr. art. 3, "Dichiarazione individuale di carattere non finanziario", co. 10: "Il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio verifica l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario. Lo stesso soggetto, o altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale appositamente designato, esprime, con apposita relazione distinta da quella di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal presente decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dal comma 3. Le conclusioni sono espresse sulla base della conoscenza e della comprensione che il soggetto incaricato di effettuare l'attività di controllo sulla dichiarazione non finanziaria ha dell'ente di interesse pubblico, dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della preparazione della dichiarazione di carattere non finanziario. Nel caso in cui la dichiarazione di carattere non finanziario sia contenuta nella relazione sulla gestione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera a), il giudizio di cui all'articolo 14, comma 2, lettera e), del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, non comprende detta dichiarazione, che rimane oggetto dell'obbligo di attestazione di cui al presente comma. La relazione, datata e sottoscritta dal soggetto allo scopo designato, è allegata alla dichiarazione di carattere non finanziario e pubblicata congiuntamente ad essa secondo le modalità di cui all'articolo 5."

---

Considerata la quantità e la complessità delle informazioni da verificare e validare, rilasciare un'asseverazione di un report di sostenibilità, potrebbe richiedere la collaborazione di un team di professionisti. Infatti, un report di sostenibilità ha al suo interno informazioni squisitamente economiche che un commercialista non avrebbe nessun problema a verificare e validare; possono però essere presenti anche informazioni e dati numerici relativi ad aspetti ambientali o sociali che potrebbero richiedere il supporto di uno o più specialisti, impegnando in questo caso il commercialista nell'attività di coordinamento del processo di asseverazione.

Lo standard di riferimento per il rilascio dell'attestazione è stato specificato all'interno del Regolamento CONSOB emesso il 18 gennaio 2018 con la delibera n. 20267 ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 254/2016<sup>35</sup>: è l'ISAE (International Standard on Assurance Engagements) 3000, Revised, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)<sup>36</sup>.

Lo standard ISAE 3000 (*Revised*) stabilisce i principi di base e le procedure essenziali per fornire ai professionisti dell'*assurance* i requisiti procedurali, tra i quali:

- i termini dell'incarico;
- l'accettazione dell'incarico;
- la pianificazione dell'incarico;
- i requisiti etici;
- gli standard qualitativi di controllo;
- i criteri per lo svolgimento dell'incarico;
- l'ottenimento di evidenze;
- l'uso del lavoro di esperti;
- la struttura della relazione di *assurance*.

Al professionista è quindi richiesto il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza previsti dalle disposizioni di legge e regolamentari applicabili in Italia e dai principi di revisione vigenti, nonché la corretta pianificazione e il rispetto dei criteri per lo svolgimento dell'incarico.

Le procedure ISAE comprendono colloqui, prevalentemente con il personale del gruppo responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella Dichiarazione, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

L'asseveratore, secondo quanto sancito dai principi dell'ISAE 3000, può seguire diverse metodologie di attestazione:

- a. «*Limited assurance engagements*» dove il soggetto designato rilascia un'attestazione nella quale rappresenta che non sono emersi elementi tali da ritenere la non conformità della dichiarazione non finanziaria allo standard di rendicontazione di riferimento. Questa tipologia di attestazione presuppone

---

<sup>35</sup> Cfr. art. 9 "Poteri e coordinamento tra le Autorità", co. 1: "Fermo restando quanto previsto all'articolo 4 del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, la Consob, sentite Banca d'Italia e IVASS, per i profili di competenza con riferimento ai soggetti da esse vigilati, disciplina con regolamento:

a) le modalità di trasmissione diretta alla Consob della dichiarazione di carattere non finanziario da parte dei soggetti di cui agli articoli 2 e 7 del presente decreto, e, fermo restando quanto stabilito dall'articolo 5 del presente decreto, le eventuali ulteriori modalità di pubblicazione della dichiarazione nonché delle informazioni richieste dalla Consob ai sensi del comma 2 del presente articolo;

b) le modalità e i termini per il controllo dalla stessa effettuato sulle dichiarazioni di carattere non finanziario, anche con riferimento ai poteri conferiti ai sensi del comma 3, lettera b) del presente articolo;

c) i principi di comportamento e le modalità di svolgimento dell'incarico di verifica della conformità delle informazioni da parte dei revisori."

<sup>36</sup> "International Standard on Assurance Engagements 3000. Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information", emanato e rivisto dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) dell'International Federation of Accountants (IFAC).

---

un livello di estensione delle attività di verifica inferiore rispetto a quello da svolgere per un esame completo;

- b. «*Reasonable assurance engagements*» dove il soggetto designato rilascia un'attestazione contenente un giudizio di conformità della dichiarazione non finanziaria allo standard di rendicontazione di riferimento. Questa tipologia di attestazione presuppone il più alto livello di estensione nell'attività di verifica svolta ai fini di un esame considerato completo.

Nel caso in cui il revisore esprima un'attestazione con rilievi, un'attestazione negativa o rilasci una dichiarazione di impossibilità di esprimere un'attestazione, la relazione illustra analiticamente i motivi delle conclusioni.

La Consob ha adottato nel suo regolamento un modello flessibile che pone come obbligatoria una *limited assurance*, questo non esclude la possibilità che le società possano richiedere al revisore designato il rilascio di un giudizio *reasonable assurance*. Richiedere un'attestazione nella forma *reasonable assurance*, con conseguente svolgimento di procedure di controllo più estese, generando un impatto economico maggiore per le imprese. Per questo motivo, nell'art 5 comma 2 del suddetto d.lgs. n. 254/2016, si rende possibile una tipologia di attestazione «mista» in cui la *reasonable assurance* può investire solo alcune parti della dichiarazione non finanziaria.

Il sistema sanzionatorio, previsto nell'art. 8 del d.lgs. n. 254/2016, individua il revisore legale del bilancio e gli attestatori come due dei quattro soggetti potenzialmente passibili di sanzioni.

L'accertamento e l'irrogazione delle sanzioni sono attività di competenza della Consob e le somme derivanti dal pagamento delle sanzioni sono versate all'entrata del bilancio dello Stato<sup>37</sup>.

Di seguito, si rappresenta sotto forma tabellare le sanzioni previste nell'art. 8, comma 5<sup>38</sup>, del d.lgs. 254/2016.

---

<sup>37</sup> Cfr. art. 8, "Sanzioni", co. 6: "Per l'accertamento e l'irrogazione delle sanzioni amministrative pecuniarie di cui al presente articolo è competente la Consob e si osservano le disposizioni previste dagli articoli 194-bis, 195, 195-bis e 196-bis, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58. Le somme derivanti dal pagamento delle sanzioni sono versate all'entrata del bilancio dello Stato."

<sup>38</sup> Cfr. Art. 8, "Sanzioni", co. 3 e 4:

3. "Salvo che il fatto non integri l'illecito amministrativo di cui al comma 4, quando la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario depositata presso il registro delle imprese non è redatta in conformità a quanto prescritto dagli articoli 3 e 4, agli amministratori si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 ad euro 100.000. La medesima sanzione si applica ai componenti dell'organo di controllo che, in violazione dei propri doveri di vigilanza e di referto previsti dall'articolo 3, comma 7, omettono di riferire all'assemblea che la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario non è redatta in conformità a quanto prescritto dagli articoli 3 e 4. La sanzione di cui al presente comma, ridotta della metà, si applica agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo, se presente, dei soggetti di cui all'articolo 7, comma 1, che hanno attestato la conformità al presente decreto di una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, depositata presso il registro delle imprese, non redatta secondo quanto disposto dagli articoli 3 e 4."

4. Salvo che il fatto costituisca reato, quando la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario depositata presso il registro delle imprese contiene fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omette fatti materiali rilevanti la cui informazione è prevista ai sensi degli articoli 3 e 4 del presente decreto, agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo dell'ente di interesse pubblico si applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 50.000 ad euro 150.000. La sanzione di cui al presente comma, ridotta della metà, si applica agli amministratori e ai componenti dell'organo di controllo, se presente, dei soggetti di cui all'articolo 7, comma 1, quando presso il registro delle imprese è depositata una dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario, di cui è attestata la conformità ai sensi dell'articolo 7, comma 1, contenente fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero nella quale risultano omessi fatti materiali rilevanti la cui informazione è imposta dagli articoli 3 e 4 del presente decreto."

CONTROLLORI	OGGETTO DEL CONTROLLO	FATTI SANZIONABILI	SANZIONI
<b>REVISORE LEGALE DEL BILANCIO</b>	Verifica l' <b>avvenuta predisposizione</b> da parte degli amministratori della DNF	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Per <b>omessa verifica</b> della predisposizione della DNF</li> </ul>	da € 20.000 a € 50.000
<b>ATTESTATORE ASSEVERATORE</b>	Esprime con apposita relazione, un' <b>attestazione</b> circa la <b>conformità</b> delle informazioni fornite rispetto quanto richiesto dal d.lgs. 254/2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Per attestazione di conformità</b> ad una dichiarazione depositata <b>non redatta in conformità</b></li> </ul>	da € 20.000 a € 100.000
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Per <b>omessa attestazione</b> di conformità</li> </ul>	

Inoltre, si precisa che il soggetto revisore legale del bilancio e l'attestatore possono coincidere.

### 3.3 Attività dei professionisti quali consulenti nella predisposizione di report CR

Anche tra i professionisti delle discipline economiche emerge, con sempre più evidenza, la consapevolezza che esista un forte legame tra le imprese considerate più virtuose nell'ambito dell'attenzione ai temi ESG ed il loro successo.

Alcuni dei motivi possono essere i seguenti:

- sviluppare un'immagine e una reputazione positiva connessa ai benefici di essere identificata come "un'impresa sostenibile";
- favorire l'affermazione sul mercato e la riconoscibilità;
- migliorare l'efficienza della gestione aziendale;
- stabilire chiari obiettivi sostenibili connessi al core business;
- creare un vantaggio competitivo rispetto ad altri concorrenti;
- favorire l'innovazione nel settore di appartenenza attraverso la ricerca di nuovi prodotti o servizi, implementando ad esempio sistemi virtuosi di economia circolare;
- facilitare l'accesso al credito ed avvalersi di vantaggi fiscali;
- creare un rapporto positivo e di cooperazione con gli stakeholder;
- attrarre nuovi azionisti e "Clienti etici";
- generare un ambiente lavorativo stimolante e che possa offrire prospettive.

I professionisti consulenti possono supportare i loro Clienti dalla fase di avvicinamento alle *best practices* per perseguire gli obiettivi sopra rappresentati, ma anche in tutte le azioni propedeutiche e connesse alla redazione di un report di informativa non finanziaria, anche per imprese non obbligate ai sensi del d.lgs. n. 254/2016.

In merito a quest'ultimo punto, prima di analizzare nel dettaglio quali sono le fasi di supporto operativo, vediamo le normative più recenti che un consulente professionista deve sempre tenere a mente quando si parla di sostenibilità e rischi non finanziari<sup>39</sup>.

Le normative in questione riguardano in particolar modo gli **Enti di Interesse Pubblico Rilevanti**<sup>40</sup> – gli EIPR, ma sono adattabili anche al mondo delle piccole e medie imprese. Le norme ci permettono di andare ad integrare le ordinarie politiche di *Enterprise Risk Management* con l'analisi dei rischi di natura non finanziaria, in quello che può essere definito il processo di "*Sustainable Enterprise Risk Management*" (SERM) o – anche – "*Integrated Sustainability Risk Management*" (ISRM).

Per tali imprese il legislatore ha posto l'attenzione sul **rischio non finanziario** quale fattore di rischio insito nell'attività di impresa che impone di prendere in considerazione anche i nuovi **rischi di sostenibilità** che richiedono una valutazione dei temi e delle politiche ESG adottate.

Le fonti normative più recenti che citano, o fanno riferimento, ai **rischi non finanziari** sono le seguenti:

- d.lgs. n. 254/2016;
- Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana;
- d.lgs. n. 231/2001;
- Standard di rendicontazione;
- Regolamenti e certificazioni;
- CoSo Framework;
- 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.



<sup>39</sup> Per la compilazione delle seguenti pagine ci si è avvalsi della consultazione del documento "Sustainable Enterprise Risk Management - Il processo evolutivo dell'ERM per integrare i principi della Sostenibilità" di Pier Paolo Baldi, gennaio 2019.

<sup>40</sup> Gli EIP sono disciplinati dall'art. 16 del d.lgs. n. 39/2010 e sono le società quotate o emittenti valori mobiliari, le banche, le imprese di assicurazione e riassicurazione. Sono Rilevanti quando, ai sensi del d.lgs. n. 254/2016, hanno oltre 500 dipendenti e supero limiti di attivo o di ricavi rispettivamente superiori ad Euro 40.000.000 o Euro 20.000.000.



D. Lgs.  
254/2016

Iniziamo parlando dalla vera "chiave di volta" normativa: il **d.lgs. n. 254/2016**<sup>41</sup> (di qui in avanti, anche solo il "decreto") che ha recepito la Direttiva Europea 95/2014. Il decreto, entrato in vigore nel gennaio 2017 e modificato dalla Legge n. 145/2018, riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo di imprese e gruppi di grandi dimensioni (i citati EIPR - Enti di Interesse Pubblico Rilevanti).

È proprio nell'art. 1, co. 1073, che la Legge di Bilancio ha integrato il contenuto dell'art. 3, comma 1, lett. c) del d.lgs. n. 254/2016 inserendo tra le parole "i principali rischi" e "generati e subiti" la frase "ivi incluse le modalità di gestione del stessi"<sup>42</sup>.

Tale modifica permette di recepire in maniera più precisa il testo della direttiva 2014/95/UE da cui prende vita il decreto.

Sempre in ambito normativo, pur se non direttamente collegato al d.lgs. 254/2016, evidenziamo un'altra norma entrata in vigore nel 2019 che riguarda l'obbligo di dare evidenza dei tempi medi di pagamento delle transazioni commerciali effettuate nell'anno, individuando altresì gli eventuali ritardi medi tra i termini pattuiti contrattualmente e quelli effettivamente praticati<sup>43</sup>. Tale informativa, di carattere tipicamente non finanziario, è prevista dal novellato art. 7-ter del d.lgs. 231/2002 ed è finalizzata a stimolare la concorrenza, consentendo alle imprese che adempiano regolarmente alle proprie obbligazioni di essere maggiormente competitive sul mercato. Tale informativa deve essere fornita da tutte le imprese nell'ambito del bilancio d'esercizio<sup>44</sup>.

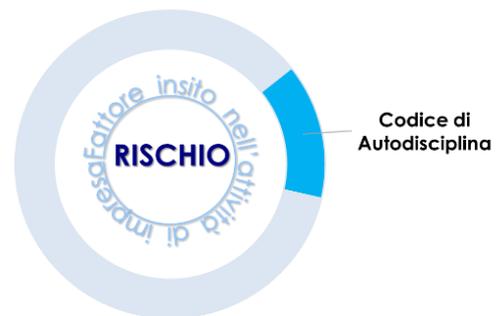
<sup>41</sup> Si rimanda al paragrafo 3.1 e 3.2 per un approfondimento più dettagliato del d.lgs. n. 254/2016.

<sup>42</sup>Cfr. art. 3, "Dichiarazione di carattere non finanziario, co. 1: "La dichiarazione individuale di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, descrivendo almeno: a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, anche con riferimento alla gestione dei suddetti temi; b) le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario; c) i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto."

<sup>43</sup> Decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34 (c.d. "Decreto crescita"), in vigore dal 30 giugno 2019, che, al d.lgs. 231/2002, "Attuazione della direttiva 2000/35/CE relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali", ha aggiunto l'art. 7-ter, "Evidenza nel bilancio sociale": "A decorrere dall'esercizio 2019, nel bilancio sociale le società danno evidenza dei tempi medi di pagamento delle transazioni effettuate nell'anno, individuando altresì gli eventuali ritardi medi tra i termini pattuiti e quelli effettivamente praticati. I medesimi soggetti danno conto nel bilancio sociale anche delle politiche commerciali adottate con riferimento alle suddette transazioni, nonché delle eventuali azioni poste in essere in relazione ai termini di pagamento".

<sup>44</sup> Pur se la titolazione dell'art. 7-ter cita testualmente "Evidenza nel bilancio sociale", la relazione tecnica relativa all'introduzione dell'articolo in commento sviluppa il ragionamento sui tempi di pagamento rivolgendosi esplicitamente a tutte le imprese per le quali attualmente non vi sono obblighi di "rendicontazione sociale", rinviando alla descrizione di "un contenuto ulteriore del bilancio delle società".

Come fondamentale corollario possiamo andare ad affiancare le ulteriori normative o regolamenti da leggersi – o da adattare – al nuovo contesto normativo. Tra di essi possiamo citare il **Codice di Autodisciplina** di Borsa Italiana ed in particolare la versione revisionata nel 2015 che più ci interessa in questo contesto. Versione che è antecedente all'entrata in vigore del d.lgs. 254/2016 ma successiva all'emanazione della Direttiva Europea UE/95/2014.



Le modifiche apportate nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, lette alla luce del d.lgs. 254/2016, ridefiniscono e implementano l'assetto organizzativo aziendale. Queste

possono essere identificate nell'art. 1 "Ruolo del Consiglio di Amministrazione" dove si stabilisce che il Consiglio di Amministrazione deve definire "la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici, includendo nelle proprie valutazioni **tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività**"<sup>45</sup> e deve valutare "l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi"<sup>46</sup>.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione deve valutare "l'opportunità di **costituire un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità** connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder"<sup>47</sup>.



Nel contesto che abbiamo iniziato a delineare, dovrebbe ormai poter inserirsi anche la disciplina dettata dal **d.lgs. 231/2001** che riguarda il regime della responsabilità amministrativa della società per atti illeciti costituenti reato e commessi dai dipendenti della società.

Originariamente il d.lgs. 231/2001 – ed il connesso Modello di Organizzazione e Controllo di Gestione – il MOC o MOCG - prevedeva solo alcune fattispecie di reato legate per lo più a prevenire il rischio del coinvolgimento della società per gli atti strettamente attinenti alla corruzione. Da lì si sono sviluppati modelli organizzativi ritenuti idonei a prevenire o mitigare tali

rischi.

Ma negli anni la normativa 231 si è costantemente evoluta ed ora contempla molte fattispecie<sup>48</sup> oggetto della disciplina di rendicontazione non finanziaria delineata dal d.lgs. 254/2016 quali i **reati ambientali**, i delitti

<sup>45</sup> Codice di Autodisciplina art. 1, Criteri applicativi, 1.C.1 lettera b.

<sup>46</sup> Codice di Autodisciplina art. 1, Criteri applicativi, 1.C.1 lettera c.

<sup>47</sup> Codice di Autodisciplina, commento all'art. 4.

<sup>48</sup> Il d.lgs. 231/2001 disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300. La sezione III (responsabilità amministrativa da reato) si è evoluta nel corso degli anni. In particolare, l'articolo 25 e seguenti sono stati sostituiti, implementati e/o aggiunti ex novo in data successiva all'entrata in vigore. Gli articoli in questione disciplinano temi vicini al d.lgs. 254/2016 e sono:

- Articolo 24 bis: delitti informatici e trattamento illecito di dati (ultimo aggiornamento 16/10/2013);
- Articolo 24 ter: delitti di criminalità organizzata (in vigore dal 08/08/2009);
- Articolo 25: concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione (ultimo aggiornamento del 28/11/2012);
- Articolo 25 bis: falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (ultimo aggiornamento del 15/08/2009);

---

**contro la personalità** individuale, ulteriori fattispecie connesse alla **corruzione**, ecc. È Considerato che lo stesso decreto 254 richiama i rischi, le procedure adottate ed anche il modello organizzativo 231 adottato dall'organizzazione, abbiamo un ulteriore tassello normativo da considerare nell'ambito del processo di *Sustainable Enterprise Risk Management*.

Fin qui abbiamo brevemente delineato l'evoluzione del quadro normativo e regolamentare di maggior impatto sui rischi non finanziari che devono essere in particolar modo considerati dal professionista consulente; per una più diretta comprensione è utile aggiungere la metodologia di rendicontazione non finanziaria, citata e presente nell'art. 3 del d.lgs. 254/2016.

Ad oggi lo standard di rendicontazione più utilizzato al mondo (e che riguarda oltre il 90% delle aziende quotate in Italia), è lo **Standard GRI**<sup>49</sup>. Lo stesso Standard è stato aggiornato al fine di renderlo conforme alle previsioni della Direttiva UE/95/2014 dove al suo interno viene evidenziato il concetto di materialità<sup>50</sup>

che costituisce un elemento di convergenza con la fattispecie normativa. Inoltre, i *topic* e le *disclosure* trattate all'interno delle tre serie del GRI (economica, ambientale e sociale) coprono tutti gli aspetti evidenziati dalla Direttiva UE/95/2014 e, di conseguenza, dal d.lgs. 254/2016.



- Articolo 25 *bis* .1: delitti contro l'industria e il commercio (in vigore dal 15/08/2009);
- Articolo 25 *ter*: reati societari (ultimo aggiornamento del 14/04/2017);
- Articolo 25 *quater*: delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (in vigore dal 28/01/2003);
- Articolo 25 *quater* .1: pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (in vigore dal 02/02/2006);
- Articolo 25 *quinquies*: delitti contro la personalità individuale (ultimo aggiornamento del 04/11/2016);
- Articolo 25 *sexies*: abusi di mercato (in vigore dal 15/05/2005);
- Articolo 25 *septies*: omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (ultimo aggiornamento del 15/05/2008);
- Articolo 25 *octies*: ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (ultimo aggiornamento del 04/07/2017);
- Articolo 25 *novies*: delitti in materia di violazione del diritto d'autore (in vigore dal 15/08/2009);
- Articolo 25 *decies*: induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (in vigore dal 16/08/2011);
- Articolo 25 *undecies*: reati ambientali (ultimo aggiornamento del 29/05/2015);
- Articolo 25 *duodecies*: impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (in vigore dal 09/08/2012);
- Articolo 25 *ter decies*: razzismo e xenofobia (in vigore dal 12/12/2017).

<sup>49</sup> Il GRI è un organismo nato nel 1997 negli Stati Uniti su iniziativa delle organizzazioni non-profit Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e Tellus Institute, con il supporto del programma ambientale delle Nazioni Unite (United Nations Environment Programme, UNEP). Nel 1999 viene rilasciata una versione preliminare delle linee guida per la redazione del report di sostenibilità (Sustainability Reporting Guidelines), mentre la prima versione completa nel 2000 (GRI-1). La seconda versione (GRI-2) viene rilasciata nel 2002 al Summit Mondiale per lo sviluppo sostenibile (World Summit for Sustainable Development) di Johannesburg in cui le linee guida vengono anche inserite nel piano di implementazione firmato da tutti gli Stati presenti al Summit. Nello stesso anno il GRI diviene un'istituzione permanente con sede ad Amsterdam (Olanda). Prosegue quindi l'evoluzione delle linee guida con l'introduzione, nel 2006, del GRI-3, nel 2011 e della sua evoluzione, il GRI-3.1 nel 2011. e nel 2013 della versione GRI-4. Nel 2016, il GRI ha lanciato i primi standard globali per la rendicontazione di sostenibilità, superando il concetto di linee guida e offrendo alle organizzazioni un linguaggio comune per divulgare informazioni di carattere non finanziario.

<sup>50</sup> Il concetto di materialità espresso nel GRI rappresenta un elemento di convergenza con la Direttiva Europea 95/2014 e che impone alle imprese di fornire informazioni adeguate rispetto a questioni che possono influenzare la materializzazione dei rischi con gravi impatti, interni ed esterni. La materialità rappresenta la soglia oltre la quale l'aspetto diventa rilevante e, quindi, da rendicontare.

Lo Standard GRI stabilisce che le aziende devono riportare la “descrizione dei **principali impatti, rischi** ed opportunità”<sup>51</sup>, la “struttura di governo”<sup>52</sup> identificando i **comitati responsabili** di decisioni sugli impatti economici, sociali ed ambientali”, “l’efficacia del **processo di gestione dei rischi**”<sup>53</sup> nonché “la comunicazione delle **preoccupazioni critiche**”<sup>54</sup> nell’ambito di un processo bottom up di analisi dei rischi.

Quindi, anche lo standard di rendicontazione si va ad integrare nell’ambito dell’analisi dei rischi (non finanziari) di impresa e della loro rendicontazione. Appare chiaro che, nell’eventualità in cui si dovesse **manifestare un evento** che l’impresa non aveva considerato come “**rischio**” e/o adottato provvedimenti per mitigarlo, il **rischio sottostante l’evento non è stato valutato nel modo corretto** e potrebbe avere ripercussioni considerevoli sull’azienda.



Un ulteriore tassello del nostro arco tenuto insieme dal d.lgs. 254/2016 e che rientra nelle fonti che disciplinano la gestione dei rischi non finanziari, sono i **regolamenti** ed i **processi di certificazione** dei sistemi di gestione aziendale<sup>55</sup>.

Per quanto riguarda i **processi di certificazione**, possiamo dire che i sistemi di gestione aziendale sono quell’insieme di regole che un’azienda fa proprie con lo scopo di raggiungere uno specifico obiettivo come, ad esempio, migliorare le prestazioni aziendali o dimostrare il proprio impegno attraverso una conformità normativa. O ancora, ed è l’aspetto che qui più ci interessa, per mitigare i rischi, rientrando tali processi nelle

politiche di presidio e mitigazione dei rischi d’impresa.

La certificazione (un atto formale ed ufficiale) può essere emessa da un Organismo di Terza parte, che come tale deve seguire specifiche regole, condivise e riconosciute, fornendo così maggiori garanzie indipendenti di conformità agli standard normativi volti, in linea generale, alla riduzione dei rischi.

La certificazione rappresenta sicuramente un valore aggiunto per l’azienda che la possiede, attestando un impegno superiore alla gestione dei rischi non finanziari, contribuendo anche al raggiungimento degli obiettivi strategici ed economici.

Implementare un sistema di gestione assicura l’analisi, il monitoraggio ed il controllo della attività aziendali in modo efficiente. I sistemi di gestione, oltre ad essere implementati nelle attività aziendali, possono essere certificati attraverso norme internazionali. Tra i più importanti vi sono ad esempio:

- **ISO 9001:** Sistema di Gestione per la Qualità;
- **ISO 14001:** Sistema di Gestione Ambientale;
- **ISO 37001:** Sistema di Gestione Anticorruzione;
- **ISO 45001:** Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza;
- **ISO 50001:** Sistema di Gestione dell’Energia;

<sup>51</sup> Standards GRI, General Disclosure, 102-15.

<sup>52</sup> Standards GRI, General Disclosure, 102-18.

<sup>53</sup> Standards GRI, General Disclosure, 102-30.

<sup>54</sup> Standards GRI, General Disclosure, 102-33.

<sup>55</sup> L’ISO - International Organization for Standardization – è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche. L’ISO è stata fondata nel 1947, ha la sua sede centrale a Ginevra in Svizzera ed è formata, all’8 gennaio 2019, dagli organismi nazionali di standardizzazione di 163 paesi del mondo. I sistemi di certificazione ISO permettono di certificare la rispondenza di un sistema di gestione agli standard tecnici di riferimento per ciascun processo.

- **SA 8000:** Certificazione Etica di Responsabilità Sociale.

Tali esempi evidenziano come tali sistemi vadano ad interagire esattamente negli stessi ambiti trattati dal d.lgs. n. 254/2016 e sono integrabili anche con lo Standard di rendicontazione GRI sopra accennato, oltre che con il Modello 231.

Per quanto riguarda i **regolamenti**, dobbiamo considerare i regolamenti e le direttive tecniche che coinvolgono l'impresa o il settore in cui opera, che possono disciplinare determinate fattispecie oggetto di rischio; nell'ambito dell'analisi dei rischi non finanziari in ciascun caso specifico andranno analizzate ed inserite, in una sorta di matrice, per la corretta gestione del processo di *Sustainable Enterprise Risk Management*.

Inoltre, tra le "fonti" che disciplinano il sistema di gestione dei rischi aziendali, non possiamo non inserire il CoSo framework che, lo ricordiamo, disciplina che "la gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del "rischio accettabile" e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali"<sup>56</sup>.



Il framework si è recentemente aggiornato<sup>57</sup> andando a sviluppare delle linee guida per l'identificazione e la valutazione dei rischi ESG e nell'ultima versione il CoSo definisce l'ERM come "la cultura, le capacità e le pratiche, integrate con le strategie e relative performance, alle quali si affidano le organizzazioni per gestire i rischi nel **preservare, creare e realizzare valore**"<sup>58</sup>.

Lo scopo è quello di supportare le aziende nella comprensione e nella gestione dei rischi al fine di migliorare la loro resilienza e questo deve essere tenuto a mente dal consulente professionista.

<sup>56</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary, 2004, p. 2; per un approfondimento del tema, si veda anche il documento correlato Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Application Techniques, 2004.

<sup>57</sup> Aggiornamento del mese di ottobre 2018 dove il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSo), insieme al World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), hanno pubblicato la nuova versione del framework ERM introducendo gli elementi ESG.

<sup>58</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, ottobre 2018, pag. 5: "the culture, capabilities and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving and realizing value."



Fonte: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management, "Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks"*, ottobre 2018, p. 7.

Lo scopo del nuovo CoSo framework aggiornato nel 2018 è quello di aiutare le imprese a:

1. **migliorare la propria resilienza:** la capacità di anticipare e rispondere con reattività ai rischi che minacciano la strategia e gli obiettivi permette di migliorare la resilienza e la redditività nell'ottica di M/L periodo;
2. **fornire un linguaggio comune associato ai rischi ESG:** l'ERM permette di identificare e valutare i rischi per l'impatto potenziale che possono avere su strategia e obiettivi aziendali;
3. **migliorare l'allocazione delle risorse:** valutare tutti i rischi e gli impatti che possono generare consente al management di ottimizzare l'uso delle risorse;
4. **valutare le opportunità ESG:** uno studio a 360° di tutti i rischi e le opportunità permette al top management di identificare nuove possibili opportunità;
5. **migliorare la forma delle informazioni fornite agli stakeholder:** la maggior comprensione dei rischi ESG permette alle aziende di migliorare la qualità delle informazioni e di essere più trasparenti nelle loro rendicontazioni.

Nell'ambito del tradizionale processo di *Enterprise Risk Management*, il professionista consulente deve tener conto dell'intera realtà aziendale, essenziale per accrescere la consapevolezza nelle decisioni aziendali e nelle singole attività operative.

17 obiettivi di sviluppo sostenibile & SNSvS



Infine, l'ultimo tassello che va a chiudere il nostro "cerchio" delle normative che disciplina il sistema di gestione dei rischi aziendali, possiamo identificarlo nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile adottata nel 2015 da tutti i paesi delle Nazioni Unite.

Nell'Agenda sono delineati i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs) in un programma d'azione articolato in 169 target che i Paesi si sono impegnati a raggiungere entro il 2030.

Il 2 ottobre 2017 è stata invece approvata dal Consiglio dei Ministri la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile

(SNSvS – da qui in poi anche solo Strategia).

Il documento offre un quadro di riferimento su una visione di sviluppo orientata alla sostenibilità permeante sui 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.



Fonte: United Nations Regional Information Centre (UNRIC) for Western Europe.

La Strategia individua 5 aree<sup>59</sup> (con annesse aree di intervento) le quali si prefiggono diversi obiettivi collegati ad uno o più SDGs.

<sup>59</sup>[http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo\\_sostenibile/obiettivi\\_ita\\_1.pdf](http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo_sostenibile/obiettivi_ita_1.pdf)

Area	Area di intervento
<b>Persone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrastare la povertà e l'esclusione sociale eliminando i divari Territoriali;</li> <li>• Garantire le condizioni per lo sviluppo del potenziale umano;</li> <li>• Promuovere la salute ed il benessere.</li> </ul>
<b>Pianeta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrestare la perdita di biodiversità;</li> <li>• Garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali;</li> <li>• Creare comunità e territori resilienti, custodire i paesaggi e i beni culturali.</li> </ul>
<b>Prosperità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanziare e promuovere ricerca e innovazione sostenibili;</li> <li>• Garantire la piena occupazione e formazione di qualità;</li> <li>• Affermare modelli sostenibili di produzione e consumo;</li> <li>• Decarbonizzare l'economia.</li> </ul>
<b>Pace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere una società non violenta e inclusiva;</li> <li>• Eliminare ogni forma di discriminazione;</li> <li>• Assicurare la legalità e la giustizia.</li> </ul>
<b>Partnership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance, diritti e lotta alle disuguaglianze;</li> <li>• Migrazione e sviluppo;</li> <li>• Salute;</li> <li>• Istruzione;</li> <li>• Agricoltura sostenibile e sicurezza alimentare;</li> <li>• Ambiente, cambiamenti climatici ed energia per lo sviluppo;</li> <li>• La salvaguardia del patrimonio culturale e naturale;</li> <li>• Il settore privato.</li> </ul>

Inoltre, nella Strategia vengono delineati i «Vettori di Sostenibilità», cioè gli ambiti trasversali di azione della strategia, leve fondamentali per avviare e monitorare l'integrazione della sostenibilità nell'azienda (politiche, piani e progetti) in linea con l'Agenda 2030, e sono:

- **«Conoscenza comune»:** prevede obiettivi volti a migliorare la conoscenza soprattutto negli ambiti in cui è necessario un maggiore impegno ambientale, culturale e sociale;
- **«Monitoraggio e valutazione di politiche, piani, progetti»:** comprende gli obiettivi che consentono di assicurare la realizzazione e l'implementazione di sistemi integrati per monitorare e valutare politiche, piani e progetti;
- **“Istituzioni, partecipazione e partenariati”:** consta di obiettivi volti a favorire la creazione e la diffusione di iniziative efficaci e percorsi continui per il coinvolgimento di tutti gli stakeholder nelle diverse fasi dei processi decisionali;
- **“Educazione, sensibilizzazione, comunicazione”:** rappresenta uno dei vettori guida per il concreto raggiungimento degli obiettivi della SNSvS. Coinvolgere gli stakeholder in una “cultura della sostenibilità” è essenziale per diffondere conoscenze, competenze e modelli di produzione e consumo sostenibili;
- **“Modernizzazione della pubblica amministrazione e riqualificazione della spesa pubblica”:** individua gli ambiti di azione chiave per assicurare il buon funzionamento della pubblica amministrazione.

---

Impegnarsi nell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile aiuta le imprese a formulare una strategia che può esistere e perdurare nel medio-lungo periodo ottenendo un vantaggio competitivo, sotto diversi punti di vista, nei confronti dei *competitors*.

Dalle fonti che disciplinano il sistema dei rischi di sostenibilità, possiamo andare ad analizzare il processo di gestione di tali rischi: il **Sustainable Enterprise Risk Management**.

Dopo aver esemplificato come sia definito e cosa debba essere analizzato dal consulente professionista nell'ambito del "classico" processo di *Enterprise Risk Management*, è opportuno verificare come questo può essere implementato con **l'analisi dei rischi non finanziari**, in un corretto approccio di *Sustainable Enterprise Risk Management*.



Il diagramma evidenzia che le fasi del processo di analisi dei rischi sono analoghe a quelle poste in essere nel processo di *Enterprise Risk Management*, e consta di quattro fasi con relative sotto fasi:

1. La **Gestione dei rischi** attraverso l'identificazione dei rischi stessi e dei principali strumenti per mitigarli:
  - **Identificazione degli eventi:** analizzare il profilo aziendale permette di identificare *ex-ante* i potenziali rischi ESG (peculiarità impresa, il settore merceologico, il mercato in cui opera, le relazioni con l'ambiente esterno,...);
  - **Valutazione dei rischi di sostenibilità:** per ciascun evento che può avere impatti in ambito ESG deve essere stabilita la probabilità di verificarsi e l'entità del suo impatto;
  - **Risposte ai rischi:** mitigazione dei rischi ESG attraverso azioni specifiche (come ad esempio un adeguato Stakeholder Engagement);
  - **Controllo e monitoraggio dei rischi:** unione tra obiettivi e politiche attuate per verificare congruenze, rilevare anomalie e/o disfunzioni all'interno del processo di gestione dei rischi.
2. Il **Life Cycle**, ponendo l'attenzione sui rischi presenti nelle diverse fasi della catena del valore. L'obiettivo è di mettere in luce i vantaggi di una prospettiva che superi i confini aziendali formali.
3. Il **ruolo degli organi aziendali**, sia con riferimento al Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana che con riferimento ai rischi e responsabilità ex 231/2001;
4. Il processo di **Business Risk Appetite** facendo interagire dinamicamente attività strategica e livello di rischio tollerabile.

La differenza sostanziale e fondamentale del processo di **Sustainable Enterprise Risk Management**, sta nel fatto che nell'analisi delle quattro fasi del processo di *Enterprise Risk Management* dobbiamo andare ad includere anche l'analisi dei **rischi non finanziari** e quindi deve **essere eseguita ed implementata** un'attività specifica che preveda l'analisi di tali aspetti. Aspetti che nelle organizzazioni aziendali sono fortemente interconnessi tra di loro e che coinvolgono diverse direzioni o funzioni aziendali, rendendo a volte più difficoltosa l'analisi e la stessa implementazione del processo di analisi. Pensiamo, ad esempio, ad un progetto

di investimento che presenta elementi finanziari positivi ma elementi non finanziari - quali impatto sul territorio o di tipo sociale - fortemente negativi; un'attenta analisi di "sostenibilità" dovrebbe ad esempio prevedere anche i rischi di blocco dell'opera (per volontà delle autorità politiche locali o sulla spinta della comunità) e quindi i costi che l'azienda dovrebbe sostenere ma, anche, l'impatto reputazionale negativo. Tale rischio potrebbe essere prevenuto o mitigato con idonee azioni di stakeholder engagement proprio nell'ambito di un processo di *Sustainable Enterprise Risk Management*: ad esempio coinvolgendo le comunità locali o prevedendo degli elementi compensativi sul territorio in cui insiste l'impianto da realizzare (come il finanziamento di un giardino pubblico, di una ludoteca ecc.).



Per agevolare questa attività uno strumento che può risultare utile per il consulente professionista è rappresentato dalla **Matrice Rischi & Opportunità di Sostenibilità**<sup>60</sup>.

La Matrice – se correttamente impostata - può mettere a sistema le diverse fasi del monitoraggio e del governo dei rischi, agevolandone la consultazione, il controllo ed anche tenendo evidenza dei responsabili aziendali coinvolti e con i connessi obiettivi associati, anche in termini di MBO. Inoltre,

può essere implementata e integrata con tutte le "fonti" che influenzano la gestione dei rischi prima analizzati: dalla normativa 254/2016 al d.lgs. 231/2001, dallo Standard GRI ai processi di certificazione, agevolando non solo la gestione dei rischi, ma permettendo anche il monitoraggio della performance e il processo di pianificazione degli obiettivi, fino a quello di consuntivazione con la redazione del documento di informativa non finanziaria. Uno strumento operativo in grado di coinvolgere tutte le fasi del Sistema di gestione dei rischi di sostenibilità – il SERM - che può fornire una visione globale sugli aspetti non finanziari.

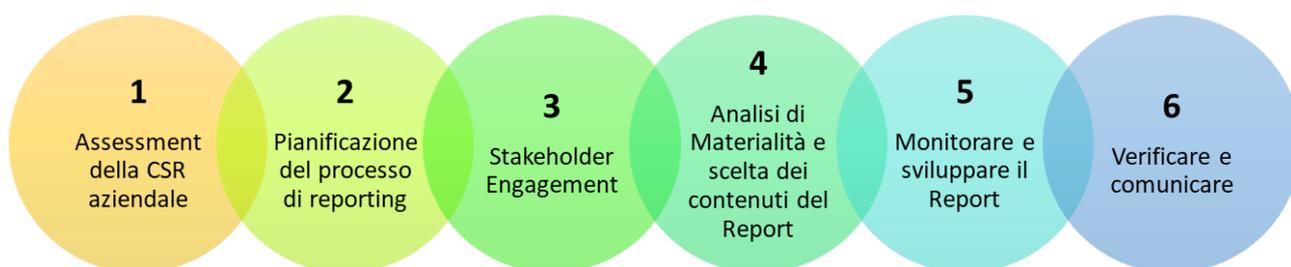
Di seguito andremo ad esaminare nel dettaglio le fasi che un professionista consulente deve eseguire per una corretta predisposizione di un report di informativa non finanziaria<sup>61</sup>:

<sup>60</sup> Per un approfondimento della "Matrice dei Rischi di Sostenibilità", sviluppata dal dott. Pier Paolo Baldi, si rinvia al paragrafo 1.1.3 "Principali rischi connessi agli aspetti non finanziari" e seguenti del Documento pubblicato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in data 15 giugno 2016 "Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo".

<sup>61</sup> Per la compilazione dei seguenti punti ci si è avvalsi della consultazione del documento "Pronti per il report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI" pubblicato dal Global Reporting Initiative.

Le principali fasi sono le seguenti:

- 1- Assessment della CSR aziendale;
- 2- Pianificazione del processo di reporting;
- 3- Stakeholder Engagement;
- 4- Analisi di Materialità e scelta dei contenuti del report;
- 5- Monitoraggio e sviluppo del Report;
- 6- Verifica e comunicazione.



Dopo aver focalizzato le sei fasi, si vuole fornire una spiegazione pratica e dettagliata delle singole azioni che, il professionista consulente, dovrebbe compiere per supportare le imprese in ogni specifica fase.



In questa prima fase viene eseguito dal professionista un supporto operativo preliminare di analisi del profilo e delle attività aziendali, unitamente al contesto di riferimento in cui opera un'impresa.

Il professionista può determinare quanto un'azienda ha già integrato i principi CSR nella propria struttura, questo perché molto spesso le organizzazioni non hanno piena consapevolezza di molte attività già svolte perfettamente in linea con il concetto di *Corporate Social Responsibility*.



Pianificare il processo di reporting è la fase più importante ed è fondamentale che il professionista di supporto sia preparato, competente e in grado di entrare in piena sintonia con l'organizzazione che ha deciso di intraprendere il processo di rendicontazione.

E' necessario identificare il team incaricato del reporting di sostenibilità che coordinerà il processo di rendicontazione e che, con il supporto del professionista, ha il compito di coinvolgere il top management.

In questa seconda fase risulta essere molto importante individuare un elenco iniziale di temi "potenzialmente rilevanti", sui quali i responsabili delle decisioni dell'impresa desiderano agire.

Possono essere utilizzati diversi standard di rendicontazione ed il più utilizzato a livello internazionale è il GRI Standard. Se si utilizza questo Standard di riferimento è necessario, in questa fase, decidere se redigere il report "in accordance" (*core o comprehensive*) o "GRI-referenced"<sup>62</sup>.

<sup>62</sup> Il GRI propone all'organizzazione che si accinge a predisporre il report di sostenibilità, due possibili modalità per l'utilizzo della documentazione prevista in accordance con lo Standard GRI: "Core" e "Comprehensive". La modalità "Core" comprende gli elementi

---

Se l'impresa vuole sottoporre il report al processo di asseverazione da parte di un revisore legale, questo *step* deve essere inserito nel "piano d'azione" ed è necessario programmare per tempo le attività necessarie.



In questa fase è necessario individuare i principali portatori di interesse e realizzare una mappatura dei principali stakeholder, per identificarli in interni e esterni e per decidere quali categorie coinvolgere, ed eventualmente, quanti rappresentanti per ogni categoria.

Per fare questo, l'elenco iniziale di temi potenzialmente rilevanti stilato nella fase precedente può agevolare l'identificazione dei principali stakeholder da coinvolgere.

L'elenco sopracitato può essere utile per decidere cosa richiedere ai principali stakeholder. Le consultazioni possono svolgersi in gruppo o individualmente, *face tu face* o a distanza. Ovviamente, le modalità del coinvolgimento degli stakeholder dipendono dall'obiettivo della consultazione, dal tipo di stakeholder e dalle risorse disponibili. L'esito del coinvolgimento degli stakeholder si conclude in un elenco di temi di sostenibilità che essi considerano importanti. Il professionista consulente dovrà quindi riconsiderare l'elenco dei temi emerso nella fase di pianificazione e proporre al top management raccomandazioni su quali di questi temi dovranno essere inseriti nel report.



Questa fase rappresenta il cuore di un report di sostenibilità in quanto il professionista consulente deve mettere a sistema i temi identificati nella fase 2 (pianificazione) e nella fase 3 (stakeholder engagement), ovvero i contenuti materiali emersi sia da parte dell'azienda e sia da parte dei portatori di interesse, identificandone le diverse priorità.

L'elenco risultante deve essere ristretto, includendo al suo interno solo i temi più importanti (c.d. *Material topic*) e gli ambiti nei quali si verificano i principali impatti ad essi corrispondenti (c.d. *boundaries*).

A questo punto il consulente professionista può procedere alla realizzazione della "Matrice di Materialità", ovvero un documento grafico che permette di identificare la "materialità", ovvero l'importanza, sia per gli stakeholder che per l'impresa.

A questo punto, qualora si stia utilizzando lo standard di rendicontazione GRI, il professionista consulente deve associare ad ogni tema emerso le (eventuali) *disclosure* GRI, o identificare il tema come non-GRI.

Attraverso l'ausilio del team interno all'azienda che si occupa di fornire i dati e le elaborazioni richieste, il professionista consulente cerca di supportare il top management nella decisione di quali informazioni devono essere rendicontate per ciascun *material topic*.

Laddove uno o più temi avesse una priorità molto alta solo per una specifica categoria di stakeholder, nel report dovranno comunque avere un buon livello di informativa. Molto spesso chi redige i report di sostenibilità compie l'errore di approfondire maggiormente i temi importanti per entrambe le categorie, ma tutto questo non è corretto! Un buon report di sostenibilità, e soprattutto un buon professionista consulente, deve cercare

---

essenziali di un bilancio di sostenibilità, cioè le informazioni minime necessarie per comprendere la natura dell'organizzazione, i suoi *material topic*, gli impatti correlati e come questi sono gestiti. La modalità "Comprehensive" comprende le informazioni già presenti nella "Core", richiedendo ulteriori informazioni sulla strategia, sull'etica e sulla governance dell'organizzazione. Inoltre, alle organizzazioni è richiesto di riferire in modo più approfondito gli impatti rendicontando tutte le *disclosure* sulle tematiche specifiche per ogni *material topic* trattato. La scelta fra l'una o l'altra modalità di redazione ha quale obiettivo quello di soddisfare le esigenze di reporting e d'informazione per gli stakeholder; essa influenza l'estensione del report ma non la sua qualità. Entrambe le opzioni possono essere applicate da tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione, settore o posizione.

Il secondo approccio per utilizzare il GRI Standards prevede l'uso di Standard selezionati, o parte del loro contenuto, con una visione definita "GRI-referenced claim". Questo è necessario per un'organizzazione che non intende usare l'intero Standard ma che vuole rendicontare uno specifico impatto (economico, sociale o ambientale), per fornire un quadro completo dei suoi *material topic* e dei relativi impatti.

---

di approfondire ciò che è molto importante per entrambe le categorie; ovviamente, la scelta ultima spetta sempre al top management.

5

Monitorare e  
sviluppare il  
Report

In questa fase l'aspetto più rilevante è la raccolta di documenti, dati, informazioni utili alla predisposizione del report.

Nel prendere qualsiasi decisione sulle procedure e sui sistemi di raccolta è necessario che il consulente professionista, nel caso utilizzi lo standard di rendicontazione GRI, applichi i principi di garanzia della qualità del report<sup>63</sup>. È inoltre possibile che l'impresa identifichi temi per i quali non ha ancora un sistema idoneo di raccolta dati il quale non permette, in toto o in parte, di rispondere in maniera completa alle *disclosure* di riferimento. In tal caso, in linea con il principio *comply or explain*, occorre identificare quali dati non possono essere divulgati in maniera esaustiva e le ragioni devono essere spiegate nel report.

6

Verificare e  
comunicare

In quest'ultima fase il professionista consulente deve riscontrare che il report descriva l'organizzazione in maniera veritiera e corretta, soprattutto in riferimento ai temi materiali con un linguaggio chiaro ed equilibrato; successivamente, sempre se si utilizza lo standard di rendicontazione GRI, il professionista consulente potrà supportare l'impresa per la necessaria compilazione del GRI Content Index secondo quanto previsto nella *disclosure* GRI 102-55.

Potrà essere quindi avviata la formale verifica del report da parte del revisore esterno per il rilascio dell'asseverazione di cui si è parlato al precedente paragrafo 3.2.

Infine, anche al fine di valorizzare il lavoro svolto, sarà necessario approntare un adeguato piano di comunicazione coinvolgendo tutti gli stakeholder, sia interni che esterni. Questo processo di comunicazione può inoltre essere utile per permettere l'evoluzione del report, e quindi delle sottostanti azioni di pianificazione, per gli esercizi a venire.

### 3.4 Amministratori e sostenibilità

Il consiglio di amministrazione ha un ruolo nel governo della sostenibilità almeno sotto tre profili: a) nella formulazione delle strategie aziendali, che devono essere sostenibili secondo le regole e gli standard di comportamento che si ritengono applicabili a ciascuna impresa; b) nell'organizzazione delle attività consiliari, che dovrebbero comprendere ruoli e strutture organizzative adeguate al governo della sostenibilità; c) nella fissazione della remunerazione, in particolare di quella incentivante, che va rapportata agli obiettivi strategici e quindi anche a quelli di sostenibilità dell'impresa.

#### A Strategie

Per le società quotate, il codice di autodisciplina di Borsa Italiana – dopo avere stabilito tra i Principi che gli amministratori perseguono “l’obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di

---

<sup>63</sup> I principi di garanzia del report sono contenuti all'interno dello Standard GRI 101: Foundation.

---

medio-lungo periodo” (1.P.2.) – prevede tra i criteri applicativi (1.C.1.) che il consiglio di amministrazione “a) esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari dell’emittente e del gruppo di cui esso sia a capo, monitorandone periodicamente l’attuazione (...); b) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell’emittente, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell’ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell’attività dell’emittente”.

Il riferimento alla creazione di valore nel medio-lungo periodo riflette la teoria dello *enlightened shareholder value*, la quale propone che il consiglio di amministrazione e i dirigenti concilino lo scopo di profitto dell’impresa con l’adeguata protezione degli interessi degli *stakeholder* in una dimensione temporale di medio-lungo periodo. In questo modo, i possibili eccessi di una visione puramente finanziaria della gestione imprenditoriale vengono temperati dalla considerazione dei temi della sostenibilità, che vanno trattati un orizzonte temporale più ampio e in una prospettiva di coordinamento tra gli interessi degli azionisti e quelli di consumatori, lavoratori, fornitori, comunità e ambiente. Da questo punto di vista, è auspicabile che la prossima edizione del Codice di autodisciplina sia più esplicita nel riferimento alla governance della sostenibilità da parte del consiglio di amministrazione.

Le strategie includono anche quelle relative alla gestione del rischio. Infatti, nel fissare gli obiettivi strategici il consiglio e i dirigenti dell’impresa stabiliscono il livello di rischio che la società intende assumere, cioè il *risk appetite framework*. Questo comprende anche i rischi di sostenibilità delle attività imprenditoriali, che rientrano tra le strategie al pari degli obiettivi che l’impresa si dà in vista di una crescita compatibile con quanto sia richiesto per uno sviluppo sostenibile.

## B Organizzazione

Per adempiere al compito di governo della sostenibilità il consiglio dovrebbe attrezzarsi sul piano della propria composizione e dell’organizzazione dei propri lavori.

Con riguardo alla sua composizione, sembra conveniente che nel consiglio, soprattutto delle società maggiori e/o maggiormente esposte a certi rischi (come quelli climatici), siedano persone esperte delle materie rilevanti per la sostenibilità dal punto di vista delle singole imprese, delle loro attività e dell’ambiente nel quale esse operano.

Un ruolo particolare spetta agli amministratori indipendenti. In verità, essi non sono diversi dagli altri NED (amministratori deleganti) in punto di doveri fiduciari, che si esprimono nella diligenza e nella lealtà dovute alla società da essi amministrata. I requisiti di indipendenza ne caratterizzano comunque la figura nel senso di ridurre le situazioni di potenziale conflitto di interessi nelle quali l’amministratore delegante può venirsi a trovare nell’esercizio della supervisione. Anziché dare origini a doveri speciali, tali requisiti accentuano il profilo di *gatekeeper* dell’amministratore indipendente nei confronti dei conflitti d’interesse che si pongono nei rapporti tra soci e manager, e tra soci di maggioranza e soci di minoranza.

L’indipendenza dai manager e dai soci di controllo spiega il ruolo preponderante degli amministratori indipendenti nel monitoraggio delle operazioni con parti correlate e nella fissazione dei compensi dei manager, tutte situazioni che si caratterizzano per il potenziale conflitto di interessi tra maggioranza e minoranza e tra manager e soci. L’amministratore indipendente, peraltro, può sviluppare una speciale professionalità nel campo della crescita sostenibile e quindi rappresentare con cognizione di causa, nei confronti dei manager e degli azionisti puramente interessati ai profili finanziari, le istanze degli stakeholder di ogni tipo e degli azionisti che siano anche interessati ai profili ambientali e sociali della gestione delle imprese.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Per una proposta in questo senso v. G. Ferrarini, ‘Governare la sostenibilità: gli amministratori indipendenti come protagonisti del cambiamento’, in corso di pubblicazione su *Bancaria* e su *La voce degli indipendenti*.

---

Sebbene la crescita sostenibile dell'impresa di per sé non generi conflitti, strategie e comportamenti non sostenibili potrebbero derivare da conflitti di interesse degli amministratori o dei soci di controllo. Si pensi al caso di un CEO che persegua politiche miopi in punto di sostenibilità per massimizzare i profitti a breve e quindi i ritorni di immagine per sé e/o la propria remunerazione. Si pensi ancora al manager che, sfuggendo ai controlli interni, pratici la corruzione di funzionari pubblici nello svolgimento dei propri compiti per ottenere avanzamenti di carriera e/o maggiori retribuzioni.

Una domanda da porre è se siano maturi i tempi per una figura di *professional director* che potremmo definire come *ESG Director*, cioè un amministratore che abbia formazione ed esperienze specifiche sui temi dell'ambiente – specie se rapportati al settore industriale in cui opera la società interessata – e sulle problematiche sociali relative ai rapporti interni (clima aziendale, parità di genere, e simili) ed esterni all'impresa (rapporti con le comunità di riferimento, anticorruzione, cyber-security, e simili). La specializzazione degli indipendenti in tali materie potrebbe essere di grande aiuto ai consigli di amministrazione ed ai loro comitati nel monitoraggio delle relative attività e problematiche. Naturalmente, visto che la sostenibilità non genera di per sé conflitti, i NED in genere potrebbero fungere da *ESG Director* senza essere necessariamente indipendenti.

Con riguardo all'organizzazione del consiglio, il Codice di autodisciplina delle società quotate prevede, nel commento all'art. 1: "Nelle società appartenenti all'indice FTSE-Mib, il consiglio di amministrazione valuta l'opportunità di costituire un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder; in alternativa, il consiglio valuta di raggruppare o distribuire tali funzioni tra gli altri comitati".

La scelta se istituire un comitato ad hoc spetta quindi alle singole società, senza che vi sia una preferenza del Codice per l'una o l'altra soluzione. Il che sembra ragionevole, nella misura in cui la sostenibilità è un tema 'trasversale' all'impresa, che interessa materie di competenza dei vari comitati tra i quali dunque le funzioni rilevanti potrebbero essere distribuite. In particolare, i profili di risk management già spettano al comitato controlli e rischi, così come gli aspetti della remunerazione variabile competono al comitato remunerazioni. Questi due comitati potrebbero vedere distribuite tra loro le diverse funzioni relative alla sostenibilità, inclusa quella di coordinamento. Il vantaggio della costituzione di un comitato *ad hoc* potrebbe essere tuttavia rappresentato, specialmente nelle società più grandi, dalla possibilità di esercitare le relative funzioni con una visione unitaria, che comunque superi le specificità del *risk management* e delle remunerazioni, e copra temi strategici di carattere generale, soprattutto per i loro risvolti di sostenibilità.

## C Remunerazioni

I compiti del consiglio di amministrazione nella materia delle remunerazioni dei dirigenti sono ben noti. Da qualche tempo, poi, le politiche di remunerazione che il consiglio deve approvare e sottoporre all'assemblea dei soci debbono tenere conto delle strategie e dei rischi afferenti al tema della sostenibilità dell'impresa. Di recente, l'intera materia ha costituito oggetto di riforma legislativa, dapprima con l'adozione della seconda direttiva sui diritti degli azionisti (direttiva UE 2017/828), che regola le politiche di remunerazione e il voto assembleare in materia, e poi con la disciplina interna di attuazione di tale direttiva (d.lgs. 10 maggio 2019, n. 49).

L'art. 3, comma 1, del d.lgs. ora citato prevede che all'art. 123-ter T.U.F. sia inserito, tra gli altri, il nuovo comma 3-bis ai sensi del quale: "La politica di remunerazione contribuisce alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società e illustra il modo in cui fornisce tale contributo." Questa disposizione verrà integrata dalla disciplina Consob prevista dall'art. 3, comma 1 cit. che modifica il comma 7 dell'art. 123-ter T.U.F. nel senso che "La Consob con regolamento, adottato sentite Banca d'Italia e Ivass per quanto concerne i soggetti rispettivamente vigilati e nel rispetto di quanto previsto dalla normativa europea di settore, indica le informazioni da includere nella prima sezione della relazione e le caratteristiche di

---

tale politica in conformità con l'articolo 9-bis della direttiva 2007/36/CE e nel rispetto di quanto previsto dal paragrafo 3 della raccomandazione 2004/913/CE e dal paragrafo 5 della raccomandazione 2009/385/CE.”

La nuova disciplina legislativa impone una considerazione specifica della sostenibilità nella politica di remunerazione. Questo significa che la remunerazione variabile degli amministratori e dei dirigenti dovrà tenere conto della performance della società in materia di sostenibilità e premiare i comportamenti virtuosi degli interessati rapportando una parte della remunerazione a obiettivi prefissati. Lo sforzo va quindi ora indirizzato alla individuazione di tali obiettivi nei piani strategici delle società e alla formulazione di politiche di remunerazione coerenti con i medesimi. Consob detterà disposizioni a tale riguardo, ma l’impegno primario dovrà essere delle società e dei loro consigli che dovranno stabilire metriche per la misurazione della performance in materia di sostenibilità e obiettivi al raggiungimento dei quali maturano componenti specifiche della remunerazione variabile.

---

## 4 CR *disclosure* e implicazioni in tema di responsabilità degli organi sociali

Come già affrontato, l'introduzione del report CR ha comportato un'integrazione dell'informazione fornita dai documenti societari, permettendo di offrire un insieme di valori non solo contabili, ma rilevanti per stakeholder e shareholder e il loro rapporto con l'impresa dichiarante.

La loro corretta impostazione e rendicontazione è necessariamente collegata alla responsabilità degli organi sociali che ne sono coinvolti, in quanto informazioni decisive per i potenziali destinatari ed investitori.

### 4.1 Riflessioni sulle responsabilità civili e penali degli amministratori

Parallelamente all'individuazione delle opportunità/vantaggi scaturenti dal *report* CR è opportuno, anche per una maggiore comprensione dell'importanza di tale approccio, affrontare le eventuali implicazioni in tema di responsabilità dell'organo amministrativo e di controllo.

In tale ambito ad oggi non vi sono casistiche e giurisprudenza rilevante. Tuttavia, ciò non comporta che il tema della responsabilità in CSR non sia un argomento meritevole di considerazione. Tutt'altro.

La materia civilistica e penale relativamente ai dati contabili e ad eventi societari-gestionali invece assume un'importanza esemplare.

Di seguito verrà proposta una disamina della materia in ambito civile e penale fornendo dei potenziali collegamenti con la rendicontazione non finanziaria.

Ai sensi dei disposti degli artt. 2392- 2395<sup>65</sup> c.c. la responsabilità degli amministratori si realizza verso la società, i creditori sociale e verso singoli soci o terzi.

---

<sup>65</sup> Art. 2392 c.c. "*Responsabilità verso la società*": "Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori. In ogni caso gli amministratori, fermo quanto disposto dal comma terzo dell'articolo 2381, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose. La responsabilità per gli atti o le omissioni degli amministratori non si estende a quello tra essi che, essendo immune da colpa, abbia fatto annotare senza ritardo il suo dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio, dandone immediata notizia per iscritto al presidente del collegio sindacale."

Art. 2393 c.c. "*Azione sociale di responsabilità*": L'azione di responsabilità contro gli amministratori è promossa in seguito a deliberazione dell'assemblea, anche se la società è in liquidazione. La deliberazione concernente la responsabilità degli amministratori può essere presa in occasione della discussione del bilancio, anche se non è indicata nell'elenco delle materie da trattare, quando si tratta di fatti di competenza dell'esercizio cui si riferisce il bilancio. L'azione di responsabilità può anche essere promossa a seguito di deliberazione del collegio sindacale, assunta con la maggioranza dei due terzi dei suoi componenti. L'azione può essere esercitata entro cinque anni dalla cessazione dell'amministratore dalla carica. La deliberazione dell'azione di responsabilità importa la revoca dall'ufficio degli amministratori contro cui è proposta, purché sia presa con il voto favorevole di almeno un quinto del capitale sociale. In questo caso, l'assemblea

---

La disciplina della società di capitali e società cooperative è stata oggetto di riforma organica con il D.L. 17 gennaio 2003 n.6 in attuazione della legge 3 ottobre 2001 n. 366.

Tra le modifiche di maggior rilievo nell'ambito del tema affrontato nel presente paragrafo, si riporta:

a) la sostituzione, come criterio di comportamento ai fini della valutazione della responsabilità, della "diligenza del mandatario" con la "diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze" (art. 2392 c.c.); b) l'abolizione dell'obbligo "di vigilanza sul generale andamento della gestione sociale»"

Merita precisare che malgrado l'espressione secondo cui gli amministratori "*sono solidalmente responsabili verso la società per i danni inerenti la loro carica*", la responsabilità degli amministratori non è concepita dall'art. 2392 c.c. come derivante dal fatto in sé considerato, della loro appartenenza al consiglio di amministrazione. Da ciò deriva come la disciplina della responsabilità sia applicabile a tutti coloro che hanno in concreto svolto attività gestoria a prescindere da una loro formale investitura, equiparando in tal modo, sotto il profilo degli obblighi e delle conseguenti responsabilità, degli amministratori di fatto a quelli di diritto i quali risponderanno solidalmente con essi per i danni derivanti alla società<sup>66</sup>.

Ai sensi dell'art. 2392, c.c. i singoli amministratori possono rispondere o in ragione del fatto di avere personalmente partecipato all'atto che ha causato il danno o di non aver fatto quanto potevano per impedirne il compimento o per eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose. Ne segue che, qualora più amministratori appaiono responsabili, la loro responsabilità sarà solidale, pertanto la società potrà agire nei

---

provvede alla sostituzione degli amministratori. In questo caso l'assemblea stessa provvede alla loro sostituzione. La società può rinunciare all'esercizio dell'azione di responsabilità e può transigere, purché la rinuncia e la transazione siano approvate con espressa deliberazione dell'assemblea, e purché non vi sia il voto contrario di una minoranza di soci che rappresenti almeno il quinto del capitale sociale o, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, almeno un ventesimo del capitale sociale, ovvero la misura prevista nello statuto per l'esercizio dell'azione sociale di responsabilità ai sensi dei commi primo e secondo dell'articolo 2393 bis."

Art. 2393-bis "*Azione sociale di responsabilità esercitata dai soci*": "L'azione sociale di responsabilità può essere esercitata anche dai soci che rappresentino almeno un quinto del capitale sociale o la diversa misura prevista nello statuto, comunque non superiore al terzo. Nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, l'azione di cui al comma precedente può essere esercitata dai soci che rappresentino un quarantesimo del capitale sociale o la minore misura prevista nello statuto. La società deve essere chiamata in giudizio e l'atto di citazione è ad essa notificato anche in persona del presidente del collegio sindacale. I soci che intendono promuovere l'azione nominano, a maggioranza del capitale posseduto, uno o più rappresentanti comuni per l'esercizio dell'azione e per il compimento degli atti conseguenti. In caso di accoglimento della domanda, la società rimborsa agli attori le spese del giudizio e quelle sopportate nell'accertamento dei fatti che il giudice non abbia posto a carico dei soccombenti o che non sia possibile recuperare a seguito della loro escussione. I soci che hanno agito possono rinunciare all'azione o transigerla; ogni corrispettivo per la rinuncia o transazione deve andare a vantaggio della società. Si applica all'azione prevista dal presente articolo l'ultimo comma dell'articolo precedente."

Art. 2394 c.c. "*Responsabilità verso i creditori sociali*": "Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La rinuncia all'azione da parte della società non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l'azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi."

Art. 2395 c.c. "*Azione individuale del socio e del terzo*": "Le disposizioni dei precedenti articoli non pregiudicano il diritto al risarcimento del danno spettante al singolo socio o al terzo che sono stati direttamente danneggiati da atti colposi o dolosi degli amministratori. L'azione può essere esercitata entro cinque anni dal compimento dell'atto che ha pregiudicato il socio o il terzo."

<sup>66</sup> Difatti come chiarito dalla giurisprudenza di legittimità "*La corretta individuazione dell'amministratore di fatto di una società richiede l'accertamento del suo inserimento nella gestione dell'impresa, desumibile dalle direttive impartite e dal condizionamento delle scelte operative della società. I responsabili della violazione delle norme poste a presidio della corretta gestione della società non vanno infatti individuati sulla base della loro qualificazione formale, quanto, piuttosto, per il contenuto delle funzioni dai medesimi concretamente esercitate. Pertanto, pur in mancanza di una investitura da parte della società, è possibile individuare in un determinato soggetto, la figura dell'amministratore di fatto tutte le volte in cui vi sia la prova che le funzioni gestorie, svolte in via di fatto, si concretino in atti che, per la loro natura e non occasionalità, siano sintomatici dell'assunzione di quelle funzioni*" (C. 16184/2016). Ulteriori riferimenti giurisprudenziali: Cass. civ. Sez. I Sent. 01/03/2016, n. 4045; Cass. pen. Sez. V, 05/12/2016, n. 547; Cass. civ. Sez. I, 23/06/2015, n. 12979; Cass. civ. Sez. I, 09/07/2014, n. 15600; Cass. pen. Sez. I, 14/11/2014, n. 9958; Cass. civ. Sez. I, 11/04/2014, n. 8591; Corte d'Appello Roma Sez. II, 17/01/2017; Corte d'Appello Milano, 26/09/2000; Tribunale Firenze, 12/06/2017; Tribunale Milano Sez. spec. in materia di imprese, 28/05/2017; Tribunale Firenze Sez. spec. in materia di imprese, 18/05/2017; Tribunale Firenze Sez. I, 04/11/2016; Tribunale Milano Sez. spec. in materia di imprese, 02/08/2016; Tribunale Torino, 08/07/2016; Tribunale Aosta, 25/05/2016; T.A.R. Lombardia Milano Sez. II Sent. 24/06/2014, n. 1639; Tribunale Milano Sez. spec. propr. industr. ed intell., 29/11/2012.

---

confronti di uno fra essi, senza che si dia luogo a litisconsorzio necessario, salva naturalmente l'applicazione delle norme sul regresso nelle obbligazioni solidali.

La responsabilità degli amministratori nei confronti della società, ai sensi degli artt. 2392 e 2393, trova la sua fonte nei seguenti elementi:

- *Inadempimento*: Gli amministratori sono solidamente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze, ovvero nell'inadempimento degli obblighi generali di vigilanza o di intervento preventivo e successivo (Corte d'Appello Milano, 03/03/2004);
- *Danno*: L'onere della prova del danno ricade sulla società la quale non può sorreggere le sue pretese risarcitorie su delle semplici presunzioni<sup>67</sup>;
- *Il nesso causale*: L'esistenza del nesso causale va verificato procedendo ad un giudizio *ex ante* ed in concreto, alla stregua del criterio della regolarità statistica e della normalità causale. È necessario chiedersi se, alla stregua delle conoscenze tecniche e dell'esperienza di quel momento storico, eliminando l'azione inadempiente, l'evento dannoso venga meno. Per i fatti omissivi, è necessario invece porsi la questione se l'evento dannoso si sarebbe ugualmente verificato, pur in caso di compimento dell'azione dovuta da parte dell'amministratore<sup>68</sup>.
- *Elemento soggettivo*: Non è sufficiente la prova della mancata o inesatta esecuzione della prestazione, poiché ai fini della configurabilità dell'inadempimento contrattuale è necessaria anche la prova del requisito soggettivo della colpa, sia che essa consista nella omissione di uno specifico comportamento dovuto, sia che attenga a comportamenti censurabili sotto il profilo della negligenza, imprudenza o imperizia (Corte d'Appello Milano, 03/03/2004);

Le azioni di responsabilità si caratterizzano in tre macro tipologie:

- Azione sociale *ex art. 2393 c.c.*: promossa su delibera dell'assemblea ordinaria (anche quando la società è in liquidazione), anche in occasione della discussione del bilancio, e su delibera del Collegio sindacale. Può essere promossa anche da una minoranza di soci (*ex art. 2393-bis c.c.*);
- Azione di responsabilità dei creditori *ex art. 2394 c.c.*: gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti;

---

<sup>67</sup> Difatti, in ambito di procedura concorsuale, il danno non può essere identificato nella differenza tra attivo e passivo, dovendosi provare il pregiudizio derivato dalla violazione dei singoli obblighi gestori: a meno che, peraltro, il dissesto non sia derivato proprio dal fatto imputabile agli amministratori. Il pregiudizio arrecato alla società può consistere sia nel progressivo peggioramento della situazione patrimoniale della stessa, sia nelle perdite derivanti da mancato guadagno.

<sup>68</sup> Il giudizio volto a valutare la diligenza di un amministratore nell'adempimento del suo mandato non può mai investire le scelte di gestione, difatti in base alla c.d. *business judgment rule* o giudizio prognostico postumo, è escluso che possa essere effettuato *ex post* un vaglio del merito e della bontà dell'operazione, salva ovviamente la verifica che l'operazione non risulti del tutto irrazionale ed aleatoria, ma l'indagine dovrà essere volta esclusivamente a verificare ed accertare la correttezza procedurale della decisione. Tuttavia l'insindacabilità del merito delle sue scelte di gestione (cd. "*business judgement rule*") trova un limite nella valutazione di ragionevolezza delle stesse, da compiersi sia "*ex ante*", secondo i parametri della diligenza del mandatario, alla luce dell'art. 2392 c.c., sia tenendo conto della mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive, normalmente richieste per una scelta di quel tipo e della diligenza mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere (Cass. civ. Sez. I Sent. 22/06/2017, n. 15470). Ed ancora, il giudizio sulla diligenza dell'amministratore nell'adempimento del proprio mandato non può mai investire le scelte di gestione o le modalità e le circostanze di tali scelte, anche se presentino profili di rilevante alea economica, ma solo la diligenza mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere, e quindi, l'eventuale omissione di quelle cautele, verifiche e informazioni normalmente richieste per una scelta di quel tipo, operata in quelle circostanze e con quelle modalità (Cass. civ. Sez. I, 02/02/2015, n. 1783).

- 
- Azione di responsabilità del socio e del terzo ex art. 2395 c.c.: l'azione presuppone un danno diretto al soggetto ricorrente da parte di atti dolosi o colposi degli amministratori.

Tutte e tre le tipologie di azioni sono esperibili laddove ne vengano rispettati tre condizioni:

Per l'azione sociale (Cass. 29 ottobre 2008 n. 25977):

- a. La violazione degli obblighi generali di diligenza dell'amministratore, dimostrando che il comportamento dell'amministratore si colloca, al di sotto del parametro di diligenza richiesto e del modello di condotta a cui si sarebbe dovuto attendere (Cass. 17 gennaio 2007 n. 1045); oppure la violazione degli obblighi a contenuto specifico, legali o statuari (Trib. Salerno 12 maggio 2011, Trib. Roma 14 gennaio 2008);
- b. Il danno cagionato alla società: possono essere imputati all'amministratore solamente gli effetti patrimoniali dannosi conseguenti all'immediata e diretta violazione (Trib. Salerno 29 gennaio 2011);
- c. Il nesso causale tra dovere e danno.

Per l'azione di responsabilità dei creditori:

- a. Violazione degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale<sup>69</sup>;
- b. L'esistenza di un pregiudizio patrimoniale per i creditori, quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti<sup>70</sup>;
- c. Il nesso causale tra violazione e pregiudizio.

Per l'azione di responsabilità del socio e del terzo:

- a. Comportamento illecito degli amministratori (atti colposi o dolosi);
- b. Danno diretto subito<sup>71</sup>;
- c. Nesso causale tra comportamento illecito e danno diretto subito.

Ulteriore condizione ai fini dell'esperibilità dell'azione di responsabilità comune a tutte e tre le macro tipologie è l'onere della prova che incombe su chi la propone.

---

<sup>69</sup> Un esempio di violazione degli obblighi di conservazione del patrimonio sociale, potrebbe essere quello di non aver attuato le dovute misure al fine di limitare le perdite e la conseguenziale erosione del patrimonio netto. A riguardo la giurisprudenza ha chiarito, da un lato, che la responsabilità prevista dall'art. 2394 sorge se ed in quanto il comportamento degli amministratori cagioni una diminuzione del patrimonio sociale di entità tale da rendere lo stesso inidoneo per difetto ad assolvere la funzione di garanzia patrimoniale generica di cui all'art. 2740; dall'altro, che il diritto riconosciuto ai creditori è quello di ottenere dagli amministratori, a titolo di risarcimento, l'equivalente della prestazione che, per loro colpa, la società non è più in grado di adempiere o quanto meno di adempiere integralmente e correttamente (Cass. civ. Sez. I, 22-10-1998, n. 10488).

<sup>70</sup> Per insufficienza patrimoniale si deve intendere una limitazione definitiva che non consente alla società di adempiere alle proprie obbligazioni assunte.

<sup>71</sup> Il danno deve essere diretto e non sempre è possibile distinguerlo dal danno indiretto. Si potrebbe pacificamente sostenere che un socio sia sempre coinvolto almeno indirettamente dalle conseguenze degli illeciti compiuti dagli amministratori. Contrariamente un terzo ha maggiori difficoltà di poterlo dimostrare. Tuttavia la sentenza Cass. Civ. Sez. I 13 gennaio 2004 afferma "L'avverbio «direttamente» contenuto nell'art. 2395 c.c. non va ricollegato soltanto all'interesse tutelato dall'ordinamento, quasi fosse sinonimo di «personalmente» e mettesse in risalto l'appartenenza del diritto soggettivo leso al terzo o al socio, bensì al nesso di causalità fra azione ed evento, e pone quindi l'accento sulla direzione dell'atto lesivo, al fine di rendere tutelabile il danno cagionato direttamente e non di riflesso, cioè non necessariamente come conseguenza dell'eventuale danno arrecato al patrimonio sociale". L'orientamento giurisprudenziale consolidato, prima dell'entrata in vigore della riforma, attribuisce alla responsabilità individuale natura extracontrattuale, essenzialmente sul rilievo che tra gli amministratori ed il terzo o il socio non vi è rapporto contrattuale, sì che la norma sanziona la violazione del generale divieto, posto dall'art. 2043, di pregiudicare colpevolmente o dolosamente l'altrui sfera patrimoniale (Cass. civ. Sez. I, 01-04-1994, n. 3216; Cass. civ. Sez. I, 07-09-1993, n. 9385; Cass. civ. Sez. I, 08-07-1991, n. 7534; Cass. civ. Sez. I, 03-08-1988, n. 4817; Tribunale Milano Sez. spec. in materia di imprese, 19/12/2015; Tribunale Milano, 02/03/1995; Tribunale Bologna, 19/01/19; Tribunale Chiavari, 18/01/1993; Tribunale Trieste, 12/12/1992).

---

Inoltre la determinazione del danno risarcibile non è di facile computo. Le norme stabiliscono il contenuto dell'azione risarcitoria, *quantum debeatur*, nel danno emergente e nel lucro cessante (art. 1223 c.c.).

Pertanto, la quantificazione<sup>72</sup> ed individuazione del danno, con relativo onere della prova, ne è la centralità della valutazione dell'azione incardinabile.

Al fine di offrire un collegamento a delle casistiche riconosciute in giurisprudenza con un eventuale azione di responsabilità in tema di *report CR*, si potrebbe pensare ad un collegamento a tali comportamenti illeciti denunciabili da terzi o dai soci:

- Disposizione di documenti societari (relazioni degli amministratori, bilancio, ecc.) con dichiarazioni non veritiere. Azione esperibile dal socio leso. *"Gli amministratori di una società di capitali devono fornire all'assemblea chiamata a decidere sul progetto di fusione un quadro veritiero e completo della situazione patrimoniale. L'inadempimento di tale obbligo, configurandosi come fatto direttamente dannoso per il socio, abilita quest'ultimo ad esperire l'azione individuale di responsabilità contro gli amministratori, ai sensi dell'art. 2395 c.c., ovvero alla connessa azione di responsabilità contro i sindaci per omissione di vigilanza ai sensi dell'art. 2407 c.c., qualora abbia comportato una sottovalutazione del patrimonio sociale sulla cui base sia stato fissato il rapporto di cambio, e, quindi, un impoverimento del socio medesimo, per l'attribuzione di una partecipazione nella società incorporante (o nella nuova società nata dalla fusione) di pregio minore di quella originaria"* (Cass. 8 gennaio 1999 n. 97);
- Predisposizione di comunicazioni sociali non veritiere che inducono il terzo a non vendere i titoli in suo possesso prima del totale azzeramento del loro valore (Trib. Milano 29 settembre 1983, Trib. Milano 24 gennaio 1983);
- Predisposizione di comunicazioni sociali non veritiere che inducono il socio a sottoscrivere aumenti di capitale sociale deliberati quando in realtà il capitale era già perduto (Trib. Milano 22 settembre 1986);
- Condotte che incidono negativamente sui diritti attribuiti ai soci dalla partecipazione sociale e sulla consistenza della partecipazione stessa. *"La condanna generica al risarcimento del danno, anche se contenuta in una sentenza penale, consiste in una mera "declaratoria iuris" e richiede il semplice accertamento della potenziale idoneità del fatto illecito a produrre conseguenze dannose o pregiudizievoli, a prescindere dall'esistenza e dalla misura del danno, il cui accertamento è riservato al giudice della liquidazione. Pertanto, ogni affermazione della sentenza penale che non sia funzionale alla condanna generica è insuscettibile di acquistare autorità di giudicato e non impedisce che nel giudizio di liquidazione sia riconosciuta l'infondatezza della pretesa risarcitoria, ove si accerti che in realtà nessun danno, anche per profili diversi da quelli contemplati nel giudicato penale e da questo non esclusi, si sia verificato o che quello esistente non sia eziologicamente ricollegabile al fatto illecito accertato in sede penale. (Nella specie la Corte di Cassazione, in applicazione di tale principio, ha escluso che il giudicato di condanna generica*

---

<sup>72</sup> Per quanto concerne la quantificazione del danno, si è registrato nel corso del tempo una significativa evoluzione giurisprudenziale che ha segnato il passaggio da una responsabilità oggettiva ad una responsabilità per danni. Al più risalente orientamento giurisprudenziale (Cass. civ., 19/12/1985, n. 6493; Cass. civ. Sez. I, 23/06/1977, n. 2671; Corte d'Appello Milano, 11/03/1986) secondo il cui il danno imputabile agli amministratori per condotte illecite poteva essere commisurato alla differenza fra attivo realizzato ed il passivo accertato in sede fallimentare, oggetto di numerose critiche ad opera della dottrina, si è andato affermando un orientamento giurisprudenziale - ormai pacificamente consolidato (Cass. civ. Sez. I Sent. 04/04/2011, n. 7606; Cass. civ. Sez. I Sent. 11/03/2011, n. 5876; Cass. civ. Sez. I, 08/07/2009, n. 16050; Cass. civ. Sez. I, 23/07/2007, n. 16211; Cass. civ. Sez. I, 15/02/2005, n. 3032; Cass. civ. Sez. I, 08/02/2005, n. 2538; Cass. civ. Sez. I, 22/10/1998, n. 10488; Tribunale Milano Sez. VIII, 24/11/2009; Tribunale Milano Sez. VIII, 27/04/2009; Tribunale Milano, 13/01/2006) - in base al quale viene riconosciuto come risarcibile il solo danno che sia conseguenza immediata e diretta delle condotte antigiuridiche poste in essere dagli amministratori e di cui è necessario fornire idonea dimostrazione. Tra i vari criteri elaborati dalla giurisprudenza per la quantificazione del danno si deve richiamare anche il criterio dei netti patrimoniali (Cass. civ. Sez. I, 08/02/2005, n. 2538; Tribunale Milano Sez. spec. in materia di imprese, 22/01/2015; Tribunale Prato, 14/09/2012; Tribunale Milano Sez. XIII, 18/01/2011; Tribunale Milano Sez. VIII, 03/02/2010). Proprio con riferimento quest'ultimo aspetto di utilizzabilità del criterio della differenza tra attivo e passivo fallimentare, si è da ultimo espressa la Suprema Corte a Sezioni Unite (Cass. civ. Sez. Unite, 06/05/2015, n. 9100) la quale ha voluto chiarire che: «Nell'azione di responsabilità promossa dal curatore del fallimento di una società di capitali nei confronti dell'amministratore della stessa l'individuazione e la liquidazione del danno risarcibile dev'essere operata avendo riguardo agli specifici inadempimenti dell'amministratore, che l'attore ha l'onere di allegare, onde possa essere verificata l'esistenza di un rapporto di causalità tra tali inadempimenti ed il danno di cui si pretende il risarcimento.

---

*precluda nel successivo giudizio di liquidazione l'eccezione di concorso di colpa del creditore ed il relativo accertamento)*" (Cass. 19 aprile 2010 n. 9295, Cass. 27 luglio 2005 n. 15721);

- Violazione del dovere di informare gli investitori nell'ambito del procedimento di sollecitazione all'investimento e di quotazione al mercato regolamentato. *"La violazione, da parte degli amministratori di società, del dovere di informare gli investitori nell'ambito del procedimento di sollecitazione all'investimento e di quotazione al mercato regolamentato, avente natura privatistica ma soggetto ad autorizzazione, va ricondotta nell'ambito della fattispecie di cui all'art. 2395 c.c."*. (Trib. Milano 25 luglio 2008).
- Diffusione di informazioni false sulla situazione economica e finanziaria della società, idonee a turbare il diritto di scegliere consapevolmente come investire il proprio patrimonio. *"Amministratori e sindaci di una società controllata, i quali redigono bilanci non veritieri e li trasmettono alla controllante affinché essa li utilizzi per redigere il bilancio consolidato, sono responsabili verso gli azionisti della società controllante, i quali, confidando nella veridicità delle informazioni contabili esposte nel bilancio consolidato per indirizzare consapevolmente le proprie scelte di investimento, subiscono un danno diretto al proprio patrimonio"* (Trib. Milano, 21 ottobre 1999);
- Sistemica violazione dei diritti di informazione spettanti ai soci e ai terzi, effettuata dagli amministratori con l'intento di mascherare operazioni gravemente pregiudizievoli per il patrimonio sociale (Trib. Milano, 20 marzo 1997).

Dal lato penale delle responsabilità degli amministratori, queste sono disciplinate dal codice civile (artt. 2621 e ss. c.c. per reati societari), dal codice penale, dal TUF soprattutto per le società quotate e da altre leggi speciali (es. legge fallimentare).

Parte dei precitati articoli (artt. 2621 e ss. c.c. facenti parte del Capo I "Delle falsità"), coinvolgono anche l'organo di controllo.

Di particolare interesse soprattutto in tema di *report* CR laddove obbligatoria nei casi previsti dalla legge, si riportano i seguenti articoli relativi alla condotta omissiva o commissiva di false comunicazioni sociali da parte sia degli amministratori che dei sindaci:

#### *Art. 2621 "False comunicazioni sociali"*

*"Fuori dai casi previsti dall'articolo 2622, gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori, i quali, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico, previste dalla legge, consapevolmente espongono fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da uno a cinque anni."*

#### *Art. 2622 "False comunicazioni sociali delle società quotate"*

*"Gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori di società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea, i quali, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico consapevolmente espongono fatti materiali non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da tre a otto anni."*

---

*Alle società indicate nel comma precedente sono equiparate:*

*1) le società emittenti strumenti finanziari per i quali è stata presentata una richiesta di ammissione alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea;*

*2) le società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un sistema multilaterale di negoziazione italiano;*

*3) le società che controllano società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea;*

*4) le società che fanno appello al pubblico risparmio o che comunque lo gestiscono.*

*Le disposizioni di cui ai commi precedenti si applicano anche se le falsità o le omissioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi.*

*La stessa pena si applica anche se le falsità o le omissioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi."*

Tali articoli trovano applicazione a far data dal 14 giugno 2015, pertanto può ricadervi anche il bilancio e i relativi documenti previsti per legge dell'esercizio 2014, se approvato successivamente a tale data.

Di seguito le principali modifiche apportate dalla Legge del 27 maggio 2015 n. 69:

Gli articoli previgenti 2621 e 2622 del codice civile hanno subito due rilevanti modifiche, ovvero non si parla più di danno cagionato ma di un mero reato di pericolo e l'eliminazione dell'inciso relativo ai fatti materiali "ancorché oggetto di valutazioni".

Relativamente alla prima differenza riportata si può affermare che si è allargata la prospettiva del verificarsi del reato in quanto il danno non è più previsto, mentre per quanto riguarda la seconda differenza la Giurisprudenza si è espressa più volte (sentenza Cass. N. 33774/2015, Sentenza della Suprema Corte n. 890/2016, Sentenza della Suprema Corte n. 6916/2016) con posizioni differenti sino alla pronuncia delle Sezioni Unite (Cass. Pen., SS.UU., sentenza n. 22474, depositata il 27 maggio 2016) stabilendo che l'inciso "ancorché oggetto di valutazioni" era una proposizione con una mera finalità esplicativa; di conseguenza, la sua eliminazione deve ritenersi priva di conseguenze<sup>73</sup>. Partendo dalla ratio della tutela della veridicità e della completezza dell'informazione societaria, della normativa sul falso in bilancio, "il Codice Civile regola la redazione del bilancio agli articoli da 2423 a 2427, non solo puntualizzandone i criteri di redazione, ma anche imponendo canoni di valutazione e definendo il contenuto della nota integrativa. Alla luce del descritto impianto normativo, emerge che il bilancio, in tutte le sue componenti è un documento dal contenuto essenzialmente valutativo, in cui confluiscono dati certi, dati stimati e dati congetturali".

Pertanto le Sezioni Unite evidenziano il carattere prevalentemente valutativo del documento contabile e il falso valutativo continua a mantenere il suo rilievo penale.

Inoltre tale pronuncia risolve anche la questione del falso in bilancio di tipo qualitativo (vale a dire non l'importo ma la classificazione di una posta), quando questo sia:

- esposto consapevolmente
- finalizzato al conseguimento di un ingiusto profitto

---

<sup>73</sup> Così testualmente la Cassazione a Sezioni Unite statuiva: "l'inciso "ancorché oggetto di valutazioni" si sostanzia in una proposizione di natura tipicamente concessiva, introdotta da congiunzione "ancorché", notoriamente equivalente ad altre tipiche e similari ("sebbene", "benché", "quantunque", "anche se" ecc.). Le si attribuisce, conseguentemente, finalità "ancillare", con funzione esplicativa e chiarificatrice del nucleo sostanziale della proposizione principale. In altre parole, si sostiene che il legislatore dell'epoca volle semplicemente significare che, nei "fatti materiali" oggetto di esposizione nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali, dirette ai soci o al pubblico, erano (sono) da intendersi ricompresi anche quelli "oggetto di valutazione". Si tratterebbe, dunque, di una mera specificazione/chiarificazione, la cui soppressione lascerebbe intatta la portata della norma incriminatrice" (Cass. Pen., SS.UU., sentenza n. 22474).

- concretamente idoneo ad indurre in errore.

Inoltre, secondo una corrente dottrinale, i criteri legali ex artt. 2424 e 2426 c.c. nonché le leggi speciali D.Lgs. 9.4.1991 n. 127, dettati ai fini della redazione del bilancio e della valutazione delle singole poste, sarebbero sufficientemente precisi da assumere rilevanza ai fini penalistici, ovvero la redazione del bilancio in violazione dei suesposti principi coesisterebbe un falso.

L'indicato indirizzo dottrinale è stato fatto proprio anche dalla giurisprudenza, la quale afferma che la verità delle componenti del bilancio deve essere valutata attraverso la loro corrispondenza ai criteri stabiliti dalla legge, e così testualmente disponeva: *"In tema di false comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.), la veridicità o falsità delle componenti del bilancio va valutata in relazione alla loro corrispondenza ai criteri di legge e non alle enunciazioni "realistiche" con le quali vengono indicate. Pertanto, il reato sussiste quando l'appostazione riguardante le partecipazioni azionarie viene effettuata secondo il criterio del costo storico delle azioni, anziché secondo quello dell'andamento delle quotazioni in borsa, stabilito dall'art. 2425 n. 4 c.c."* (Cass. pen. Sez. V, 16/12/1994, n. 234).

Altra questione rilevante, secondo costante orientamento giurisprudenziale, anche il falso in valutazioni delle singole componenti del bilancio, riguardando anch'esse le condizioni economiche della società, costituiscono elemento necessario al fine della verifica della veridicità del bilancio.

Così testualmente la cassazione si esprimeva: *"E' sussumibile entro il paradigma sanzionatorio dell'art. 2621 n. 1 c.c. anche il falso in valutazioni di bilancio, in quanto non solo le singole componenti dell'attivo e del passivo, ma anche le loro valutazioni riguardano le condizioni economiche della società, essendo entrambi tali elementi necessari per stabilire la verità o la falsità del bilancio."* Cass. pen. Sez. V, 05/12/1995, n. 742).

Potremo concludere questa prima riflessione sulla responsabilità civile e penale degli amministratori di società obbligate a redigere il *report* CR, o di società che scelgono di includere tale documento a quelli obbligatori, che il suo contenuto può avere dei riflessi rilevanti per gli investitori, i soci e tutti i creditori o terzi.

Le informazioni eventualmente raccolte e rendicontate possono avere certamente un effetto sull'attraibilità di potenziali investitori o sul valore delle azioni della società coinvolta e la loro veridicità di conseguenza è necessaria nel rispetto dei doveri degli amministratori e dell'organo di controllo.

## 4.2 Riflessioni sulle responsabilità civili e penali dell'organo di controllo

Per quanto concerne la responsabilità civile e penale del collegio sindacale, di seguito si offre una breve disamina relativa alle casistiche più rilevanti e pertinenti all'oggetto di analisi del presente lavoro.

Relativamente al lato civile la responsabilità dell'organo di controllo è disciplinata dal seguente articolo, che richiama, in quanto compatibili, gli articoli circa le azioni di responsabilità sociale, dei creditori e promossa da soci o terzi, sopra descritte:

*Art. 2407 c.c. "Responsabilità"*

*"I sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio.*

*Essi sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica.*

---

*All'azione di responsabilità contro i sindaci si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli 2393, 2393 bis, 2394, 2394 bis e 2395."*

Tale disposizione codicistica al primo comma disciplina la responsabilità esclusiva dei sindaci (responsabilità che si verifica indipendentemente da un inadempimento degli amministratori, nel caso in cui i sindaci non rispettino gli obblighi a loro carica sia come collegio sia individualmente) ed al secondo comma estende la responsabilità del collegio sindacale in solido con gli amministratori ai fatti e alle omissioni di quest'ultimi.

Nello specifico, la responsabilità prevista dal secondo comma ex art. 2407 c.c. attiene ad atti compiuti dagli amministratori ma il suo presupposto è sempre una negligenza propria, ovvero nel non aver compiutamente vigilato.

Ti seguito due massime in merito al suesposto principio:

*"La mancata impugnazione da parte dei sindaci di una società di capitali della delibera dell'assemblea, che approva un bilancio di esercizio redatto in violazione dei principi stabiliti dal codice civile, può fondare la loro responsabilità "ex" art. 2407 c.c., anche se essi abbiano assunto la carica soltanto in occasione della sua approvazione; il documento contabile è, infatti, destinato a spiegare i suoi effetti anche sull'esercizio successivo, mentre il controllo sull'osservanza della legge, al quale essi sono tenuti "ex" art. 2403 c.c., ha ad oggetto anche la legittimità delle delibere assembleari, specie se adottate all'esito di un procedimento nel quale si inseriscono precedenti atti degli amministratori, essendo peraltro espressamente attribuita ai sindaci la legittimazione all'impugnazione delle delibere assembleari (art. 2377 c.c.)" (Cass. civ. Sez. I, 08/02/2005, n. 2538).*

*"La responsabilità concorrente dei sindaci di una società per azioni per i comportamenti illegittimi degli amministratori ex art. 2407, comma 2, c.c., è modellata su quella degli amministratori medesimi. Pertanto, essi possono essere chiamati a rispondere, in via solidale con questi ultimi, dei danni cagionati non solo alla società o ai creditori sociali, ma anche ai terzi, o a singoli soci, da fatti od omissioni attribuibili agli amministratori, tutte le volte in cui non abbiano adeguatamente vigilato in conformità agli obblighi della loro carica. Ne consegue che la responsabilità dei sindaci è configurabile, ove ad essi sia addebitabile una tale omissione, anche in caso di violazione, da parte degli amministratori, del divieto, posto dall'art. 2449, comma 1, c.c., di intraprendere nuove operazioni in presenza di una causa di scioglimento della società" (Cass. civ. Sez. I, 08/03/2000, n. 2624).*

Il concorso della responsabilità dei sindaci con altri organi societari si verifica laddove non vigilino in conformità agli obblighi a loro previsti. Diversamente, le azioni di responsabilità possono essere anche individuali.

Per estendere la responsabilità degli amministratori ai sindaci, in questo caso è necessario il verificarsi simultaneamente di quattro condizioni:

- a. esistenza di un atto di cattiva gestione degli amministratori<sup>74</sup>
- b. produzione di un danno
- c. nesso di causalità tra l'atto e il danno (primo nesso di causalità)
- d. prova che se la vigilanza vi fosse stata il danno non si sarebbe prodotto (secondo nesso di causalità)

Secondo il più recente orientamento giurisprudenziale, ai fine dell'esonero da responsabilità i sindaci oltre a vigilare e a denunciare nelle relazioni al bilancio e censure alla condotta dell'organo gestorio, dovranno altresì attivarsi al fine di porre in essere gli atti necessari per dare attuazione ad ogni loro potere di sollecitazione e denuncia.

Pertanto, i sindaci oltre all'obbligo di conoscenza hanno anche un obbligo di attivazione (Cass. civ. Sez. I, 05/09/2018, n. 21662; Cass. civ. Sez. I, 29/12/2017, n. 31204; Cass. civ. Sez. I, 13/06/2014, n. 13518; Cass. civ. Sez. I Sent. 13/06/2014, n. 13517):

---

<sup>74</sup> Tuttavia come riportato anche dalle sentenze del Tribunale di Milano del 17 gennaio 2007 e del 26 maggio 2004, se i sindaci vigilano in modo corretto, nulla ad essi potrà essere ravvisato.

---

*“In tema di prescrizione dell'azione di responsabilità promossa dai creditori sociali, ai sensi dell'art. 2394 c.c., il bilancio costituisce, per la sua specifica funzione, il documento informativo principale sulla situazione della società non solo nei riguardi dei soci, ma anche dei creditori e dei terzi in genere, onde un bilancio in attivo o in pareggio è idoneo ad offrire un'informazione rassicurante ed affidabile. Allorché, poi, nonostante la relazione dei sindaci al bilancio, in cui si evidenzia l'inadeguatezza della valutazione di alcune voci, l'assemblea delibera comunque la distribuzione degli utili ai soci, ai sensi dell'art. 2433 c.c., senza obiezioni, in quella sede, da parte degli organi sociali di gestione e di controllo, l'idoneità, o no, di detta relazione sindacale ad integrare di per se l'elemento della oggettiva percepibilità per i creditori circa la falsità dei risultati attestati dal bilancio sociale rimane oggetto di un apprezzamento di fatto, riservato al giudice del merito” (Cass. civ. Sez. I, 05/09/2018, n. 21662).*

*“L'azione di responsabilità sociale ex art. 2393 c.c. ha natura contrattuale e presuppone un danno prodotto alla società da ogni illecito doloso o colposo degli amministratori per violazione dei doveri imposti dalla legge e dall'atto costitutivo; l'azione di responsabilità verso i creditori sociali ex art. 2394 c.c. ha natura extracontrattuale e presuppone l'insufficienza patrimoniale cagionata dall'inosservanza di obblighi di conservazione del patrimonio sociale. Tale principio, espresso con riguardo alle azioni previste dall'art. 146 l.fall., si attaglia anche alle azioni di responsabilità contro gli amministratori e i componenti degli organi di controllo dell'impresa in liquidazione, a norma del disposto degli artt. 2393 e 2394 c.c. che, secondo il disposto dell'art. 206 l.fall. sono, esercitate dal commissario liquidatore, previa autorizzazione dell'autorità che vigila sulla liquidazione. Giova precisare che, come per le fattispecie degli artt. 2393 e 2407 c.c., laddove la responsabilità si pone verso la società, rileva l'inadempimento degli amministratori e dei sindaci ai doveri della carica, così parimenti nelle azioni proposte ai sensi degli artt. 2394 e 2407 c.c. a tutela dei creditori, pure in sede concorsuale, l'inadempimento di quei doveri costituisce elemento della fattispecie, sebbene con essi concorra poi l'ulteriore requisito dell'insufficienza patrimoniale, cagionata dall'inosservanza degli obblighi relativi al patrimonio sociale o dall'omessa vigilanza sull'altrui operato: a tutela dei creditori si lamenta, infatti, un danno diretto, per responsabilità e non per debito, causato dalla condotta dell'amministratore che ha vulnerato il patrimonio della società sino a renderlo non capiente a soddisfarli, cui abbia concorso la condotta imputabile ai sindaci” (Cass. civ. Sez. I, 29/12/2017, n. 31204).*

Per quanto concerne i reati penali che possono trovare maggiore realizzo e collegamento all'oggetto di analisi del presente lavoro si richiama quanto già descritto per gli amministratori in tema di false comunicazioni previste dalla legge.

Si può pertanto concludere anche questa seconda riflessione che il ruolo dell'organo di controllo riveste un'importanza fondamentale sia per le società obbligate a redigere il report CR, ai sensi del d.lgs. 254/2016 o di società che scelgono di includere tale documento a quelli obbligatori, non solo per fatti compiuti dagli amministratori, laddove sia possibile rilevare il concorso, ma soprattutto per vigilare sul corretto contenuto delle informazioni rese pubbliche.

---

## Osservazioni conclusive

Nella Parte Prima di questo documento si è mostrato come dai dati tratti dalle *directory* delle principali organizzazioni internazionali di settore possa rilevarsi una concordanza pressoché assoluta nell'interpretazione dell'evoluzione del fenomeno della diffusione della *sustainability disclosure*: nel contesto internazionale, il trend di crescita appare evidente, con riguardo sia alla rendicontazione non finanziaria sia all'asseverazione di report CR. Peraltro, la pubblicazione (tramite bilanci, documenti autonomi e/o strumenti *web-based*) di informazioni non finanziarie risulta diffondersi a ritmi certamente maggiori rispetto alle attività di asseverazione, rispetto alle quali, invero, la crescita appare limitata alle aziende quotate o comunque di grandi dimensioni, tanto in ambito internazionale quanto in ambito nazionale.

In Italia, rispetto a questi fenomeni, vale la pena rimarcare le evidenze statistiche – estrapolate da un campione rappresentativo di un universo di imprese appartenenti alle diverse tipologie dimensionali – della crescita nell'attuazione di comportamenti di CSR (tra i quali vanno inclusi i processi di *sustainability disclosure*) e, soprattutto, degli investimenti medi nei relativi progetti: tra il 2001 e il 2017, le imprese realizzanti investimenti in iniziative di CSR sarebbero passate dal 44% a oltre l'84%, mentre la dimensione dell'importo medio in iniziative di CSR sarebbe praticamente raddoppiata, passando da 110.000 a 209.000 euro. Chiaramente si tratta di "una" indagine, ma, come già sottolineato al principio del documento, in questa sede interessano la comprensione delle dinamiche e la loro proiezione nel tempo. Questa evidenza è coerente con un principio che va sempre più consolidandosi: l'impresa crea maggior valore quando sia anche sostenibile e gli effetti di tale attitudine rilevano perciò anche in termini "price sensitive".

Oltre che nelle caratteristiche dei processi aziendali, l'impatto della crescita nella diffusione (e del cambiamento nella percezione sociale) dei comportamenti di *sustainability disclosure* modifica i contenuti delle attività professionali (tra le quali: le attività relative ai professionisti sindaci; le attività dei professionisti quali attestatori e asseveratori di report CR; le attività dei professionisti quali consulenti nella predisposizione di report CR; le attività dei professionisti amministratori) e delle competenze necessarie a loro esercizio: si è visto in dettaglio come le recenti disposizioni normative di *hard law* incidano sugli ambiti del *reporting*, del controllo e dell'asseverazione, e come quelle di *soft law* accrescano le opportunità di consulenza per il *non-financial reporting* nelle imprese di medie e piccole dimensioni, anche nella prospettiva di una plausibile moltiplicazione dei benefici correlati alla *compliance* con previsioni normative di CR.

Ora, qual è la platea di "espansione normativa"? Degli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni coinvolti obbligatoriamente dalla normativa di *sustainability disclosure* (d.lgs. 254/2016) conosciamo bene i numeri: poche centinaia, tra quotate, banche e imprese di assicurazione. E, d'altra parte, tali imprese daranno verosimilmente una spinta all'intero "sistema" della *sustainability disclosure*, promuovendone la diffusione anche tra le quelle che, pur non essendo direttamente obbligate dalla normativa, operino in qualità di fornitori di quante vi si debbano attenere, o desiderino intraprendere un percorso di rendicontazione non finanziaria per ragioni reputazionali.

In merito ai numeri degli enti del Terzo settore (ETS) soggetti a disposizioni vincolanti in materia di rendicontazione di sostenibilità e del relativo controllo, invece, possiamo effettuare alcune presunzioni: in sintesi, però, pur considerando che non tutti gli enti censiti dall'ISTAT quali enti non profit (al 31/12/2016 ne risultavano in Italia 343.432, con 812.706 dipendenti) assumeranno la qualifica di ETS, gli elevati tassi di crescita rilevati nelle categorie "cooperative sociali", "imprese sociali" e "fondazioni" (tutte tipologie che rientrano nell'ambito della riforma del Terzo settore), associati alle evidenze di sviluppo progressivo del mondo non

---

profit in ambito sia italiano sia europeo e ai limiti dimensionali previsti nell'ambito della Riforma, lasciano ragionevolmente presumere che diverse migliaia di ETS saranno soggetti ai nuovi obblighi in materia di *sustainability reporting* e controllo di conformità (gli ETS obbligati sono infatti quelli con almeno 1 milione di proventi e secondo i dati del censimento ISTAT 2011 quasi il 5% degli enti non profit superava allora i 500.000 euro di proventi).

Nell'affinare le conoscenze generali e le competenze tecniche per adeguarsi ai cambiamenti richiesti per un corretto ed efficace svolgimento delle attività professionali risulta cruciale il contributo delle organizzazioni di settore per approfondire e dirimere le problematiche operative che si stagliano di fronte ai nuovi contesti operativi qui descritti. Eppure, tra le criticità di fondo nello scenario degli attuali operatori da diverse più parti è indicata una certa mancanza di coordinamento e di consapevolezza nell'azione dei diversi soggetti. L'esperienza dei professionisti ha sempre evidenziato come l'assunzione e l'attribuzione di responsabilità costituiscano i presupposti per una efficace ed equa (nel senso di "non distorta") manifestazione dei processi economici, per il perfezionamento dei rapporti giuridici e, di conseguenza, per lo sviluppo delle relazioni sociali: non può esservi efficacia nel controllo delle responsabilità senza che alle relative azioni dei soggetti economici non corrispondano strumenti atti a misurarne gli effetti, o almeno a tenerne traccia.

L'approccio di un ragionamento per comparti stagni (rendicontazione finanziaria da un lato, non finanziaria dall'altro) risulta ormai chiaramente antiquato: l'evoluzione del *reporting aziendale* sta comportando un'integrazione dell'informazione fornita dai documenti societari, permettendo di offrire un insieme di valori non solo contabili, ma rilevanti per shareholder e stakeholder, e per il loro rapporto con l'impresa.

Nondimeno, il futuro prossimo della *corporate disclosure* (che, da quanto qui mostrato, non può prescindere dalla componente *non-financial*) non è ancora nella piena e consapevole visione degli attori del sistema normativo ed economico. Per percorrere i prossimi passi sul sentiero che conduce a definire principi e metodologie, tanto nella *disclosure* quanto nella governance in un'ottica di sostenibilità, occorre però, di certo, avere consapevolezza del quadro d'insieme delle varie iniziative legislative, regolamentari e professionali relative all'evoluzione della *disclosure* aziendale, seguire l'evoluzione dei progetti relativi alla *corporate* e al *CSR disclosure* in modo coordinato e coerente con le politiche di sviluppo sovranazionali e internazionali, approfondire le criticità più rilevanti sui diversi aspetti che impattano sulla *corporate* e *CSR disclosure*.

Quelle appena elencate sono tutte attività che necessitano, evidentemente, del coinvolgimento e del contributo dei partecipanti alla gestione dell'impresa e dei responsabili dei suoi aspetti organizzativi, ma anche di referenti esterni (gli standard setter, ad esempio) che svolgono un ruolo prioritario nel panorama nazionale della *disclosure* aziendale e, naturalmente delle imprese che ambiscono a contribuire alla soluzione di problematiche ancora inesplorate e molto complesse.

Il *sustainability reporting* e i relativi processi di controllo corredano quindi le risultanze quantitative, apportando dei vantaggi sensibili in una realtà ove il coinvolgimento sociale, politico e ambientale può raggiungere un carattere assolutamente strategico.

Da qui l'inevitabile incidenza della CSR nella *corporate governance* e nelle strategie di impresa: rapporti dai quali sviluppare interessanti tematiche di sviluppo aziendale e nuove opportunità di investimento. Un esempio ne possono essere le strategie di internazionalizzazione in paesi emergenti o meno emergenti dove la CSR è necessaria per esistere in un contesto talvolta ostile e per acquisire maggiore visibilità e legittimazione internazionale (si pensi agli effetti degli investimenti sostenuti ai fini di un inserimento nell'economia del paese ospitante).

La mission aziendale si arricchisce ormai di obiettivi che vanno ben oltre le aspettative del trend dei profitti e degli investimenti e, in questo senso, l'espletamento delle funzioni proprie dell'amministrazione aziendale secondo un metodo concretamente orientato a inglobare e assorbire considerazioni strategiche inerenti alla sostenibilità di lungo periodo non può che rappresentare la fisionomia di una governance più attuale, capace di anticipare (senza subire) i fenomeni in atto nel sistema economico e sociale.

---

# Appendice

## Riferimenti normativi

*(in ordine cronologico decrescente)*

- Consob, *Regolamento di attuazione d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario* (adottato con delibera 20267 del 18 gennaio 2018 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 21 del 26 gennaio 2018).
- Consob, *Regolamento, Disposizioni attuative del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*, documento di consultazione del 21 luglio 2017.
- Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, *Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*.
- Decreto legislativo 17 luglio 2016, n. 135, *Attuazione della direttiva 2014/56/UE che modifica la direttiva 2006/43/CE concernente la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati*.
- Decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 139, *Attuazione della direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, per la parte relativa alla disciplina del bilancio di esercizio e di quello consolidato per le società di capitali e gli altri soggetti individuati dalla legge*.
- Decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 136, *Attuazione della direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, per la parte relativa ai conti annuali ed ai conti consolidati delle banche e degli altri istituti finanziari, nonché in materia di pubblicità dei documenti contabili delle succursali, stabilite in uno Stato membro, di enti creditizi ed istituti finanziari con sede sociale fuori di tale Stato membro, e che abroga e sostituisce il decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 87*.
- Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, n. 95, *recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*.
- Decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, *Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE*.
- Decreto legislativo 2 febbraio 2007, n. 32, *Attuazione della direttiva 2003/51/CE che modifica le direttive 78/660, 83/349, 86/635 e 91/674/CEE relative ai conti annuali e ai conti consolidati di taluni tipi di società, delle banche e altri istituti finanziari e delle imprese di assicurazione*.
- Decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209, *Codice delle assicurazioni private*.
- Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*.
- Decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, *Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, ai sensi degli articoli 8 e 21 della legge 6 febbraio 1996, n. 52*.
- Decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127, *Attuazione delle direttive n. 78/660/CEE e n. 83/349/CEE in materia societaria, relative ai conti annuali e consolidati, ai sensi dell'art. 1, comma 1, della legge 26 marzo 1990, n. 69*.

---

## Documenti tecnici di settore

(in ordine alfabetico del soggetto emanante e cronologico decrescente)

- Baldi, P.P., "Sustainable Enterprise Risk Management - Il processo evolutivo dell'ERM per integrare i principi della Sostenibilità", gennaio 2019.
- Borsa Italiana, Comitato per la Corporate Governance, "Codice di Autodisciplina", luglio 2018.
- Commissione europea, Comunicazione del 5 luglio 2017, C 215/01, "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario", Orientamenti "non vincolanti" formulati ai sensi dell'art. 2 della direttiva 2014/95/UE.
- Commissione europea, "Impact assessment accompanying the document 'Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council, amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups'", Commission staff working document, 16 aprile, 2013.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) e World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), "Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks", ottobre 2018.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), "Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks", ottobre 2018,
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), "Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary", settembre 2004.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), "Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Application Techniques", 2004.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) il documento "L'autovalutazione del Collegio Sindacale", maggio 2019.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), "Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo. Approccio operativo, prassi aziendali e ruolo dei professionisti", giugno 2016.
- Ferrarini, G., "Governare la sostenibilità: gli amministratori indipendenti come protagonisti del cambiamento", in *Bancaria* e su *La voce degli indipendenti*, in corso di pubblicazione.
- Fondazione nazionale dei commercialisti (FNC), "Disclosure di sostenibilità: d.lgs. n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità", a cura di Baldi, P.P., e Magrassi, L., 15 febbraio 2017.
- Fondazione nazionale dei commercialisti (FNC), "GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework – Spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting", a cura di Magrassi, L., settembre 2015.
- Global Reporting Initiative (GRI) Global Sustainability Standards Board (GSSB), "Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure", 2017.
- Global Reporting Initiative (GRI) Global Sustainability Standards Board (GSSB), "Sustainability Reporting (SR) Standards", ottobre 2016.
- KPMG ed Economist Intelligence Unit, "Corporate Sustainability. A Progress Report", 2010.
- Mio, C., "Informativa non financial nell'annual report", in *Contabilità finanza e controllo*, 3, 2011.
- Osservatorio Socialis e Istituto Ixè, "L'impegno sociale delle aziende in Italia", VIII rapporto d'indagine, giugno 2018.

---

---

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Piazza della Repubblica, 59 – 00185 Roma

Tel. 06 47863 300 – Fax 06 47863 349

[consiglio.nazionale@pec.commercialisti.it](mailto:consiglio.nazionale@pec.commercialisti.it)

[www.commercialisti.it](http://www.commercialisti.it)