

Il dovere di diligenza del management aziendale ai fini della sostenibilità

ESRS e governance ESG: il ruolo del management

Gli ESRS trasformano la sostenibilità in responsabilità di governance

Il **management** ha la responsabilità legale e organizzativa di **identificare, valutare, gestire e monitorare impatti, rischi e opportunità ESG** che possono influire sull'azienda e sugli stakeholder e di assicurare che:

- le **decisioni aziendali** tengano conto della sostenibilità;
- i **processi di controllo interno** garantiscano la qualità dei dati ESG;
- le **informazioni rendicontate** siano **affidabili, complete e verificabili**.

ESRS

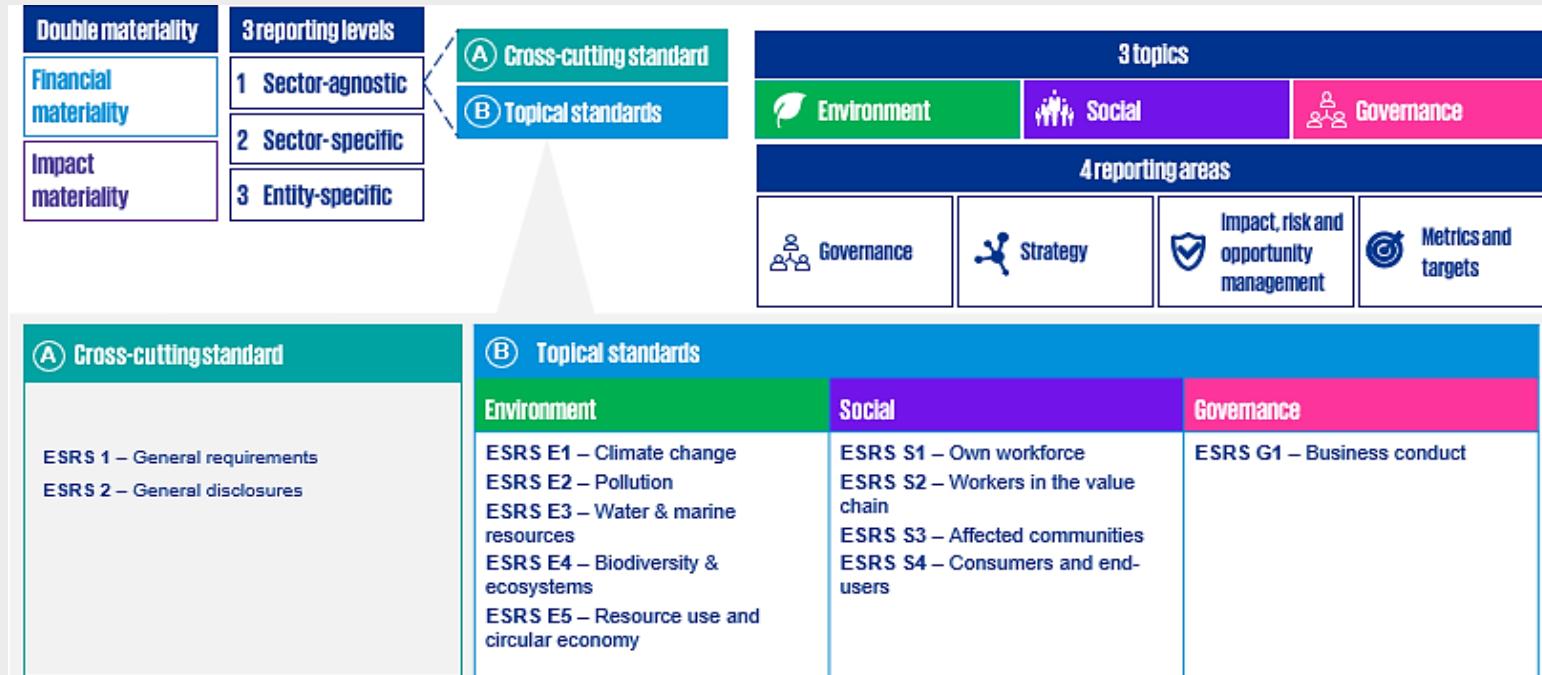
Trasparenza su come l'impresa governa la sostenibilità

- Ruoli e responsabilità degli organi di amministrazione e direzione
- Supervisione su impatti, rischi e opportunità ESG
- Competenze ed esperienza in materia ESG (o piani di formazione per acquisirle)
- Integrazione ESG nella strategia, nei processi decisionali e nei controlli interni
- Collegamento tra sostenibilità e sistemi di incentivazione

La governance ESG diventa pubblica, valutabile e verificabile

- Qualità dei dati assicurata (audit-trail, controlli interni)
- Maggiore affidabilità e comparabilità delle informazioni pubblicate
- Responsabilizzazione formale del management verso stakeholder e revisori
- Necessario allineamento continuo a rischi emergenti e normative

CSRD: architettura generale degli ESRS



ESRS - L'architettura degli standard (1/2)

Gli **ESRS** sono composti da standard settoriali agnostici, che includono:

- **Standard trasversali e tematici**, e
- **Standard specifici** per settore, che forniscono divulgazioni specifiche.

I **Requisiti** Concettuali stabiliscono requisiti obbligatori di rendicontazione per le aziende.

	Cross-cutting standards	ESRS 1 General principles	ESRS 2 General, strategy, governance and materiality assessment						
Sector Agnostic standards	Topical standards	Environment	Social	Governance ⁺					
Sector Specific standards		ESRS E1 Climate change	ESRS S1 Own workforce	ESRS G1 Governance, risk management and internal control					
		ESRS E2 Pollution	ESRS S2 Workers in the value chain	ESRS G2 Business conduct					
		ESRS E3 Water & marine resources	ESRS S3 Affected communities						
		ESRS E4 Biodiversity & ecosystems	ESRS S4 Consumers and end-users						
		ESRS E5 Resource use and circular economy							
Conceptual guidelines*		ESRS SEC1 Sector classification	40 sector standards to be drafted in stage 2						
		ESRS P1 Sustainability statements							
Conceptual guidelines*	ESRG 1 Double materiality	ESRG 2 Characteristics of information quality	ESRG 3 Time horizons	ESRG 4 Boundaries and value chain	ESRG 5 EU and international alignments	ESRG 6 Connectivity			

Standard trasversali: Coprono **disposizioni generali** e trasversali progettate per definire i principi guida da seguire nella disclosure delle informazioni su politiche, obiettivi, azioni e risorse relative a questioni di sostenibilità, nonché divulgazioni sulla strategia e il modello aziendale.

ESRS - L'architettura degli standard (2/2)

	Cross-cutting standards	ESRS 1 General principles	ESRS 2 General, strategy, governance and materiality assessment			
Sector Agnostic standards	Topical standards	Environment	Social	Governance ⁺		
Sector Specific standards		ESRS E1 Climate change	ESRS S1 Own workforce	ESRS G1 Governance, risk management and internal control		
		ESRS E2 Pollution	ESRS S2 Workers in the value chain	ESRS G2 Business conduct		
		ESRS E3 Water & marine resources	ESRS S3 Affected communities			
		ESRS E4 Biodiversity & ecosystems	ESRS S4 Consumers and end-users			
		ESRS E5 Resource use and circular economy				
		ESRS SEC1 Sector classification 40 sector standards to be drafted in stage 2				
		ESRS P1 Sustainability statements				
	Conceptual guidelines*	ESRG 1 Double materiality	ESRG 2 Characteristics of information quality	ESRG 3 Time horizons	ESRG 4 Boundaries and value chain	
				ESRG 5 EU and international alignments	ESRG 6 Connectivity	



Standard tematici:
Stabiliscono requisiti di rendicontazione relativi agli impatti, rischi e opportunità legati ESG, nonché politiche, obiettivi, azioni e metriche ritenuti rilevanti per tutte le aziende, indipendentemente dal settore in cui operano.

ESRS 1 – General requirements

Requisiti di Rendicontazione

Rilevanza ESG

Doppia Materialità

Informazioni Aggiuntive

Esenzioni e disposizioni transitorie

Le imprese devono rispettare gli obblighi di rendicontazione secondo gli ESRS, garantendo chiarezza e coerenza nelle valutazioni delle tematiche ESG rilevanti.

Un argomento ESG è considerato rilevante se soddisfa i criteri di entrambe o una delle dimensioni della materialità.

Le informazioni ESG devono essere rendicontate sulla base della **Doppia Materialità**:

- Materialità degli **impatti**: effetto delle attività su ambiente, società e governance
- Materialità **finanziaria**: effetti degli impatti ESG sui risultati finanziari dell'azienda

Se le informazioni divulgate secondo l'ESRS non coprono adeguatamente un impatto, rischio o opportunità considerati materiali per l'impresa, devono essere fornite divulgazioni specifiche aggiuntive. Queste divulgazioni devono essere conformi ai principi generali di rendicontazione definiti nell'ESRS 1.

Nei primi tre anni le imprese possono beneficiare di esenzioni sugli obblighi di divulgazione in merito a:

- Informazioni su politiche, azioni, metriche e obiettivi in merito alla catena del valore se non completamente disponibili
- Informazioni comparative richieste sono obbligatorie dal secondo anno di applicazione, con introduzione graduale dei requisiti di divulgazione

Focus: ESRS 2 General disclosure (Governance)

Gli ESRS impongono all'impresa di rendere **pubbliche e verificabili** le modalità con cui **governance, ruoli, competenze, controlli e incentivi ESG** sono gestiti internamente; in questo modo il management diventa accountable verso stakeholder e revisori, ciò è reso esplicito nelle disclosure:

GOV-1, GOV-2, GOV-3, GOV-4 e GOV-5.

GOV-1: Ruolo e composizione

- Esecutivo / Non esecutivo
- Rappresentanza dei dipendenti
- Diversità e parità
- Indipendenza
- Competenza aziendale
- Ruolo e responsabilità in materia di sostenibilità
- Competenza in materia di sostenibilità

GOV-2: Informazioni sui temi della sostenibilità

- Chi, quando e come viene informata la governance?
- Integrazione con la strategia e le decisioni
- Elenco dei temi di sostenibilità trattati

GOV-5: Gestione del rischio e controllo interno

- Integrazione delle tematiche ESG nei processi di gestione del rischio e di controllo interno
- Metodo di priorizzazione
- Informazioni sulla governance

GOV-3: Compensi legati alla performance di sostenibilità

- Indicatori di performance utilizzati
- Parte variabile
- Responsabilità dell'approvazione

GOV-4: Tabella di corrispondenza sulla dovuta vigilanza

- Mappatura e descrizione del processo di due diligence ESG dell'impresa

Focus: ESRS 2 General disclosure (Governance)

Obbligo di informativa GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo

19. L'impresa comunica la composizione degli organi di amministrazione, direzione e controllo, i loro ruoli e responsabilità, nonché l'accesso di tali organi a competenze e capacità per quanto riguarda le questioni di sostenibilità.
20. Il presente obbligo di informativa serve a illustrare quanto segue:
- la composizione e la diversità degli organi di amministrazione, direzione e controllo;
 - i ruoli e le responsabilità degli organi di amministrazione, direzione e controllo nella sorveglianza sulle procedure volte a gestire i rischi, gli impatti e le opportunità rilevanti, compreso il ruolo svolto dalla dirigenza in tali procedure; e
 - le competenze e le capacità degli organi di amministrazione, direzione e controllo sulle questioni di sostenibilità o l'accesso a tali competenze e capacità.
22. L'impresa divulgà le informazioni seguenti riguardanti i ruoli e le responsabilità degli organi di amministrazione, direzione e controllo:
- l'identificazione degli organi di amministrazione, direzione e controllo (quali una commissione del consiglio o simili) o l'identità delle persone preposte alla sorveglianza degli impatti, dei rischi e delle opportunità all'interno di un organo;
 - il modo in cui le responsabilità di ciascun organo o persona in materia di impatti, rischi e opportunità sono riportate nella missione dell'impresa, nei mandati dei consigli e nelle altre politiche collegate;
23. L'informativa include una descrizione del modo in cui gli organi di amministrazione, direzione e controllo determinano se sono disponibili o saranno sviluppate capacità e competenze adeguate per controllare le questioni di sostenibilità, tra cui:
- le competenze in materia di sostenibilità che gli organi, nel loro insieme, possiedono direttamente o di cui possono avvalersi, ad esempio attraverso il ricorso ad esperti o la formazione; e
 - in che modo tali competenze sono attinenti agli impatti, ai rischi e alle opportunità rilevanti dell'impresa.

Focus: ESRS 2 General disclosure (Governance)



Obbligo di informativa GOV 2 – Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate

24. L'impresa indica il modo in cui gli organi di amministrazione, direzione e controllo sono informati in merito alle questioni di sostenibilità e come tali questioni sono state affrontate durante il periodo di riferimento.
25. Il presente obbligo di informativa serve a illustrare il modo in cui gli organi di amministrazione, direzione e controllo sono informati in merito alle questioni di sostenibilità e quali informazioni o questioni sono state da questi affrontate durante il periodo di riferimento. In tal modo si riesce comprendere se i membri di tali organi sono stati adeguatamente informati e se sono stati in grado di svolgere il proprio ruolo.
26. L'impresa divulgla le informazioni seguenti:
 - a) se, da chi e con che frequenza gli organi di amministrazione, direzione e controllo, e i rispettivi comitati, sono informati in merito agli impatti, ai rischi e alle opportunità rilevanti (cfr. Obbligo di informativa IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti del presente principio), l'attuazione del dovere di diligenza nonché i risultati e l'efficacia delle politiche, delle azioni, delle metriche e degli obiettivi adottati per affrontarli;
 - b) in che modo gli organi di amministrazione, direzione e controllo tengono conto degli impatti, dei rischi e delle opportunità nel controllare la strategia dell'impresa, le sue decisioni in merito a operazioni importanti, nonché il suo processo di gestione del rischio, e se hanno preso in considerazione compromessi associati a detti impatti, rischi e opportunità; e
 - c) un elenco degli impatti, dei rischi e delle opportunità rilevanti affrontati dagli organi di amministrazione, direzione e controllo, o dai loro relativi comitati durante il periodo di riferimento.

Focus: ESRS 2 General disclosure (Governance)

→ *Obbligo di informativa GOV-3 – Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione*

27. L'impresa divulgla le informazioni riguardanti l'integrazione delle proprie prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione.

28. Il presente obbligo di informativa serve a illustrare se ai membri degli **organi di amministrazione, direzione e controllo** sono offerti sistemi di incentivazione connessi a **questioni di sostenibilità**.

29. L'impresa divulgla le informazioni seguenti sugli eventuali sistemi di incentivazione e **politiche** di remunerazione collegati a **questioni di sostenibilità** destinati ai membri degli **organi di amministrazione, direzione e controllo** dell'impresa:
 - a) una descrizione delle caratteristiche principali dei sistemi di incentivazione;
 - b) se le prestazioni sono valutate rispetto a **obiettivi** e/o impatti legati alla sostenibilità e, in tal caso, quali;
 - c) se e in che modo le **metriche** di prestazione relative alla sostenibilità siano considerate indici di riferimento di prestazione o se siano inserite nelle politiche di remunerazione;
 - d) la quota della remunerazione variabile che dipende da obiettivi e/o impatti collegati alla sostenibilità; e
 - e) il livello in seno all'impresa in cui sono approvate e aggiornate le condizioni dei sistemi di incentivazione.



Focus: ESRS 2 General disclosure (Governance)

Obbligo di informativa GOV-4 – Dichiarazione sul dovere di diligenza

30. L'impresa divulgua una mappatura delle informazioni fornite nella dichiarazione sulla sostenibilità in merito al processo di dovere di diligenza.
31. Il presente obbligo di informativa è inteso a facilitare la comprensione del processo di dovere di diligenza dell'impresa per quanto riguarda le **questioni di sostenibilità**.
32. Gli aspetti e le fasi principali del dovere di diligenza di cui all'ESRS 1, capitolo 4 *Dovere di diligenza* sono collegati a una serie di obblighi di informativa trasversali e tematici previsti dagli ESRS. L'impresa fornisce una mappatura che spiega in che modo e in quali punti l'applicazione degli aspetti e delle fasi principali del processo di dovere di diligenza è trattata nella dichiarazione sulla sostenibilità, al fine di fornire un quadro delle pratiche effettive dell'impresa per quanto riguarda il dovere di diligenza (¹).
33. L'obbligo di informativa non impone alcun obbligo di condotta specifico per quanto riguarda le **azioni** di dovere di diligenza, né estende o modifica il ruolo degli **organi di amministrazione, direzione e controllo** previsto da altre disposizioni legislative o regolamentari.

Obbligo di informativa GOV-5 – Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità

34. L'impresa divulgua le caratteristiche principali dei propri sistemi interni di controllo e gestione del rischio di concentrazione, in relazione al processo della rendicontazione di sostenibilità.
35. Il presente obbligo di informativa serve a illustrare i processi di controllo interno e di gestione del rischio dell'impresa in relazione alla rendicontazione di sostenibilità.
36. L'impresa divulgua le informazioni seguenti:
 - a) l'ambito, le caratteristiche principali e gli elementi dei processi e dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio in relazione alla rendicontazione di sostenibilità;
 - b) l'approccio seguito nella valutazione del rischio, compresa la metodologia di prioritizzazione dei rischi;
 - c) i principali rischi individuati e le rispettive strategie di mitigazione, compresi i relativi controlli;
 - d) una descrizione del modo in cui l'impresa integra le risultanze della valutazione del rischio e dei controlli interni per quanto riguarda il processo di rendicontazione di sostenibilità nelle funzioni e nei processi interni pertinenti; e
 - e) una descrizione della rendicontazione periodica delle risultanze di cui alla lettera d) agli **organi di amministrazione, direzione e controllo**.



Sistema di Controllo Interno Integrato di Sostenibilità (SCIIS)

Contesto normativo

Negli ultimi anni, il **contesto normativo** si è evoluto per rispondere alla crescente esigenza di **trasparenza e affidabilità** delle informazioni aziendali, sia **finanziarie** sia **ESG (ambientali, sociali e di governance)**. Di seguito riportiamo le **principali normative** che evidenziano la necessità per le aziende di **implementare un sistema di controllo interno** a presidio della **Rendicontazione di Sostenibilità**.

Direttiva CSRD (artt. 19a e 29a)

Stabilisce per le imprese l'obbligo di garantire la qualità e l'affidabilità delle informazioni di sostenibilità, equiparandole a quelle finanziarie, tramite dati tracciabili, verificabili e soggetti a revisione.

ESRS 1

Requisiti di tracciabilità, robustezza e coerenza dei dati di sostenibilità, fornendo criteri comuni per la rendicontazione e assicurando l'armonizzazione delle informazioni a livello europeo.

D.Lgs. 125/2024

Recepisce la direttiva CSRD e introduce la revisione legale delle informazioni di sostenibilità, con responsabilità diretta degli organi di controllo sulla correttezza dei dati.

TUF art. 154-bis

Stabilisce un parallelismo con il controllo contabile, estendendo ai dirigenti preposti la responsabilità anche sulla reportistica di sostenibilità (anche per non EIP).

COSO Framework

Il **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Framework costituisce l'insieme di *best practice*, riconosciute a livello internazionale, per la gestione dei controlli interni e della Corporate Governance.

Bozza ISSA

La **bozza ISSA 5000** (International Standard on Sustainability Assurance), emanata dallo **IAASB**, stabilisce i principi per l'assurance delle informazioni di sostenibilità, garantendo qualità, indipendenza e adeguata documentazione del lavoro di revisione.

Contesto normativo: TUF

L'art. 154 bis del TUF, introdotto dalla legge del 28 dicembre 2005, n.262 "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari", prevede:

- l'istituzione della figura del **Dirigente Preposto** alla redazione dei documenti contabili societari;
- Il ruolo di vigilanza affidato al Consiglio di Amministrazione sull'adeguatezza dei poteri e mezzi a disposizione del Dirigente Preposto e sull'effettivo rispetto delle "procedure amministrative e contabili";
- L'istituzione, da parte del Dirigente Preposto, di **adeguate procedure amministrative e contabili** per la **formazione del bilancio di esercizio** e, ove previsto, **del bilancio consolidato** nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.

Il Dirigente Preposto e l'organo amministrativo valutano l'efficacia del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria, oggetto di specifica attestazione nelle relazioni annuali e semestrali.

Sistema di controllo sull'informativa finanziaria

→ Assicura una ragionevole certezza sull'attendibilità dell'informativa e sulla capacità del processo di bilancio di generare dati conformi ai principi contabili.

Efficace Sistema di Controllo Interno sull'informativa societaria

→ Supporta decisioni consapevoli, tutela il patrimonio aziendale e garantisce efficienza, conformità normativa e affidabilità delle informazioni.

Decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 art. 154-bis (Testo Unico della Finanza), comma 5 e):

[...] 5. Gli organi amministrativi delegati e il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari attestano con apposita relazione sul bilancio di esercizio, sul bilancio semestrale abbreviato e, ove redatto, sul bilancio consolidato: [...].

[...] 5.bis L'attestazione di cui al comma 5 è resa secondo il **modello stabilito con regolamento dalla Consob**.

6. Le **disposizioni che regolano la responsabilità degli amministratori si applicano anche ai dirigenti preposti** alla redazione dei documenti contabili societari, in relazione ai compiti loro spettanti, salve le azioni esercitabili in base al rapporto di lavoro con la società.

Benefici di un SCIIS efficace :



Definizione e obiettivi del sistema

SCIIS

Il Sistema di Controllo Interno Integrato di Sostenibilità (SCIIS) è l'insieme di **principi, processi, strutture organizzative, ruoli e controlli** finalizzati a garantire che le informazioni di sostenibilità comunicate dall'impresa siano **complete, accurate, tracciabili e affidabili**, in coerenza con i requisiti previsti dalla **Direttiva CSRD** e dagli **standard ESRS**.



Componenti chiave*:

- ❖ Governance
- ❖ Identificazione dei rischi di reporting sostenibilità
- ❖ Attività di controllo (manuali e automatizzati)
- ❖ Sistemi informativi e IT General Controls
- ❖ Monitoraggio e miglioramento continuo

Ruoli coinvolti:

- ❖ Organi Societari
- ❖ CFO
- ❖ Chief Sustainability Officer
- ❖ Internal Audit
- ❖ Collegio Sindacale

*Si rinvia alla slide successiva per ulteriori approfondimenti

Componenti chiave

Governance

- Definire ruoli, responsabilità e linee di reporting per il controllo ESG;
- Integrare il framework ESG nella governance esistente (CdA, Comitato Sostenibilità, Risk Management);
- Stabilire policy e procedure specifiche per il reporting di sostenibilità.

Identificazione rischi

- Analizzare rischi quantitativi e qualitativi legati alla qualità e completezza dell'informativa ESG;
- Allinearsi a CSRD, Tassonomia UE e standard ESRS;
- Mappare rischi relativi a KPI Scope 1-2-3 e target Net Zero.

Attività di controllo

- **Manuali:** verifiche documentali, riconciliazioni contabili, analisi scostamenti.
- **Automatizzati:** validazioni nei sistemi, monitoraggio KPI ESG.
- Integrare controlli nella Risk & Control Matrix.

Sistemi informativi e IT Controls

- Utilizzare ERP, moduli ESG e piattaforme dati integrate.
- Applicare controlli IT generali (accessi, configurazioni, integrità dati).
- Garantire tracciabilità e audit trail delle evidenze.

Monitoraggio e miglioramento continuo

- Dashboard ESG per monitoraggio KPI e rischi in tempo reale.
- Audit periodici e test di efficacia controlli.
- Aggiornare il sistema in base a feedback e evoluzioni normative.

Dati, Tracciabilità e “Audit-Trail”

Raccolta

Raccolta dati ESG da parte degli Agenti preposti dalle fonti primarie quali *database HR*, Contatori e fornitori di energia elettrica/gas SAP

Consolidamento

Invio dei dati all’Unita centrale preposta per l’aggregazione ed il consolidamento dei dati nel sistema centrale della Società

Reporting

Trasposizione dei dati aggregati all’interno della Rendicontazione del FY oggetto di Disclosure in linea con le richieste ESRS

Controlli di Processo e di Reporting

Tutto il sistema di trasmissione dei dati è accompagnato dal **controllo di processo**, il quale garantisce la verifica preventiva della correttezza e completezza dei dati da parte degli agenti preposti alla raccolta, invio ed aggregazione del dato.

A valle del processo di trasmissione dati avviene il **controllo di reporting**, il quale riguarda la revisione finale e la validazione delle informazioni consolidate e dei documenti prodotti per la rendicontazione, assicurando coerenza e conformità normativa prima della rendicontazione.

Audit-Trail

Attraverso il processo di raccolta ed accorpamento del dato, avviene una registrazione cronologica e dettagliata di tutte le azioni, modifiche e attività che avvengono in un sistema o durante un processo. Questo processo, denominato *Audit-Trail*, garantisce la trasparenza, la sicurezza e l'integrità delle informazioni, documentando in maniera granulare le radici di eventuali modifiche effettuate *ex-post* permettendo così di ricostruire e verificare ogni fase di un'attività o transazione.

Roadmap di implementazione

Fasi

Attività

IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

1. Assessment iniziale (gap analysis)

- Analisi dello stato **as-is** dei processi e dei controlli esistenti;
- Identificazione delle linee **evolutive** rispetto ai requisiti normativi (CSRD, ESRS, ecc.);
- Prime valutazioni di **riski e controlli** (Risk & Control assessment).

2. Progettazione del sistema e controlli

- Definizione del modello di controllo sull'informativa di sostenibilità;
- **Governance e processo** del sistema di controllo;
- **Data Workflow Analysis** e definizione dei **ruoli e responsabilità** (Owner, Aggregator, User);
- Strutturazione delle **matrici rischio-controllo**.

3. Testing dei controlli e remediation

- **Valutazione dell'efficacia dei controlli** implementati;
- Identificazione e gestione delle **carenti o remediation actions**;
- Verifica operativa e adeguamento dei flussi IT e organizzativi.

4. Monitoraggio e miglioramento continuo

- **Monitoraggio periodico** e aggiornamento del sistema di controllo;
- **Valutazione e reporting**, con definizione delle metriche e flussi di comunicazione;
- Evoluzione continua del sistema in ottica di **governance integrata**.



Conclusioni e Key Takeaways

Takeaway principali:

- La sostenibilità non è solo reporting: richiede **governance, controlli e responsabilità** del management, che deve dimostrare competenze e presidio dei rischi ESG.
- Integrare sostenibilità e governance genera **fiducia, competitività e valore nel lungo periodo**.
- Il **Sistema di Controllo Interno Integrativo di Sostenibilità (SCIIS)** rappresenta un **prerequisito essenziale per la revisione e la credibilità del reporting ESG**, in linea con la Direttiva CSRD.
- Un **SCIIS efficace** garantisce tracciabilità, affidabilità e trasparenza dei dati, creando valore anche per gli stakeholder e per il mercato.



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma



Grazie!