



ESG E CREAZIONE DI VALORE

LA NUOVA GOVERNANCE E IL RUOLO DELLA CSRD

Patrizia Giangualiano
Governance and Sustainability Advisory

4 GIUGNO 2024

Materiale a cura di patrizia giangualiano non utilizzabile al di fuori della presentazione

NUOVI MODELLI DI SVILUPPO E RUOLO DELLA GOVERNANCE

1

CONTESTO E NUOVO RUOLO DELLA FINANZA

2

IL RUOLO DELL'ECONOMIA E IL COMPORTAMENTO DELLE AZIENDE

3

NUOVI MODELLI E REGOLE DI GOVERNANCE

4

GLI IMPATTI DELLA CSRD

A wide-angle photograph of an industrial landscape at dawn or dusk. The sky is a deep orange and yellow, with large, billowing clouds. Several dark smokestacks are visible, each emitting a thick plume of dark smoke that rises into the air. In the foreground, the silhouettes of trees and bushes are visible against the hazy background. In the middle ground, a series of power lines and pylons stretch across the landscape. The overall atmosphere is one of industrial activity and environmental impact.

1) CONTESTO E NUOVO RUOLO DELLA FINANZA

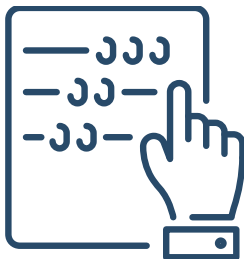
UN CONTESTO IN EVOLUZIONE: VINCOLI ALLA CRESCITA, RISCHI EMERGENTI, NUOVI COMPORTAMENTI E NORMATIVA

CONTESTO



- MUTAMENTI e TENSIONI GEOPOLITICHE
- INCERTEZZA SU GLOBALIZZAZIONE
- TENSIONI SU MERCATI FINANZIARI
- CROLLO BARRIERE FRA INDUSTRIES
- CLIMATE CHANGE E CRISI ENERGETICA
- COSTO MATERIE PRIME
- CRISI CATENE SUPPLY CHAIN
- INFLAZIONE
- DIFFICOLTA' DI ACCESSO AL CREDITO
- INCERTEZZA SANITARIA
- NUOVE CONDIZIONI DI MERCATO
- NUOVE FORME DI LAVORO
- NUOVI MODELLI COMPETITIVI
- NUOVI MODELLI DI INNOVAZIONE
- INAFFIDABILITA' DELLE INFORMAZIONI
- Progressivo utilizzo GEN IA
- MINACCE INFORMATICHE

ESG SEMPRE PIU' IMPORTANTI



1

I consumatori e le comunità locali sono sempre più consapevoli ed esigenti e utilizzano la sostenibilità come criterio di valutazione delle aziende

2

Stakeholder istituzionali richiedono sempre di più una **gestione degli impatti e delle performance ESG**

3

Le normative nazionali e internazionali, l'Onu e la CE spingono gli Stati a muoversi verso la **sostenibilità**, con attenzione ad aspetti climatici e digitali nonché a rendicontare le proprie performance e i relativi rischi generati e subiti

EVOLUZIONE DELLE ASPETTATIVE E PRIORITA' IN RELAZIONE A TEMATICHE ESG

100%

dei **top risk** del report del **World Economic Forum** appartengono alla categoria **ESG**

OLTRE
80%

degli **investitori** considera il grado di integrazione degli aspetti **ESG** nei modelli di gestione del **rischio** come **proxy** per la valutazione aziendale

SISTEMA BANCARIO VERSO UNA NUOVA ATTIVITA' CREDITIZIA



IL RUOLO DELLA FINANZA

IL FINANCIAL ACTION PLAN

Nel marzo del 2018, la commissione europea pubblica il «Sustainable Finance Action Plan (SFAP) con cui sviluppa un piano di azione rivolto alla creazione di un sistema finanziario capace di promuovere uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, con l'obiettivo di contribuire alla realizzazione dell'accordo di Parigi e dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile e favorire la riconversione del sistema produttivo obiettivi di sostenibilità. Le 10 azioni hanno l'obiettivo di:

I) riorientare i flussi di capitale verso investimenti sostenibili;

II) integrare la sostenibilità nella gestione del rischio creando le condizioni per una gestione efficace dei rischi finanziari che derivano da cambiamento climatico, dall'esaurimento delle risorse, dal degrado ambientale e delle profonde disuguaglianze sociali;

III) promuovere la trasparenza e la prospettiva di lungo periodo.

I PILASTRI

Necessità di definire una **tassonomia europea** delle attività sostenibili

Necessità di informazioni da parte delle imprese per mettere banche e investitori nelle condizioni di tenere conto dei fattori ESG nelle scelte di finanziamento e investimento
(REVISIONE DIRETTIVA SULLE INFO NON FIN)

Introduzione di norme specifiche PER IL SETTORE FINANZIARIO e indici di benchmark allineati alla transizione con definizione di standard di investimento con specifiche classificazioni

GREEN DEAL EUROPEO PER UN FUTURO SOSTENIBILE

Nel 2019 nasce il Green Deal europeo. la Commissione Europea presenta “una tabella di marcia per **rendere sostenibile l’economia dell’UE**, trasformando i problemi ambientali e climatici in opportunità in tutti gli ambiti e rendendo la transizione giusta e inclusiva per tutti”.



il Green deal punta a ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.

Ridurre questa percentuale di emissioni nei successivi 10 anni è fondamentale per **fare dell'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050** e tradurre il Green Deal europeo in una realtà concreta in grado di influenzare il resto del mondo

L'obiettivo finale è quello di dissociare la crescita economica dall'uso delle risorse naturali scarse e ripristinare la qualità ambientale e la salute sia delle persone che del pianeta.

L'Europa si pone 6 obiettivi ambientali: 1) La mitigazione dei cambiamenti climatici, 2) L'adattamento ai cambiamenti climatici, 3) L'uso sostenibile e la protezione delle acque e delle riserve marine, 4) La transizione verso un'economia circolare, 5) La prevenzione e la riduzione dell'inquinamento, 6) La protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

LA TASSONOMIA

La valutazione dell'attività sostenibile viene effettuata dalla Commissione Europea tramite un gruppo di tecnici esperti di finanza sostenibile (TEG) che sviluppa una tassonomia (approvata dal Parlamento Europeo il 18 giugno 2020) come strumento per definire l'eco-sostenibilità.

Si tratta di attività che identifica i criteri e meccanismi di classificazione di **settori e attività che potranno contribuire al raggiungimento degli obiettivi ambientali e che nel loro esercizio non arrechino danni alle altre attività**



SETTORI CHE POSSONO CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AMBIENTALI

identifica i criteri e meccanismi di classificazione di **settori e attività che potranno contribuire al raggiungimento degli obiettivi ambientali: 1)Energético, 2)Trasporti, 3)Acqua e rifiuti, 4)Edifici, 5) Agricoltura e foreste, 6) Industria Manifatturiera**. Per ciascuno di questi settori, le attività sono classificate sulla base dell'impatto ambientale.

CLASSIFICAZIONE DELLE ATTIVITA':

- **Attività low carbon:** emissioni di carbonio basse, zero o negative, compatibili con un'economia neutra in emissioni (ad esempio le energie rinnovabili o le attività di riforestazione);
- **Attività in transizione:** verso un'economia neutra in emissioni entro il 2050 (ad esempio la ristrutturazione degli edifici o i veicoli ibridi);
- **Attività abilitanti:** che permettono riduzioni di emissioni in altre attività (ad esempio la produzione di turbine eoliche o l'installazione di caldaie efficienti).

LA VALUTAZIONE DELLA TASSONOMIA

La valutazione dell'eco-sostenibilità dell'attività economica di un'azienda, da attuarsi attraverso la tassonomia, prevede che le aziende vengano identificate e classificate sulle diverse attività dell'azienda (se del caso) e venga effettuata:



1) l'ammissibilità, cioè la verifica che l'attività rientri nell'elenco delle attività incluse negli atti delegati, contribuisca al raggiungimento di uno degli obiettivi climatici, sia classificabile come attività *abilitante o di transizione*;

2) la verifica che l'attività rispetti i criteri di vaglio tecnico previsti nella tassonomia affinché possa essere ritenuta attività che contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento dell'obiettivo climatico senza arrecare un danno significativo agli altri obiettivi ambientali (*assessment di impatto climatico*);

3) la verifica dell'adozione delle misure minime di salvaguardia sociale nello svolgimento dell'attività.

4 GIUGNO 2021 INTEGRAZIONE REGOLAMENTO TASSONOMIA E APPLICAZIONE DAL 2022

REGULATORY: DNF

• DIRETTIVA 2014/95/UE

- La Direttiva UE 95/2014 sulla comunicazione di informazioni non finanziarie è un provvedimento assunto nell'ambito della responsabilità sociale dell'impresa e prevede una dichiarazione di carattere non finanziario nell'ottica di consentire a tutti gli stakeholder una adeguata valutazione della sostenibilità dell'impresa.
- **Obiettivi della comunicazione dei dati non finanziari:**
 - ampliare la visione degli impatti aziendali, estendendola alla collettività nel suo complesso e rendendo possibile il rafforzamento della reputazione, della fiducia e del consenso sociale verso l'azienda
 - valutare un maggior numero di rischi e opportunità, anche di natura sociale e ambientale, individuando modalità di mitigazione dei rischi correlati
 - contribuire ad assicurare la sostenibilità del valore dell'impresa nel lungo termine.

D.LGS. 254/2016

Il D. Lgs. 254/2016, in recepimento della direttiva 95/2014/UE stabilisce che la dichiarazione di carattere non finanziario venga predisposta dagli Enti d'interessi pubblico* qualora:

- abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500
- alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro

Tali limiti dimensionali sono da applicarsi a livello sia individuale sia consolidato.

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'art. 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.

IL CAMBIO DI PASSO

Il 2021 è stato caratterizzato da una capillare produzione normativa a livello sovranazionale, che in parte costituisce la prosecuzione di iniziative già avviate da tempo. Gli interventi legislativi sono in continuo divenire, e i regolatori nazionali e gli operatori talvolta faticano ad adeguarsi in modo adeguato e tempestivo. La dinamica a cui si assiste è radicalmente differente rispetto a quella degli anni passati: si riscontra infatti un sempre più diffuso utilizzo di strumenti vincolanti (accanto a quelli volontari e alle best practices) caratterizzati da un'ampiezza e un'incisività senza precedenti.

Il **10 marzo 2021** il Parlamento europeo approva la Risoluzione recante *raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese* con l'obiettivo di spostare il baricentro dalle misure normative basate sulla trasparenza a quelle aventi ad oggetto l'imposizione di **specifici obblighi organizzativi e comportamentali in capo alle imprese e alla loro filiera**

Sulla spinta del Parlamento la CE il **23 febbraio del 2022** adotta la **proposta di direttiva sulla due diligence** «intesa a garantire che le imprese da essa disciplinate e che operano nel mercato interno adempiano al loro dovere di rispettare i diritti umani, l'ambiente e la buona governance, e non producano o contribuiscano a produrre impatti negativi potenziali od effettivi» su di essi.

NUOVA DIRETTIVA EUROPEA SUL REPORTING DI SOSTENIBILITA'

Il **21 aprile 2021** la Commissione Europea pubblica una **proposta di modifica alla Direttiva sulla Dichiarazione Non Finanziaria (NRFD)**, denominata **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

La nuova Direttiva opera dal punto di vista legislativo introducendo modifiche alla **Direttiva n.34/2013, c.d. Direttiva Contabile**, che è stata recepita in Italia nel 2015 e ha innovato il Codice Civile

La nuova direttiva 2022/2464 richiederà un'intensa attività di attuazione da parte della Commissione con **atti delegati**, che delineino puntualmente il catalogo e il contenuto delle informazioni da comunicare e la struttura per la comunicazione, adottando il **principio di proporzionalità rispetto alla capacità e caratteristiche delle PMI**.

PRINCIPALI NOVITA' DELLA CSRD

Caratteristiche del nuovo report di sostenibilit  (RS)

- **Obbligo di rendicontare gli intangibili** (internamente generati) che non compaiono nello stato patrimoniale della societ  e che rimangono invisibili agli utenti esterni e interni al reporting (risorse non fisiche che contribuiscono alla creazione di valore dell'impresa: attivit  immateriali comprese informazioni concernenti il capitale intellettuale, umano, sociale e relazionale)
- **Introduzione del concetto della doppia materialit **: rilevanza finanziaria dell'informazione (evento /fenomeno/circostanza che essa rappresenta): sull'impresa (**outside-in**) o impatto aziendale sul contesto-socio ambientale (**inside out**)
- **Informativa prospettica**: l'informazione di sostenibilit  avr  natura quantitativa e qualitativa (narrativa) con carattere retrospettivo ma anche prospettico (**forward-looking**) con anche target di medi-lungo termine che dovranno essere coerenti con l'accordo di Parigi
- L'informazione collocata nella **relazione sulla gestione** (possibilmente in una sezione dedicata all'informativa sulla sostenibilit  (secondo il codice italiano far  parte delle comunicazioni sociali, ma non del bilancio in senso stretto)
- **Limited assurance obbligatoria** con possibilit  di chiedere una «reasonable assurance nel caso in cui la commissione adotti standard di revisione per tale tipo di verifica che dovr  comunque essere effettuata da un auditor indipendente
- **Digitalizzazione dell'informativa**: bilanci e relazione sulla gestione dovranno utilizzare un singolo European Standard Electronic Format (ESEF) e in particolare l'XHTML/XBRL da far confluire nell'ESAP

Il RS ha un contenuto informativo autonomo che integra le informazioni di bilancio rappresentando la situazione della societ  con riferimento alle questioni di sostenibilit . Si tratta di informazioni non soggette ad approvazione

Grandi imprese, non solo quotate, e gruppi imprese, quotate e filiali UE di societ  non Eu (sono escluse le microimprese quotate)

Dipendenti

Superiori a 250

Limiti dimensionali

Stato Patrimoniale superiore a 20 Mln euro oppure totale dei ricavi netti di vendite e prestazioni superiore a 40 Mln euro
Per Filiali UE fatturato superiore a 150 Mln

SI STIMANO 49.000 AZIENDE (75% DEL FATTURATO DELLE AZIENDE QUOTATE) A LIVELLO EUROPEO CONTRO LE ATTUALI 11.700 (47%)

A wide-angle photograph of an industrial landscape. In the foreground, the dark silhouettes of trees are visible. The middle ground shows a hazy, orange-tinted sky with several large, dark plumes of smoke rising from industrial facilities. In the background, a series of power lines and towers stretch across the horizon. The overall atmosphere is one of environmental impact and industrial activity.

2) IL RUOLO DELL'ECONOMIA E IL COMPORTAMENTO DELLE AZIENDE

IL RUOLO DELL'ECONOMIA: NUOVI MODELLI ECONOMICI DI IMPRESA

il paradigma economico dominante della “**Teoria degli Shareholder**” in base alla quale l'unica responsabilità di un'azienda è quella di aumentare i propri profitti per gli azionisti lascia lo spazio a nuovi modelli evolutivi

Milton Friedman



Teoria degli
Shareholder
1980

Robert Edward
Freeman



Teoria degli
Stakeholder
1984

John Elkington



Triple
BottomLine
1994

Michael Porter e
Mark Kramer



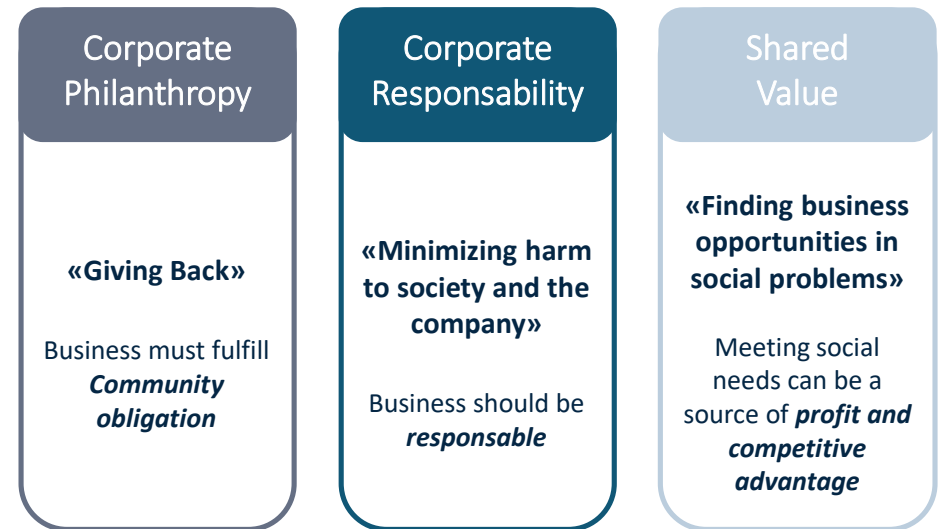
Creating
Shared Value
2011

Gli stakeholder sono tutti i soggetti che hanno un interesse rilevante nell'azienda, per i loro investimenti specifici o per i possibili effetti positivi o negativi che li riguardano, derivanti dall'attività dell'impresa. Gli stakeholder si dividono in «interni» ed «esterni»

Un passaggio ulteriore viene fatto con la triple bottom line che prevede la misurazione contemporanea di **profit** (benessere economico), **planet** (tutela dell'ambiente) e **people** (equità sociale). e la teoria della **creazione di valore condiviso** che propone un approccio radicale alla sostenibilità che veda la crescita sociale come obiettivo centrale e non ancillare dell'impresa perché la competitività di un'impresa e le condizioni della comunità che la circonda sono interconnesse.

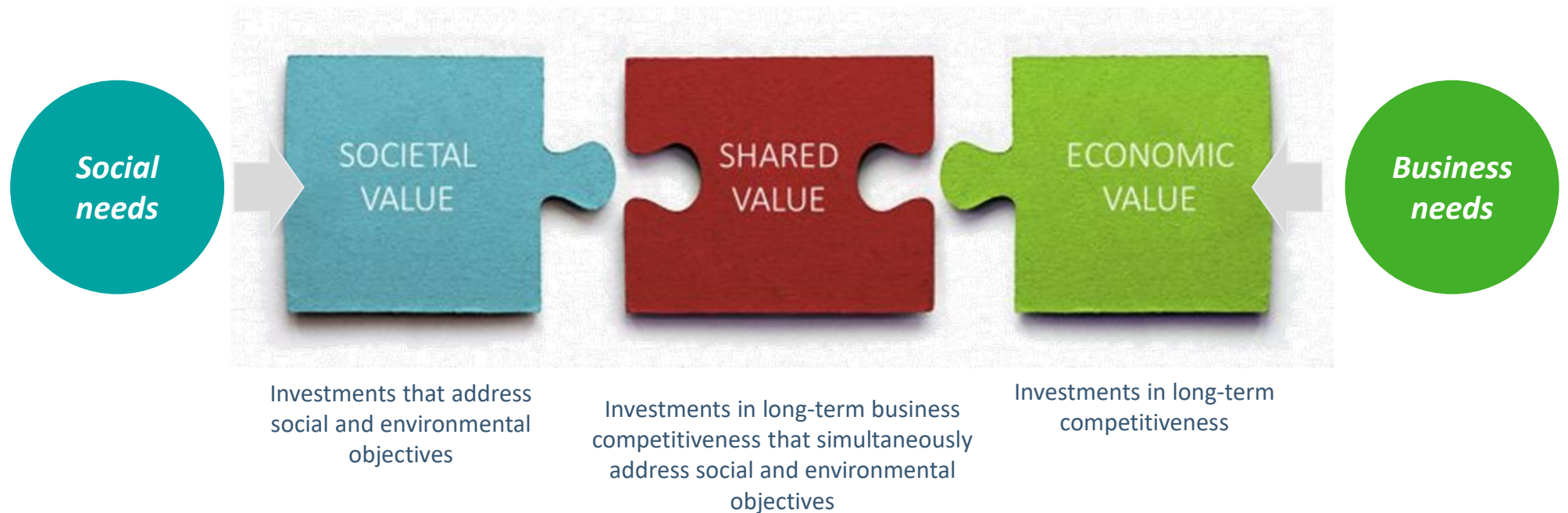
IL COMPORTAMENTO DELLE AZIENDE: DALLA FILANTROPRIA ALLA CONDIVISIONE DEL VALORE

Per integrare la **Sostenibilità nel Business**, le aziende iniziano a ripensare le proprie politiche e pratiche operative in ottica di **Creating Shared Value – CSV**, ovvero di creazione di valore sia per l'organizzazione (**Business Value**) e sia per il contesto in cui opera (**Social Value**) cambiando anche le modalità di rendicontazione e talvolta la forma sociale (Benefit Company)



NUOVI MODELLI DI GENERAZIONE DEL VALORE: CSV

Per integrare la Sostenibilità nel Business, è necessario ripensare le politiche e le pratiche operative dell'azienda in ottica di Creating Shared Value – CSV, ovvero di creazione di valore sia per l'organizzazione (Business Value) e sia per il contesto in cui opera (Social Value)



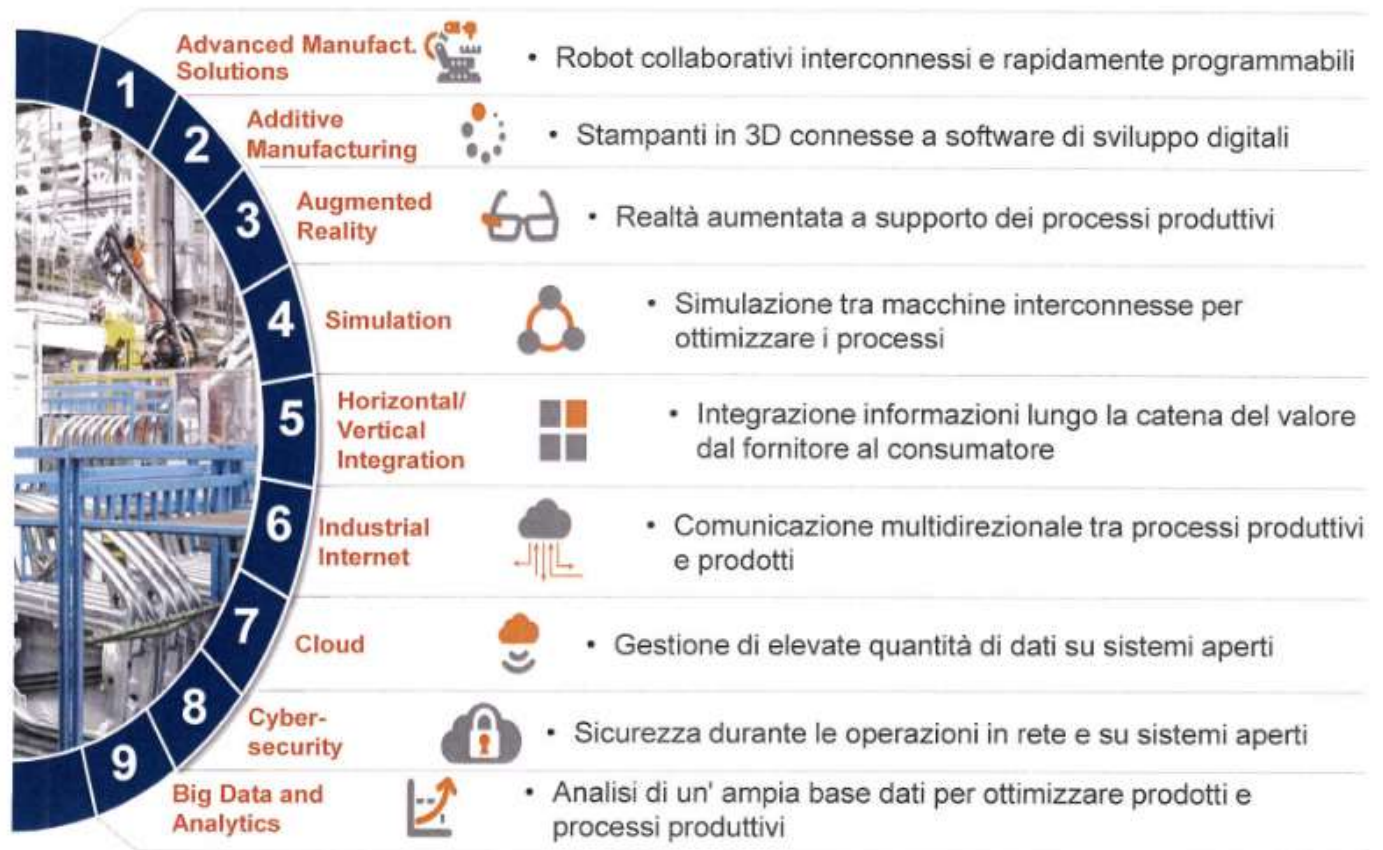
STRADE PER LA CREAZIONE DEL CSV

- **riconcepire e innovare i prodotti** e i servizi valutando i rischi e le opportunità legate alla produzione o all'erogazione di quanto già offerto, per meglio servire i mercati di riferimento o entrare in nuovi mercati non ancora esplorati;
 - **ridefinire e innovare la produttività della catena del valore** incrementando la qualità dei prodotti e/o l'efficienza dei processi produttivi, riducendo i costi di produzione e le risorse impiegate e/o migliorando i processi di distribuzione, per generare un vantaggio economico e sociale;
 - **sostenere lo sviluppo dei *cluster* locali con cui l'impresa entra in contatto** tramite l'ammodernamento delle infrastrutture, il supporto ai fornitori locali e il sostegno alle comunità di riferimento, per ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo e promuovere al contempo lo sviluppo sociale.
 - **governare il CSV in modo adeguato e comunicarlo in maniera altrettanto efficace.**
- **governance** intesa come la precisa attribuzione dei compiti, in modo da definire le responsabilità in relazione allo sviluppo di obiettivi, politiche e strategie di CSV;
 - **indicatori:** intesi come strumenti/sistema di monitoraggio delle performance sociali, ambientali, economiche, intangibili, di CSV;
 - **dialogo con gli stakeholder:** inteso come lo strumento per rilevare le legittime aspettative dei diversi interlocutori;
 - **rendicontazione:** intesa come attività di rilevazione e di comunicazione, che permette di descrivere in modo completo ed efficace l'intero processo di gestione responsabile intrapreso, identificando anche aspetti, ambiti ed aree di miglioramento e di sviluppo organizzativo e gestionale.

IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA E DELL'IA

Le nuove tecnologie influenzano il modo di vivere e pensare, produrre e lavorare

- Integrazione nei processi produttivi per incrementarne la produttività ed espandere l'economia creando ricchezza e flessibilità nel lavoro
- Possibile utilizzato per attività negative criminali terrorismo, sabotaggio, limitazione delle libertà personali repressione o altri obiettivi controversi.
- Ne deriva una elevata attenzione ai **rischi** creati dalla trasformazione digitale quali quelli etici, legati alla privacy o alla sicurezza, l'impatto sul lavoro della trasformazione digitale, etc



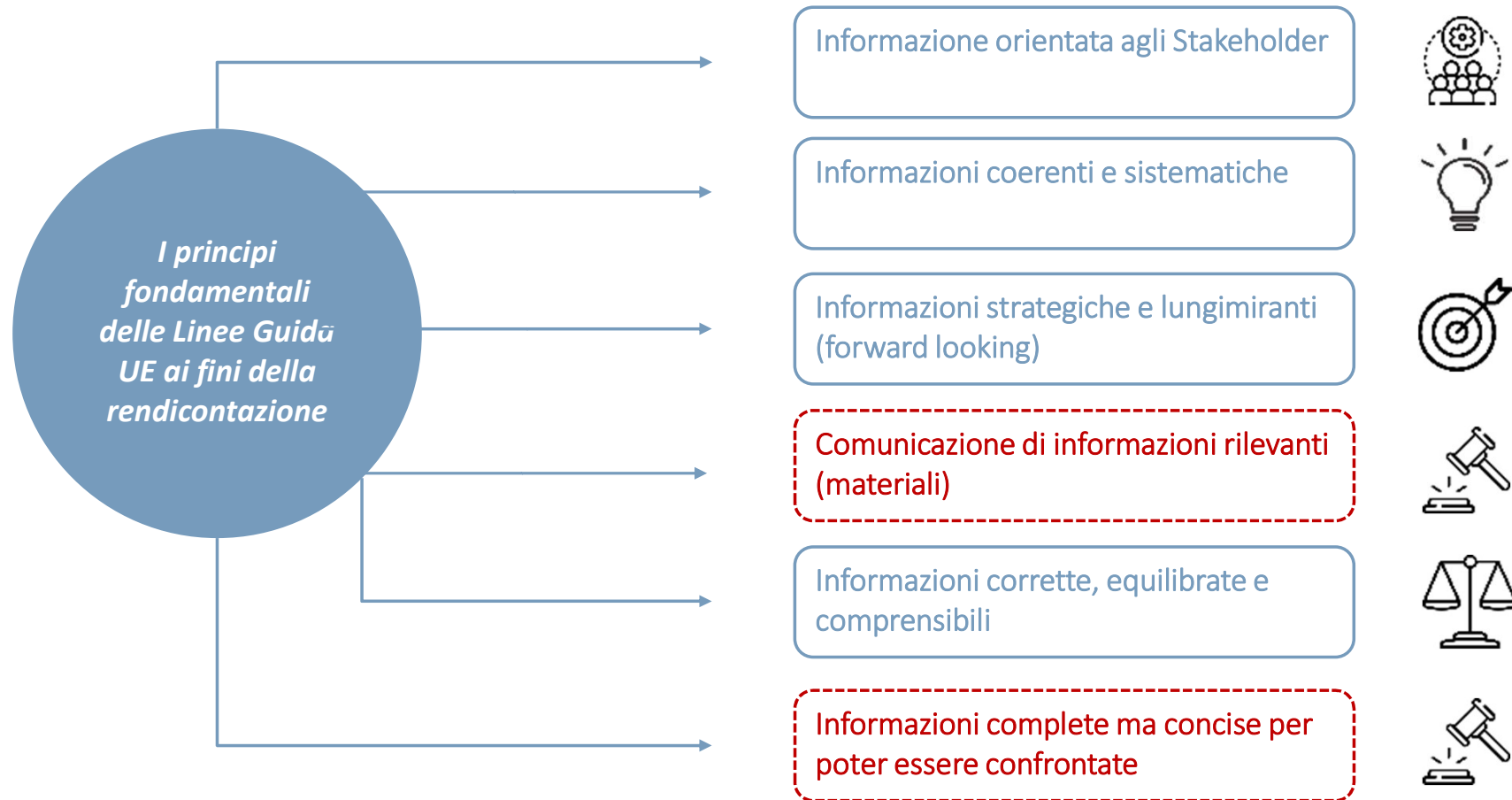
LA NUOVA GESTIONE DEI DATI

1. I dati sono inglobati in ogni decisione, interazione e processo
2. i dati sono processati e consegnati in tempo reale
3. Database flessibili e integrati ne permettono il rapido uso
4. I data operating model trattano i dati come prodotti
5. Ecosistemi di dati sempre più diffusi
6. Il data management è prioritario per automatizzare privacy, security e resilienza

Entro il 2025

- **flussi di lavoro intelligenti e interazioni senza interruzioni** tra gli esseri umani e le macchine rappresenteranno probabilmente uno standard come il bilancio aziendale.
- La maggior parte dei dipendenti sfrutteranno naturalmente e regolarmente **dati a supporto del loro lavoro.**
- Le organizzazioni grandi e complesse utilizzeranno **piattaforme di condivisione di dati** per facilitare la collaborazione su progetti data-driven, sia all'interno che tra le organizzazioni.

L'IMPORTANZA DELLA «DISCLOSURE»



GLI INVESTIMENTI



Nel contesto di trasformazione in atto, la tecnologia abilita nuove scelte di posizionamento e di portafoglio di business, innovazione dei business models con nuovi modelli di servizio alla Clientela



Gli investimenti nella trasformazione possono essere ingenti, con molteplici alternative da valutare. Occorrono spesso importanti scelte di Partnership, make or buy, ecc. Le scelte di composizione del Management team, e il “challenge” alle proposte di programmi del Management sono di massima importanza



La Execution è complessa, e impegnativa con forti rischi finanziari e non (es. problemi di servizio alla clientela, problemi in materia gestione dati, rischi di Cybersecurity, ecc.):

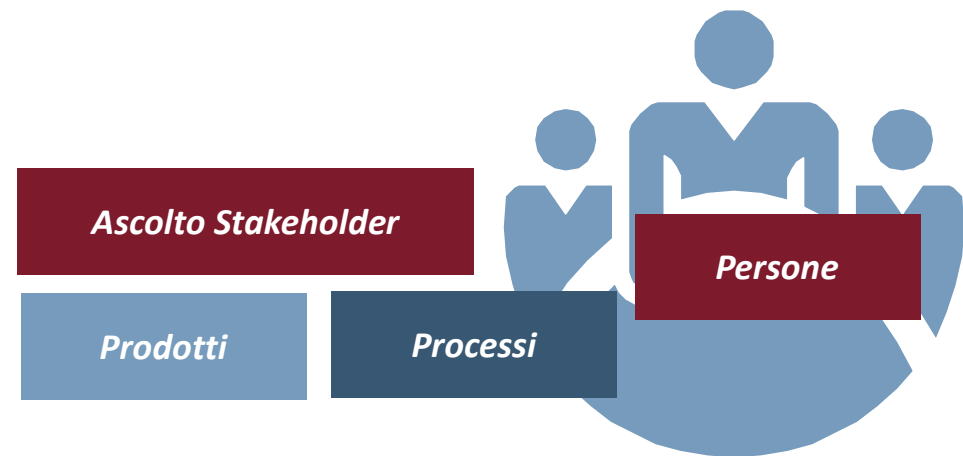


il Board deve avere cura della valutazione delle opportunità di sviluppo e di generazione ricavi, di creazione di resilienza nel modello operativo e dei rischi associati alle scelte assicurando monitoraggio, compliance e informativa ai mercati

INTEGRAZIONE FRA INNOVAZIONE E SOSTENIBILITA'

Principali caratteristiche

- Senza sostenibilità e innovazione sarà difficile ottenere risultati positivi e mantenerli.
- Entrambe permettono di raggiungere nuovi mercati, di ampliare la base clienti, di aumentare i propri margini
- Devono essere inserite all'interno della strategia e della cultura aziendale,
- Necessitano di investimenti
- Implicano una ri-strutturazione dei processi aziendali e/o del business model e un continuo monitoraggio delle performance.
- Affinità su Indicatori utilizzati



**Da innovazioni incrementali a innovazioni radicali
con sviluppo di concetti etici e persone al centro**

IMPATTI ORGANIZZATIVI

Evoluzioni dei Modelli di business

- Da business tradizionali a piattaforme
- Alleanze ed ecosistemi
- Confini settoriali labili (concorrenza allargata)
- Nuovi modelli economici (revenue e cost structure)
- Nuovi kpi



Impatti organizzativi

- Collaborazione e responsabilit 
- Gestione e controllo dei dati e della loro privacy
- Data driven organization
- Data specialist (scientist and architect) e business translator
- Agile organization
- Organizzazioni estese
- Nuove professionalit 
- Gestione del talento e delle persone

*Processi della leadership
(analisi dei dati, processo decisionale, engagement & execution, impact)*

A wide-angle photograph of an industrial landscape at dawn or dusk. The sky is a deep orange and yellow, with large, billowing clouds. Several tall smokestacks are visible, each emitting a thick plume of dark smoke that rises into the air. In the foreground, the silhouettes of trees and bushes are visible against the hazy background. In the middle ground, a series of power lines and pylons stretch across the landscape. The overall atmosphere is one of industrial activity and environmental impact.

3) NUOVI MODELLI E REGOLE DI GOVERNANCE

OBIETTIVI: IDENTIFICARE I REQUISITI DI UNA BUONA GOVERNANCE ALLA LUCE DEL CAMBIAMENTO

Le recenti crisi e il tema della sostenibilità hanno rilanciato, su scala internazionale e nazionale, il tema del governo societario delle imprese e delle istituzioni finanziarie, soprattutto in relazione agli effetti che ciò comporta sulle performance delle aziende nel lungo termine nonché sulla stabilità ed efficienza del sistema.

Buone regole di governo orientate al «successo sostenibile» declinate in assetti organizzativi efficienti e sistema dei controlli efficaci permettono una sana e prudente gestione sostenendo l'apprezzamento del mercato e la fiducia degli investitori.

Come identificare il modello di governance più adatto al cambiamento?

Qui di seguito analizziamo le principali evoluzioni del codice di autodisciplina e le novità della normativa per individuare gli strumenti e le modalità più adatte per valutare l'adeguatezza dell'organo amministrativo nel nuovo contesto di riferimento e alla luce della crescente importanza dei fattori ESG (environmental, social e governance), della crisi d'impresa e dell'IA

allo scopo di:

- Promuovere una cultura della sostenibilità nel lungo periodo
- Permettere un adeguato dialogo con gli stakeholder e la struttura organizzativa
- Favorire una cultura dei rischi e del controllo adeguata ai nuovi piani strategici dell'azienda
- Favorire l'assunzione consapevole delle responsabilità
- Agevolare il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- Garantire una strutturata attività di direzione e coordinamento nei gruppi

LE PRINCIPALI FUNZIONI DELLA GOVERNANCE

Le funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo vengono esercitate da specifici Organi aziendali in funzione del modello di governance prescelto. La funzione di supervisione strategica e quella di gestione attengono, unitariamente, alla gestione dell'impresa e possono quindi essere incardinate nello stesso organo aziendale. La funzione di controllo può anche essere collocate separatamente.

Organo con funzione di supervisione strategica	Organo con funzione di gestione	Organo di controllo
Gestione dell'impresa		
• Indirizzi strategici • Adeguatezza della struttura organizzativa e delle politiche aziendali • Controllo dell'andamento dell'attività	• Gestione corrente • Attuazione delle strategie e delle politiche • Definizione della struttura organizzativa e del sistema dei controlli interni	• Vigila sulla completezza, funzionalità e adeguatezza del sistema dei controlli interni • Può' assumere anche le funzioni dell'Organismo di vigilanza
Organo aziendale a cui - ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria - sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione dell'impresa, mediante, tra l'altro, esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche;	Organo aziendale a cui - ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria - spettano o sono delegati compiti di gestione corrente , intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica. Le attività possono essere delegate ad un CE o ad un AD. Il DG rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione;	Organo con funzione di controllo: le attività possono essere delegate ad un AD, al Collegio Sindacale, al Consiglio di Sorveglianza o al Comitato per il Controllo sulla Gestione;

LE REGOLE DELLA CORPORATE GOVERNANCE

A partire dagli anni Novanta, nel riconoscere la superiorità del sistema occidentale basato sull'economia di mercato e sulla politica liberale e democratica e di una sempre maggiore Internazionalizzazione delle imprese, viene di fatto aumentata la trasparenza e la responsabilità di chi di fatto gestisce l'impresa senza possedere il capitale, e la rappresentanza degli interessi di tutti gli azionisti, anche se di minoranza, nell'attuazione delle strategie. In Tale contesto assumono rilievo:

Le regole della Corporate Governance fanno riferimento: alle leggi ed ai regolamenti dell'ordinamento giuridico del Paese nel quale l'impresa opera e alle regole interne all'impresa stessa.

Le relazioni includono quelle tra gli attori coinvolti nella società: i proprietari (gli azionisti), i manager, gli amministratori, le autorità di regolazione, i dipendenti e la società in senso ampio.

I processi e sistemi si riferiscono ai meccanismi di delega dell'autorità, alla misurazione delle performance, alla sicurezza, al reporting, alla contabilità e alla «disclosure».



I CODICI DI AUTODISCIPLINA

- La Corporate Governance inizia ad assumere un peso internazionale imponendosi all'attenzione generale dei politici e dell'opinione pubblica quando i singoli Paesi iniziano a formulare i primi **Codici di Best Practices che enfatizzano il rafforzamento della posizione degli azionisti di minoranza; innalzano gli standard di diligenza, la responsabilità ed indipendenza degli amministratori e potenziano i sistemi di controllo interno.**
- La statuizione di tali regole diventa uno strumento che rende **più efficiente il processo decisionale** in una situazione di conflitto d'interesse tra vari stakeholder. Si afferma sempre di più l'importanza di **amministratori indipendenti**
- l'OCSE elabora degli **standard internazionali** che verranno adottati ufficialmente dai principali organismi di coordinamento internazionale dei policy makers (**G20 e Financial Stability Board**) che sottolineano l'importanza di un quadro adeguato e proporzionato in grado di sviluppare incentivi efficaci a una migliore allocazione delle risorse raccomandando ai policy makers di stabilire **un quadro regolamentare sufficientemente flessibile con forme di proporzionalità***

- I **Codici di Corporate Governance** rappresentano lo strumento più adatto per recepire tempestivamente le evoluzioni delle richieste del mercato per adeguarle alle specificità del quadro nazionale e delle caratteristiche dell'impresa, favorendo una applicazione integrata di best practice insieme di principi e linee guida comuni, fatto salvo un equilibrato bilanciamento tra regolamentazione e autodisciplina, sia a livello nazionale che quello europeo.
- **L'applicazione del Codice è volontaria**, sebbene la mancata adesione a ciascuna delle regole in esso previste implichi una chiara "disclosure" delle motivazioni nella relazione sul governo societario, secondo il principio **"comply or explain"**.
- Allo sforzo di convergenza l'Italia ha partecipato attraverso il **Comitato per la Corporate Governance costituito nel 1999** sotto pressione della Borsa Italiana con l'intento di creare un **Codice di autodisciplina** in grado di raccogliere le migliori consuetudini in materia di governo societario. Finalità del Comitato è, quella di perseguire un'azione di produzione e monitoraggio dei principi di comportamento applicabili alle società italiane con azioni quotate, al fine di promuoverne l'evoluzione (vedi aggiornamenti e nuovo Ccodice per la corporate governance).

*La proporzionalità riguarda la maggiore discrezionalità a fronte di dimensioni di azionariato e struttura proprietaria, presenza geografica, settore di attività, livello di sviluppo).

I RUOLI E LE RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI

A partire dalla Riforma del 2003 prende atto della sostanziale diversità tra amministratore delegato e amministratori non esecutivi

Si riconosce che l'AD essendo a capo della struttura nella quale lavora a tempo pieno è in grado di conoscere i fatti e le criticità gestionali. Ben diversa è invece la posizione degli amministratori non esecutivi.

la Riforma prevede doveri degli organi delegati nettamente diversi rispetto a quelli dei consiglieri senza delega che si riflette direttamente sulle rispettive responsabilità.

Il legislatore nel tempo precisa meglio rispetto al passato la diversa funzione dei singoli amministratori, così da consentire una più efficace distinzione anche sul piano delle responsabilità.

Articolo 2392 c.c. Responsabilità verso la società.

[I]. 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.

[II]. **Gli amministratori**,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.

[III]. **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

Nell'ipotesi in cui l'amministrazione si svolga in regime di delega, **la responsabilità solidale degli amministratori senza delega sussiste** solo: per le materie non delegate o non delegabili; per le materie che, anche se delegate, siano state portate all'esame del consiglio; per i fatti commessi dagli stessi amministratori senza deleghe; per l'ipotesi in cui essi «*essendo i consiglieri a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non abbiano fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose*» (**art. 2392 c.c., secondo comma**).

LA DELEGA DELLE COMPETENZE, IL DOVERE DELLA DILIGENZA E IL RUOLO DEI FLUSSI INFORMATIVI

Responsabilità in funzione delle competenze

Il regime di responsabilità cambia a seconda che il danno sia stato posto in essere nell'ambito di competenze delegate o non delegate:

- Per le **competenze non delegate** o non delegabili rispondono in via solidale tutti gli amministratori salvo che abbiano fatto annotare senza ritardo il loro dissenso.
- Per le **competenze delegate**, invece, rispondono gli amministratori delegati che hanno compiuto l'atto dannoso.

Rispondono altresì in solido gli amministratori non delegati se, **essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli**, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o attuarne le conseguenze dannose.

Il dovere della diligenza

La legge impone agli amministratori di agire con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze (art. 2392, comma 1, primo periodo, c.c.). Per determinare la diligenza dovuta si dovranno considerare la dimensione e la tipologia dell'impresa e le qualità individuali dell'amministratore.

L'amministratore potrà incorrere in responsabilità solo laddove faccia determinate scelte di gestione con colpevole improvvisazione, senza cioè informarsi e considerare i possibili vantaggi e svantaggi che l'operazione può presentare per la società.

La decisione deve essere assunta in condizioni di completa informazione e quindi deve essere il frutto di un sistema organizzativo che consenta l'assunzione di dati e flussi informativi in maniera corretta. Questa scelta legislativa ha una ricaduta immediata sulla responsabilità degli amministratori.

Il rispetto diligente di un'adeguata procedura è condizione necessaria per l'applicazione della Business Judgement Rule. La scelta e il livello di adeguatezza delle procedure decisionali interne sono essi stessi in parte il risultato di una decisione discrezionale. Nel creare la procedura gli amministratori devono valutare i costi che essa comporta a fronte degli obiettivi di correttezza gestionale

GLI INDIPENDENTI

- La figura dell'amministratore già nota negli USA alla fine degli anni '70 viene meglio sviluppata, per le società quotate, quando i criteri di indipendenza sono vengono chiaramente stabiliti nel codice di Autodisciplina. La definizione è meno precisa per le società non quotate
- **Si tratta di amministratori che non appartengono al management o agli azionisti di controllo (sono quindi "esterni" alla società) e i cui legami con la direzione e gli azionisti non sono tali da sollevare dubbi sulla loro indipendenza***
- L'indipendenza, richiamata nell'art. 147-ter, TUF e dalli artt. 2351 e 2387 c.c., è richiamata come requisito che definisce l'effettivo ruolo degli amministratori indipendenti nel contesto consiliare e chiarisce la nozione stessa di indipendenza.
- **Essendo la nomina e la revoca degli amministratori di esclusiva responsabilità degli azionisti, anche se inquadrata da criteri legali, è difficile da determinare. L'indipendenza è vista come uno stato d'animo, un atteggiamento determinato dal comportamento.**
- L'organo di amministrazione nomina un amministratore indipendente quale lead independent director nei casi in cui il presidente dell'organo di amministrazione è il chief executive officer o è titolare di rilevanti deleghe gestionali; se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla, anche congiuntamente, la società; nelle società grandi, anche in assenza delle condizioni indicate sopra, se lo richiede la maggioranza degli amministratori indipendenti.
- **I Lead independent director***
- **rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli indipendenti; coordina le riunioni dei soli amministratori indipendenti, ed e' fondamentale in presenza di Presidenti Esecutivi**



PRIMA EVOLUZIONE VERSO LA SOSTENIBILITA'



In Italia le nuove versioni del "Codice di Autodisciplina" (luglio 2015 e 2018) introducono alcuni importanti elementi a favore dell'integrazione della sostenibilità nella governance aziendale

2015

Nel 2015 il Codice introduce due requisiti per la gestione della governance e dei rischi non finanziari

Art. 1) Comitato di sostenibilità

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.

Art. 4) Rischi di sostenibilità

1.C.1. 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; definisce il sistema di governo societario dell'emittente e la struttura del gruppo;
- 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;

2018

Nel 2018 integra un nuovo principio con cui raccomanda agli emittenti di applicare criteri di diversità per la composizione degli organi di governo e controllo

Art. 2) Composizione del consiglio di amministrazione

2.P.4. L'emittente applica criteri di diversità, anche di genere, nella composizione del consiglio di amministrazione, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei suoi membri

Art. 8) Sindaci

8.P.2. L'emittente applica criteri di diversità, anche di genere, per quanto riguarda la composizione del collegio sindacale.

LE NOVITA' DEL CODICE E I PRINCIPI OCSE

Il Comitato per la corporate governance ha realizzato un ambizioso progetto di **riforma dell'autodisciplina sulla corporate governance** che si è tradotto nell'approvazione, a gennaio 2020, della nuova edizione del Codice di Corporate Governance e, nel novembre 2020, della prima raccolta di Q&A funzionali alla sua applicazione. **Il Comitato esercita poi una attività di monitoraggio sulla corretta applicazione del Codice con la presentazione di un rapporto sulla sua applicazione, tenendo conto delle caratteristiche dimensionali e settoriali delle società nonché dei relativi assetti proprietari.**

A complemento sono anche intervenuti i **Principi G20/OCSE rivolti ai policy makers nazionali** con lo scopo di creare una interrelazione con la governance per assicurarne l'efficienza e la competitività nella logica della crescita sostenibile e **resilienza del sistema economico nel lungo termine.**

La revisione dei Principi costituisce un importante momento di confronto sul futuro della corporate governance poiché si pone l'obiettivo di identificare le **principali linee di tendenza sviluppatesi negli ordinamenti nazionali e di delineare principi e standard globali.**

L'obiettivo della revisione nel 2023 è stato quello di aggiornare le Raccomandazioni alla luce della recente evoluzione dei mercati dei capitali e delle pratiche di governo societario, e di garantirne la costante rilevanza e utilità come principale standard di riferimento globale al fine di promuovere politiche di governo societario che sostengano la sostenibilità e la resilienza delle imprese come principali obiettivi di public policy,

- **Cambio di paradigma e il successo sostenibile**
- **trasparenza nella comp,ne del board e la valorizzazione dei non esecutivi**
- **best practice in termini di predisposizione delle liste di candidatura**
- **importanza dei piani di successione**
- **politiche di remunerazione**
- **ruolo dei comitati e le loro interrelazioni**
- **importanza dell'engagement con gli azionisti e gli stakeholder**
- **ruolo del Presidente e la tenuta della squadra**
- **focus sul climate change**

- **Ampiezza del quadro di governo societario;**
- **I diritti e equo trattamento degli azionisti e principali funzioni di proprietà;**
- **Investitori istituzionali, mercati azionari e altri intermediari;**
- **Divulgazione e trasparenza;**
- **Le responsabilità del consiglio di amministrazione;**
- **Sostenibilità e resilienza.**

IL CAMBIO DI PARADIGMA DELLA GOVERNANCE

IL CODICE INSERISCE I PIANI DELLA SOSTENIBILITA' NEI PRINCIPI DEL GOVERNO SOCIETARIO E TRA I DOVERI DEGLI AMMINISTRATORI FACENDO RIFERIMENTO AL «SUCCESSO SOSTENIBILE»

LA SOSTENIBILITA' DIVENTA L'OBIETTIVO CHE GUIDA L'AZIONE DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE SULLA BASE DI UN «ASCOLTO» DEGLI STAKEHOLDER



Le modifiche apportate al Codice di Corporate Governance 2020 rappresentano un importante passaggio per l'evoluzione dei principi di governo societario: modificando la “mission” societaria viene introdotto, allineandosi ad una visione europea condivisa, il principio del “successo sostenibile”, con l'obiettivo di guidare le società quotate nell'adozione di strategie sempre più orientate alla **sostenibilità dell'attività d'impresa nel lungo periodo**.

In questa direzione si inseriscono il principio del **voto maggiorato***, il ruolo degli indipendenti e, per le grandi aziende, del **comitato degli indipendenti** che svolge ruolo di «challenge» al board nel suo complesso, la presentazione della lista del consiglio e gli **strumenti di dialogo con gli stakeholder**

L'organo di amministrazione si impegna a perseguire il successo sostenibile, creando valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo altresì conto degli interessi degli stakeholder rilevanti e includendo nelle decisioni di investimento valutazioni non finanziarie.

Integrare la sostenibilità nei processi di Pianificazione strategica

Rivedere il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi

Integrare la sostenibilità nelle «Politiche di remunerazione

art. 127-*quinquies*, TUF, prevede la possibilità di attribuire un diritto di voto maggiorato agli azionisti che detengono i titoli per un periodo continuativo di 24 mesi. In aggiunta, il comma 7 può prevedere per le società quotate che ai fini del possesso continuativo **sia computato anche il possesso anteriore alla data di iscrizione nell'elenco...** con l'obiettivo di incentivare la quotazione delle società, consentendo all'azionista di riferimento di mantenere il controllo anche post-quotazione e aumentare o quanto meno favorire il numero di quotazioni delle piccole e medie imprese italiane[

IL NUOVO CODICE PER LA CORPORATE GOVERNANCE

A partire dal 2021 trova applicazione la nuova emissione del Codice di Autodisciplina - denominato Codice di Corporate Governance - promosso e redatto dal Comitato di Corporate Governance di Borsa Italiana: predisposto dalla Segreteria Tecnica con il supporto degli Esperti, avviando parallelamente un dialogo diretto con i destinatari, al fine anche di far emergere di esigenze rappresentative anche da parte delle aziende di dimensione medio-piccole. Di seguito i principali obiettivi e l'organizzazione del Codice

OBIETTIVI

Adeguamento all'evoluzione delle best practice internazionali:

- Strutture più efficaci, snelle e semplici dei Codici
- Approccio neutrale rispetto a best practice e modelli di governance
- Tenere conto delle Stewardship, visione di lungo periodo, stakeholder value, competenza, cultura e innovazione nel rapporto con gli azionisti anche di minoranza (**engagement**)
- **Approccio alla sostenibilità e al rapporto con gli stakeholder**
- Apertura a nuovi fenomeni nazionali e internazionali

Proporzionalità: diversa applicazione del codice nei confronti delle Società disuguali vi sono semplificazioni seconda a della tipologia («Società grande» e «Società a proprietà concentrata»)

Riaffermazione del ruolo guida dell'autodisciplina rispetto all'attivismo dei legislatori: Sistematizzare le novità normative; Mantenere leadership dell'autodisciplina nell'affrontare i nuovi temi di governance, prevenire possibili nuovi interventi normativi

CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE

ARTICOLO 1 – RUOLO DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE

P.4 – R.3

ARTICOLO 2 – COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

P.4 – R.7

ARTICOLO 3 – FUNZIONAMENTO DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE E RUOLO DEL PRESIDENTE

P.4 – R.8

ARTICOLO 4 – NOMINA DEGLI AMMINISTRATORI E AUTO-VALUTAZIONE DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE

P.2 – R.6

ARTICOLO 5 – REMUNERAZIONE

P.3 – R.7

ARTICOLO 6 – SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHIO

P.3 – R.6

Gli articoli sono costituiti da **principi e raccomandazioni**
Il codice è affiancato da un **meccanismo di Q&A**.

ORGANIZZAZIONE IN COMITATI

È facoltà del Consiglio di Amministrazione istituire gradualmente, in ragione delle esigenze e delle dimensioni specifiche della società, al proprio interno uno o più **Comitati** (infra dettagliati, strutturati secondo le modalità contemplate nel Codice di autodisciplina per le società quotate) su tematiche di particolare rilevanza per il governo societario dotati di funzioni sia consultive che propositive e di istruttoria. **Il nuovo Art. 3, Raccomandazione 16** –in continuità con il vecchio Codice di Autodisciplina (articolo 4) – nel richiedere che il Consiglio di Amministrazione istituisca al proprio interno i Comitati **nomine, remunerazioni, controllo e rischi**, non fornisce indicazioni rispetto al numero minimo di membri dei Comitati endoconsiliari

Art. 17 «L'organo di amministrazione definisce i compiti dei comitati e ne determina la composizione* privilegiando la competenza e l'esperienza dei relativi componenti ed evitando, nelle società grandi, una eccessiva concentrazione di incarichi in tale ambito.

Ciascun comitato è coordinato da un Presidente che informa l'organo di amministrazione delle attività svolte alla prima riunione utile. Il Presidente del comitato può invitare a singole riunioni il presidente dell'organo di amministrazione, il chief executive officer, gli altri amministratori e, informandone il chief executive officer, gli esponenti delle funzioni aziendali competenti per materia; Alle riunioni di ciascun comitato possono assistere i componenti dell'organo di controllo. I comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, disporre di risorse finanziarie e avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dall'organo di amministrazione».

Superata la previsione del Criterio Applicativo 4.C.1. del vecchio Codice di Autodisciplina che richiedeva un numero minimo di 3 componenti. Come specificato nella Q&A relativa alla Raccomandazione 16, il Comitato per la Corporate Governance ha voluto su tale punto lasciare libertà di decisione agli organi di amministrazione

CONTROLLO E RISCHI

Remunerazioni

Nomine

**Governance, SCENARI
Sostenibilità, innovazione**



VERSO LA CREAZIONE DI VALORE NEL LUNGO PERIODO

Il purpose è più di una semplice dichiarazione di «mission» o un impegno di valori: definisce il valore di un'organizzazione nella società che le consente di far crescere contemporaneamente i suoi affari e avere un impatto positivo sul mondo e si deve radicare profondamente all'interno dell'organizzazione, del marchio e dell'esperienza aziendale e avere un valore nel lungo periodo.

VISION



Una dichiarazione di **vision** riflette come l'organizzazione **vorrebbe essere** in qualche anno. L'obiettivo è di portare il pensiero oltre l'attività quotidiana in un modo chiaro e memorabile.

MISSION



La **mission** descrive **in quale business opera** l'organizzazione (sia ora che nel futuro). L'obiettivo della mission è quello di fornire il focus al management e al personale.

VALORI



I **valori** descrivono la **cultura aziendale desiderata**.

PRINCIPI



Se i valori forniscono la bussola, i **principi** danno ai dipendenti le **indicazioni da perseguire**.

PURPOSE

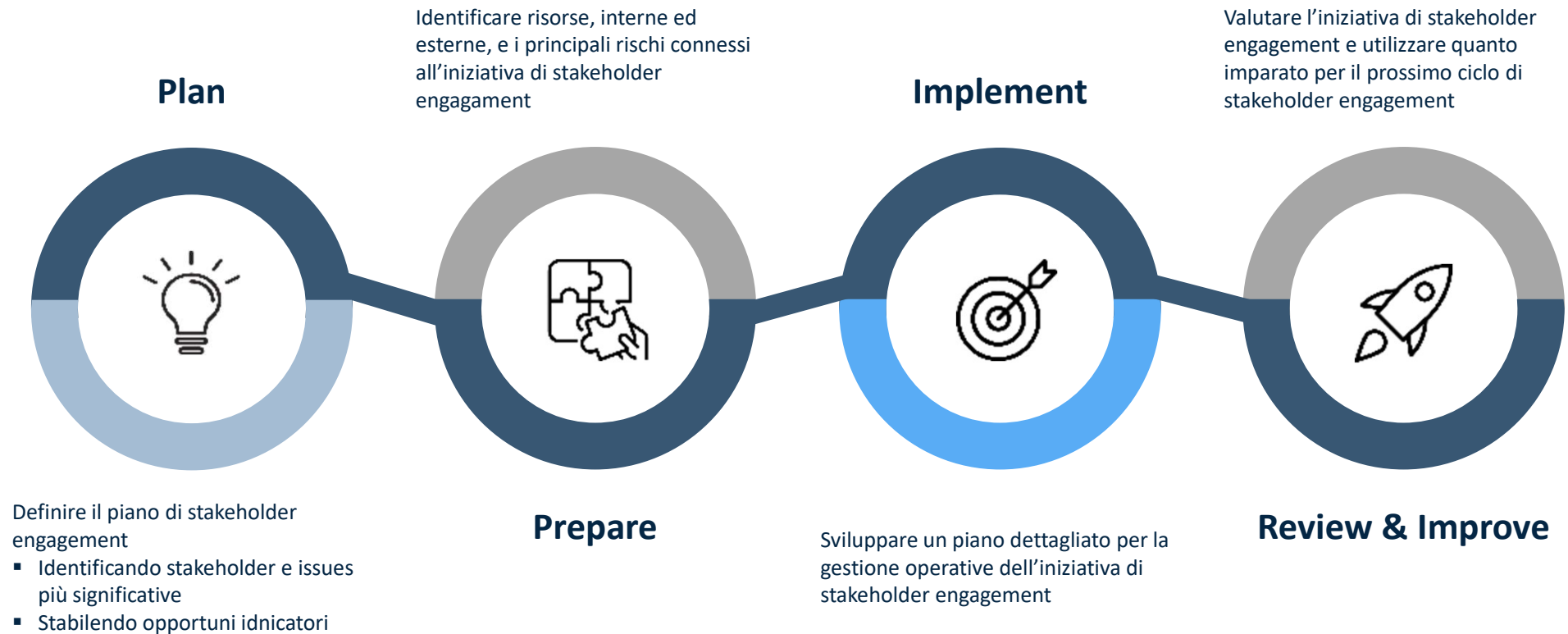


Il Purpose sottolinea il modo in cui l'organizzazione dovrebbe rispecchiarsi e comportarsi

Per elaborare una dichiarazione efficace di Purpose, è importante :

- ispirare il personale a fare un buon lavoro per la propria azienda
- esprimere l'impatto dell'organizzazione sulla vita dei propri stakeholder
- Coinvolgere strutture e management nel processo di ascolto

LA PIANIFICAZIONE DELLA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER



L'ASCOLTO E IL DIALOGO CON GLI AZIONISTI

A complemento del Codice di Corporate Governance, **la Direttiva SHRD2 e l'EFAMA**, l'Associazione dei fondi investimenti introducono LINEE GUIDA affinché le società quotate italiane possano predisporre **all'ascolto e al dialogo delle istanze degli azionisti**, in un'ottica di condivisione di esperienze, di opinioni e di punti di vista, al fine di rafforzare il successo sostenibile di lungo periodo dell'Emittente. L'obiettivo è l'adozione di una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti che possa permettere significativi benefici nel dialogo.

SHRD2

A seguito della consultazione, la Consob ha recepito la SHRD2, che incoraggia una politica di impegno (engagement) a lungo termine degli azionisti e aumenta la trasparenza tra società e investitori

EFAMA

in vigore il Codice Stewardship EFAMA, che fornisce principi e raccomandazioni per migliorare l'engagement tra i gestori patrimoniali e le società in cui investono

Modalità di
intervento

Azioni
Dirette tramite voto

BENEFICI

- Mitigare/ridurre potenziali criticità in sede assembleare
- Valorizzare i contributi e le proposte degli azionisti
- Fornire al Top Management e al C.d.A. una prospettiva diversa su specifici elementi
- Aumentare la fiducia da parte del mercato nei confronti della Società
- Incrementare la capacità di influenzare le raccomandazioni di voto dei Proxy Advisor
- TEMI DI ENERGY TRANSITION, FAIR WORK CONDITION, Business ethics

Ingaggi diretti

Collaborazione con gruppo
d'investitori

SEMPRE MAGGIORE INGAGGIO DEL MANAGEMENT

Un nuovo contesto di riferimento...

- Spinta sistemica al perseguimento del **successo sostenibile**¹, orientato alla creazione di valore nel **lungo termine** non solo per gli **azionisti** ma anche per gli altri **stakeholder**
- Conseguente **ampliamento** della nozione di **capitale** da quello **economico** a quello **ambientale, umano, sociale, tecnologico**,
- L'esperienza della **pandemia** spinge le aziende ad una revisione del **modo di lavorare** e incrementa ulteriormente **attenzione alla Safety** e ad evitare **disparità di accesso al lavoro**
- **Politiche di remunerazioni basate su KPI** collegate al **capitale investito**
- **Crescente senso di responsabilità** dei grandi **investitori globali** alla **sostenibilità** e al **contributo positivo** delle aziende alle **sfide globali**

...che richiede più responsabilità per il management

- Costantemente **ingaggiato**, insieme al Board, **nell'ascolto** e nel **dialogo** con **stakeholder diversi**
- Impegnato a garantire la **salute e sicurezza** dei dipendenti, della value chain e delle **pari opportunità** anche alla luce dei **nuovi fattori di rischio** (legati alla pandemia)
- Focalizzato sulla creazione di **maggior valore** per le diverse fonti di capitale, **integrando** la **sostenibilità** nella **pianificazione** strategica, nei **processi** aziendali, nella **misurazione** dei risultati
- Coinvolto nella gestione di ulteriore **complessità** e **sofisticazione**, legata all'**integrazione** di diversi obiettivi

UNA MAGGIORE REPONSABILITA' IN TEMA DI CLIMATE CHANGE

E' stato riconosciuto che il cambiamento climatico è una minaccia alla stabilità del sistema finanziario. Il TCFD si sta adoperando per migliorare la divulgazione dei rischi finanziari legati al clima da parte delle aziende ai loro investitori, finanziatori e assicuratori

Il WEF ha pubblicato una guida su come definire una climate governance ai fini di un maggiore impegno nei confronti degli stakeholder



RESPONSABILITA' DEL BOARD

DECISIONI INFORMATE

STRUTTURA DEL CONSIGLIO

VALUTAZIONI DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITA'

INTEGRAZIONE STRATEGICA

PIANI DI INCENTIVAZIONE

REPORTING E DIVULGAZIONE

ADVOCACY

A wide-angle photograph of an industrial landscape. In the foreground, the dark silhouettes of trees are visible. The middle ground shows a hazy, orange-tinted sky with several large, dark plumes of smoke rising from industrial facilities. In the background, a series of power lines and towers stretch across the horizon. The overall atmosphere is one of environmental impact and industrial activity.

4) GLI IMPATTI DELLA CSRD

RESPONSABILITA' COLLETTIVA E RILIEVO FINANZIARIO

La direttiva 2022/2464, intervenendo

- sulla **direttiva 2013/34 sui bilanci d'esercizio e consolidato**,
- sulla **direttiva 2006/43 sulla revisione legale**,
- sulla **direttiva 2004/109 sugli obblighi di trasparenza degli emittenti quotati** e
- sul **Regolamento UE 537/2014 in tema di revisione delle società EIP**

apporta una serie di novità sul ruolo e responsabilità degli organi sociali nella formazione del **Report di sostenibilità (RS)**

* Forum Assonime: Report di sostenibilità' (Revises)

1) Responsabilità collettiva degli organi di gestione e controllo

- I membri degli organi di amministrazione, gestione e controllo hanno la responsabilità collettiva, nell'ambito delle competenze attribuite dal diritto nazionale, di **garantire che bilanci e relazione di gestione siano redatti in osservanza delle norme di riferimento**, tra cui anche i principi sulla rendicontazione di sostenibilità e gli obblighi di redazione dei documenti nel formato ESEF
- Le previsioni nazionali sulla responsabilità degli organi sociali si applicano anche alle ipotesi di inosservanza delle suddette regole (art. 33, p. 1 e 2, dir. 2013/34)
- La direttiva estende i compiti del CCIRC anche alle informazioni di sostenibilità nel senso di a) informare il cda del suo ruolo e dell'esito dell'attività di attestazione di conformità; b) monitorare il processo rendicontazione di sostenibilità, compresa il profilo elettronico; c) controllare l'efficacia dei SCI di qualità e gestione del rischio e revisione interna, compresa la rendicontazione elettronica, relativa alla rendicontazione di sostenibilità; d) monitorare l'attestazione di conformità e l'indipendenza del revisore

2) Rilievo finanziario delle informazioni di sostenibilità

- Il cambiamento del **nome del documento è funzionale ad evidenziare che anche le informazioni sulla sostenibilità sono pertinenti sul piano finanziario** (considerando 8)
- La direttiva prevedendo un **ampliamento degli utenti delle informazioni** aumenta le responsabilità sociali: investitori coinvolti per comprendere rischi e opportunità che le questioni di sostenibilità presentano per investimenti; attori società civile per valutare l'impatto dell'attività sulle persone e ambiente (considerando 9)
- Lo strumento della **doppia materialità** prevede l'analisi dell'impatto sull'impresa delle questioni di sostenibilità (considerando 29)

RESPONSABILTA' COLLETTIVA DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

I membri degli organi di amministrazione hanno la responsabilità collettiva, nell'ambito delle competenze attribuite dal diritto nazionale, di garantire che la relazione di gestione sia redatta in osservanza delle norme di riferimento

Le norme nazionali in tema di responsabilità si applicano agli organi amministrativi per inosservanza delle regole sulla redazione e pubblicazione del RS

Responsabilità civilistica

I vizi di contenuto del RS potrebbe comportare una responsabilità da risarcimento per gli amministratori quando il comportamento dell'amministratore, doloso o colposo, abbia determinato una violazione dei principi di redazione del RS da cui derivi un danno al patrimonio sociale o un danno diretto nel patrimonio del terzo.

Si devono realizzare i presupposti previsti dai principi generali (artt. 2392 e 2395 cc) per il verificarsi della responsabilità: **lesione, dovere, diligenza/condotta antigiuridica**, discrezionalità, nesso causalità: prova che la violazione ha determinato danno
Pregiudizio patrimoniale (che non deriva automaticamente da un'irregolarità)

Responsabilità penale/amministrativa

Attualmente fattispecie autonoma che comporta una sanzione amministrativa pecuniaria (art. 8 d lgs 254/2016)
Rapporto con falso in bilancio

IMPATTI PER GLI ORGANI SOCIALI

Ampliamento dei compiti del CCIRC

- Istituzione nelle società EIP di un Comitato per il controllo interno e la revisione contabile con compiti di vigilanza e supervisione in tema di revisione legale e controllo interno (art. 39). **Le funzioni del CCIRC vengono estese anche ai profili di rendicontazione di sostenibilità**

Conformità della relazione ai principi di rendicontazione

- Le attestazioni sulla conformità del bilancio che i responsabili nelle società devono rilasciare comprenderanno anche la **conformità della relazione di gestione ai principi di rendicontazione di sostenibilità** (art. 4, p. 2, lett. c, dir Transparency)

Coinvolgimento attivo degli stakeholder

- La direzione dell'impresa deve **informare e discutere con i rappresentanti dei lavoratori sulle informazioni di sostenibilità pertinenti e i mezzi per ottenerle e verificarle** (artt. 19bis, p 5; 29bis, p 6, dir 2013/34)

Regime di controllo esterno sulle informazioni

- Introduzione di un **regime obbligatorio di conformità limitata sulle informazioni di sostenibilità** (art. 34, p. 1, lett. a bis, dir 2013/34)

Collocazione delle informazioni

- Si prevede che le informazioni di sostenibilità siano contenute in **un'apposita sezione della relazione di gestione** (art. 19 bis, p 1, 29bis, p 1, dir 2013/34)

* Forum Assonime: Report di sostenibilità' (Revised)

ASSETTI AMMINISTRATIVI E ORGANIZZATIVI

Assetti amministrativi

- L'attività dell'organo amministrativo comporta la predisposizione di un **assetto amministrativo/organizzativo idoneo a tradurre i fatti di gestione negli elementi informativi da riportare nel RS** (art. 2381 cc; art. 154bis, comma 5, TUF)
- L'area di rilevanza delle informazioni da raccogliere potrebbe riguardare non solo l'area di consolidamento (società controllate) ma anche le catene del valore (se e quando richiesto)

Approvazione RS

- L'organo amministrativo è chiamato a predisporre e approvare il RS che coincide con l'approvazione della **relazione di gestione allegata al bilancio**
- L'approvazione del RS è un atto di competenza degli amministratori, non delegabile e riguarda anche la predisposizione nel formato ESEF del documento

Articolazione cda

- Rimane ferma la libera determinazione della società in merito alla **possibile articolazione interna** (comitati consiliari o comitati manageriali). In caso di costituzione di comitati essi hanno funzioni consultive sul RS e di natura istruttoria: consulenza su punti, parere su bozza, potere di presentare proposta., valutazione del corretto utilizzo degli standard adottati e valutazione di completezza e attendibilità del RS
- La competenza sulla decisione formale di approvazione del RS spetta al cda
- la **Procedura tipo** prevede che la funzione aziendale predisponga la bozza; il comitato valuti la completezza e attendibilità e il consiglio approvi

* Forum Assonime: Report di sostenibilità' (Revised)

RUOLO COLLEGIO SINDACALE E ASSEMBLEA

II COLLEGIO SINDACALE

Nel nostro ordinamento il ruolo di CCIRC spetta al collegio sindacale che integra le proprie funzioni. In generale, il collegio sindacale delle società tenute al RS ha la responsabilità collettiva di garantire che la **relazione di gestione sia redatta in osservanza delle norme di riferimento, compresi i principi sulla rendicontazione di sostenibilità e le modalità di redazione in formato elettronico ESEF**

L'attività del collegio sindacale è **un'attività di vigilanza** che riguarda:
l'osservanza della legge e dell'atto costitutivo,
il rispetto dei principi di corretta amministrazione,
l'adeguatezza dell'assetto organizzativo
il Raccordo con compiti di controllo del revisore (la verifica di conformità delle informazioni rispetto a norme e standard spetta al revisore;

il collegio sindacale svolge una vigilanza sintetica sull'adeguatezza delle procedure; modalità e tempi di pubblicazione e ambito applicazione della disciplina

L'ASSEMBLEA

Rispetto alla DNF (che poteva essere anche un documento autonomo), il tema si pone in modo diverso in quanto il RS è una necessariamente sezione della relazione di gestione e quindi segue iter del documento

La Relazione di gestione è un allegato necessario al bilancio che non è oggetto di approvazione **Il RS è presentato nell'assemblea di approvazione del bilancio**

Il passaggio in assemblea e' a fini informativi come altri allegati al bilancio d'esercizio. Non c'è voto di approvazione. Non c'è potere di modifica

I Diritti informativi dei soci di chiedere spiegazioni possono riguardare anche i documenti allegati al bilancio ma le informazioni richieste sono solo strumentali all'esercizio del diritto di voto

NUOVI ATTRIBUZIONI

Il dirigente preposto

La direttiva 2022/2464 integra la direttiva Transparency, prevedendo che le persone responsabili presso l'emittente devono attestare anche che la relazione di gestione sia redatta in conformità con i **principi di rendicontazione di sostenibilità**.

Questa novità, determinando un ampliamento dell'area di attestazione delle persone responsabili, potrebbe comportare un **mutamento del ruolo del dirigente preposto con riferimento ai processi diretti a realizzare il sistema di rendicontazione di sostenibilità diversamente dalla precedente disciplina**.

I rappresentanti dei lavoratori

Uno specifico ruolo è stato attribuito dalla direttiva 2022/2464 ai lavoratori. La direzione dell'impresa, con l'obiettivo di garantire il rispetto dei diritti di consultazione dei lavoratori e **l'instaurazione di un dialogo tra le parti** (considerando 52) deve informare e discutere con i rappresentanti dei lavoratori sulle informazioni di sostenibilità pertinenti a questa categoria, sui mezzi per ottenerle e verificarle.

Il parere dei rappresentanti deve essere comunicato, se del caso, agli organi di amministrazione, direzione e controllo

* Forum Assonime: Report di sostenibilità' (Revised)

GLI OBBIGHI DI ASSURANCE E I COMPITI DEL REVISORE

OBBLIGHI A LIVELLO EUROPEO

La Corporate Sustainability Reporting Directive “CSRD” apporta modifiche, tra le altre, alla **Direttiva 2013/34/UE «Direttiva Accounting»** e alla **Direttiva 2006/43/UE («Direttiva Audit»)**, introducendo l’obbligo di assurance del reporting di sostenibilità che verrà redatto in conformità alle previsioni della CSRD e definendo i soggetti che potranno svolgere l’incarico di assurance, le regole deontologiche e di indipendenza che dovranno rispettare tali soggetti, i principi di assurance che dovranno essere seguiti e i contenuti della relazione di assurance.

L’assurance diventa pertanto un requisito legale a livello UE, armonizzando gli obblighi in tal senso. Nell’attuale quadro della NFRD tale requisito costituiva un’opzione attivabile dagli Stati Membri, introdotta solo da Italia, Francia e Spagna.

In particolare la modifica introdotta all’art. 34 della Direttiva Accounting prevede l’inserimento del punto a bis che indica che: **«...I revisori legali o le imprese di revisione contabile ...se del caso, rilasciano l’attestazione contenente le conclusioni basate su un incarico finalizzato ad acquisire un livello di sicurezza limitato circa la conformità della rendicontazione di sostenibilità con le prescrizioni della presente direttiva....»**

QUALI GLI OGGETTI DELLA LIMITED ASSURANCE?

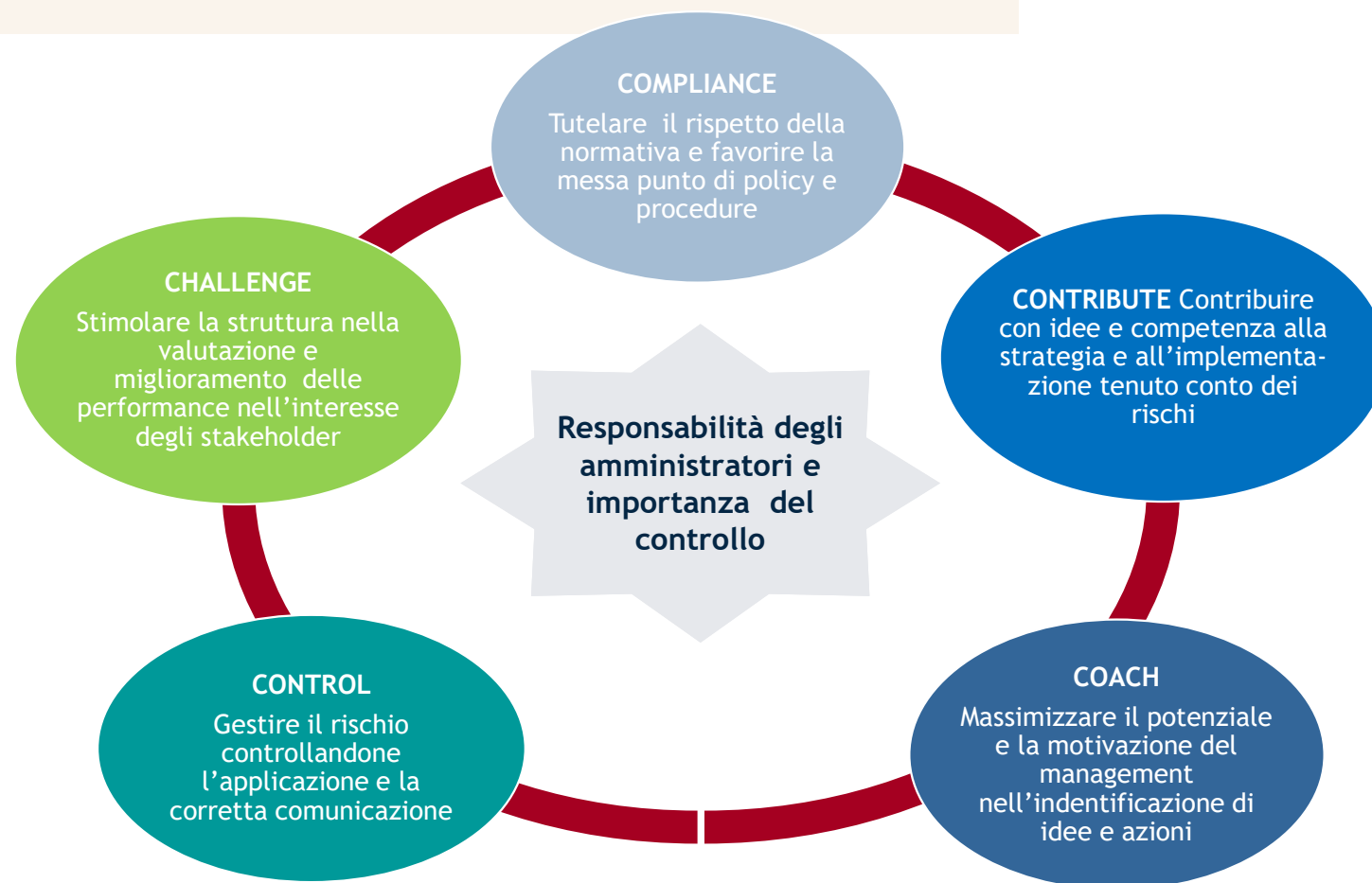
La conformità della rendicontazione di sostenibilità con le prescrizioni della Direttiva e in particolare:

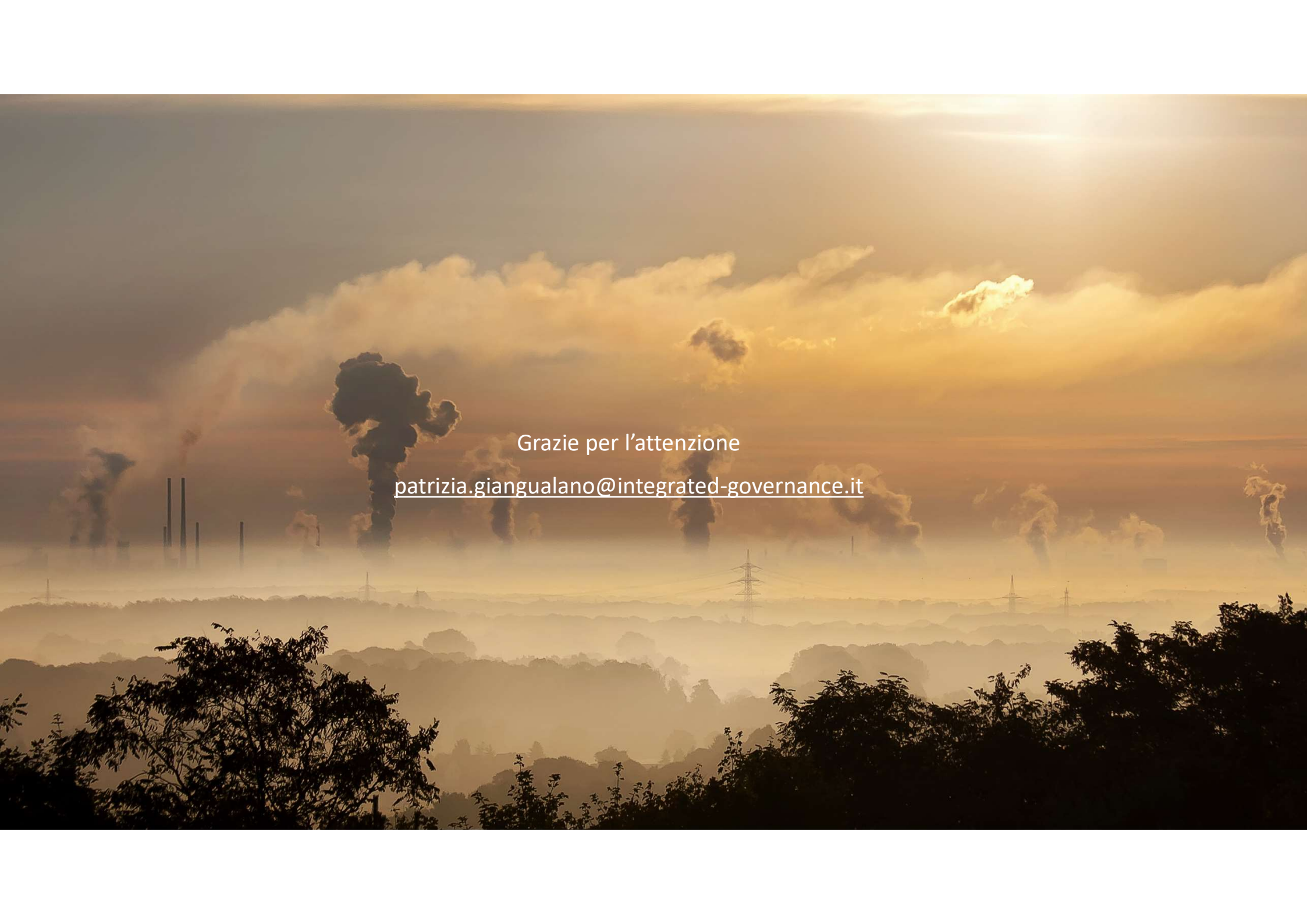
- Conformità della rendicontazione di sostenibilità con **i principi di rendicontazione** di sostenibilità adottati a norma della Direttiva (ESRS).
- Conformità delle **procedure adottate** dall’impresa per individuare le informazioni comunicate secondo detti principi di rendicontazione di sostenibilità.
- Conformità della rendicontazione di sostenibilità con **l’obbligo di marcatura di cui al Regolamento ESEF (c.d. digital format)**.
- L’osservanza degli obblighi di informativa previsti dall’art. 8 del Regolamento (UE) 2020/852 -c.d. **informativa Taxonomy**.

* Forum Assonime: Report di sostenibilità’ (Revised)

GLI IMPATTI DELLE NUOVE RESPONSABILITA'

«Il compito fondamentale dell'organo amministrativo è quello di predisporre un assetto amministrativo idoneo a tradurre i vari fatti di gestione, di natura organizzativa e operativa, negli elementi informativi, relativi alle caratteristiche dell'impresa e agli effetti quantitativi dell'attività, Aspetti da poi riportare anche dichiarazione non finanziaria *.





Grazie per l'attenzione

patrizia.giangualiano@integrated-governance.it