



Successo sostenibile:  
l'importanza della costituzione  
del comitato di sostenibilità









*Questo memorandum offre alcune riflessioni circa l'opportunità ed i relativi vantaggi per le società quotate di dotarsi di un apposito comitato di sostenibilità cui delegare le tematiche connesse al perseguimento del successo sostenibile – ovvero gli “obiettivi ESG”.*

*La tematica, come noto, ha assunto crescente rilevanza nel panorama nazionale e comunitario, spronata dalle iniziative legislative orientate verso la predisposizione di un quadro normativo capace di favorire e stimolare le imprese e gli investitori a scelte ispirate ai principi di sostenibilità.*

*Restiamo a Vostra disposizione per eventuali chiarimenti e/o approfondimenti.*



## L'obiettivo del successo sostenibile nel Codice di Corporate Governance

La progressiva sensibilizzazione delle legislazioni internazionali ed europee nei confronti delle tematiche ambientali e sociali – sempre più rivolte al perseguimento di uno sviluppo sostenibile – ha condotto gli enti istituzionali e privati a prestare maggior interesse alla relazione da instaurarsi tra gli obiettivi di sostenibilità perseguiti dalla *governance* societaria e dall'attività di impresa. Tale nesso funzionale trova oggi espresso riconoscimento nel Codice di Corporate Governance (d'ora in avanti, il **"Codice di Corporate Governance"**), emanato nel Gennaio 2020<sup>1</sup> il quale, nel rimarcare i capisaldi di una buona *governance* e accentuare l'importanza per l'amministrazione societaria di instaurare un rapporto con i propri *stakeholder*, codifica la necessità per l'organo amministrativo di orientare l'attività d'impresa al perseguimento del successo sostenibile<sup>2</sup>, definito dal Codice di Corporate Governance quale *"obiettivo (...) che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società"*<sup>3</sup>.

Nel perseguimento di tale obiettivo il Codice di Corporate Governance da un lato valorizza la discrezionalità rimessa all'organo amministrativo nel definire *"il sistema di governo societario più funzionale allo svolgimento dell'attività dell'impresa e al perseguimento delle sue strategie, tenendo conto degli spazi di autonomia offerti dall'ordinamento.(...)"*<sup>4</sup> dall'altro però manifesta un deciso favor per un modello organizzativo che, fermi restando gli ambiti legislativamente rimessi al necessario esame collegiale del consiglio di amministrazione, garantisca una ripartizione delle competenze all'interno dell'organo amministrativo non limitata alla delega di compiti esecutivi ma estesa al decentramento delle diverse funzioni laddove, infatti, all'articolo 3 relativo al funzionamento del consiglio di amministrazione, il Codice afferma che quest'ultimo debba *"assicura[re] una adeguata ripartizione interna delle proprie funzioni e istitu[re] comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive"*<sup>5</sup>.



1 | COMITATO ITALIANO CORPORATE GOVERNANCE, Codice di corporate governance, gennaio 2020, disponibile al seguente link <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>.

2 | In questo senso si veda il *Principio I* del Codice il quale dispone che *"L'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile"*.

3 | Cfr. *Definizioni del Codice*.

4 | Cfr. *Principio III del Codice*.

5 | Cfr. *Principio XI del Codice*.

## I soggetti deputati al perseguimento degli obiettivi ESG

# 2

Sebbene il Codice di Corporate Governance nulla disponga circa l'opportunità di istituire un comitato con funzioni specifiche in materia di sostenibilità – limitandosi ad indicare l'eventuale supporto che un comitato, sia consiliare sia a composizione mista, potrebbe fornire al consiglio di amministrazione nell'analisi dei temi rilevanti per il successo sostenibile<sup>6</sup> – la Relazione 2021 sull'evoluzione della *corporate governance* (la “**Relazione 2021**”) delle società quotate<sup>7</sup> evidenzia una crescente tendenza degli emittenti ad istituire un comitato di sostenibilità o ad attribuire tali funzioni a un comitato consiliare esistente<sup>8</sup>. Riprendendo il Rapporto FIN-GOV sulla Corporate Governance del 2021<sup>9</sup> (il “**Rapporto**”), la Relazione 2021 evidenzia che ad oggi \_\_\_\_\_

Come emerge dal Rapporto FIN-GOV, la tendenza all'instaurazione di un autonomo comitato in vece dell'attribuzione delle funzioni relative alla sostenibilità ad un preesistente comitato, o viceversa, appare influenzata da fattori quali la dimensione della società, gli assetti proprietari nonché l'identità degli azionisti (*family firm* ovvero società a controllo pubblico)<sup>11</sup>. Ed invero il Rapporto dimostra come la costituzione di comitati esclusivamente responsabili delle tematiche di sostenibilità risulti particolarmente diffusa tra le società grandi non concentrate, le c.d. *public companies* nonché tra le società a controllo pubblico con uno spiccato interesse per le tematiche di sostenibilità.

Per ciò che concerne la composizione dei comitati di Sostenibilità il Rapporto ha evidenziato come essi siano prevalentemente costituiti da amministratori non esecutivi e indipendenti<sup>12</sup>, sebbene un'analisi complessiva dei comitati con funzioni di sostenibilità, inclusi quelli a composizione mista o manageriale, dimostri che almeno in un quarto dei comitati siede anche un amministratore esecutivo e/o un *manager*, sottolineando la vocazione strategica assunta dagli stessi<sup>13</sup>.

6 | Cfr. raccomandazione 1, lett. a) del Codice di Corporate Governance.

7 | COMITATO ITALIANO CORPORATE GOVERNANCE, *Relazione 2021 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate, 9° rapporto sull'applicazione del codice di autodisciplina*, 2021.

8 | Cfr., sul punto, pg. 67 della Relazione.

9 | CENTRO DI RICERCHE FINANZIARIE SULLA CORPORATE GOVERNANCE, *Rapporto FIN-GOV sulla corporate governance in Italia*, (a cura di) M. Belcredi e S. Bozzi, Novembre 2021.

10 | In 66 casi (64% del totale) il Comitato è accorpato con altri, quasi sempre (89%) con il CCR. Cfr. pg. 26.

11 | In questo senso il Rapporto rileva come “*Esiste una forte variabilità legata a dimensione e assetto proprietario: il Comitato è stato costituito solo dal 35% delle società piccole; la frequenza sale al 79% tra le grandi concentrate e addirittura all'88% tra le grandi non concentrate. Anche l'identità dell'azionista di riferimento esercita una forte influenza: il Comitato è stato istituito solo dal 37% delle family firms, mentre esso si trova con grande frequenza (74% e 85% rispettivamente) presso le public companies e le società a controllo pubblico*”, cfr. pg. 26.


12 | Il Rapporto riporta infatti che “*Il Comitato Sostenibilità è costituito mediamente da 3,5 componenti, quasi sempre non esecutivi (che in media rappresentano il 96% del totale); nella stragrande maggioranza (81%) si tratta di amministratori indipendenti*”. Cfr. pg. 26.

13 | In questo senso si veda la Relazione di Corporate Governance, pg. 68.



il **47%**  degli emittenti ha costituito un Comitato Sostenibilità rilevando come

il **64%**  di tale gruppo di emittenti abbia optato per l'attribuzione delle funzioni ad altri comitati e, in particolare al Comitato Controllo Rischi (“**CCR**”)<sup>10</sup> dalla commistione dei quali deriva l'ampliamento diffuso “Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità”, mentre solo

il restante **36%**  ha costituito un autonomo comitato focalizzato esclusivamente sulle tematiche ESG.



## Attribuzione delle deleghe in materia di sostenibilità a comitati preesistenti e vantaggi dell'istituzione di un Comitato *ad hoc*

L'analisi dei dati sopraesposti fornisce vari spunti di riflessione circa le motivazioni che possano indurre a ritenere meno proficuo l'accentramento delle funzioni di sostenibilità in capo a comitati preesistenti.

Un primo ordine di ragioni è rinvenibile nell'opportunità di razionalizzare le competenze professionali presenti all'interno del *plenum* per rendere più efficiente la gestione societaria mediante un'adeguata distribuzione dei ruoli, delle funzioni svolte e delle responsabilità. La costituzione di gruppi ristretti permette infatti di valorizzare l'esperienza e la professionalità dei soggetti meglio in grado di svolgere compiti istruttori e consulenziali sulle varie tematiche, ove presenti, ovvero di far emergere eventuali carenze e di poterle più agevolmente colmare.

In questo senso le Raccomandazioni del Codice di Corporate Governance esortano a più riprese<sup>14</sup> i consigli di amministrazione a nominare come membri dei comitati soggetti dotati di particolare professionalità tecnica ed esperienza. Alla luce di ciò parrebbe non strategicamente ottimale la scelta di affidare la sempre più pervasiva funzione di sostenibilità – la quale dovrebbe permeare l'attività d'impresa complessivamente intesa, includendovi l'azione amministrativa – ad un comitato preesistente, ontologicamente deputato a funzioni differenti e verosimilmente non esperto a sufficienza in merito a tutte le sfaccettature del mondo ESG.

Nel caso del Comitato Controllo Rischi, ad esempio, la Raccomandazione n.35 prevede che al suo interno debba essere presente almeno un membro che *“possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi”*.

Con riferimento a quest'ultimo, se da un lato l'attribuzione della delega all'analisi, gestione e approfondimento della sostenibilità aziendale al CCR sembri incentivata dal Codice di Corporate Governance laddove esso afferma, al Principio 18, che, *“Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società”*, e la Raccomandazione 32 lettera c) prevede altresì che il CCR debba supportare il consiglio di amministrazione nell'approvazione delle relazioni periodiche anche di carattere non finanziario, dall'altro lato lo stesso CCR – in ragione delle precipe funzioni ad esso affidate dalla Raccomandazione 35<sup>15</sup> – per carenza di mezzi, tempo e professionisti esperti di sostenibilità potrebbe non risultare il soggetto più idoneo ad implementare le tematiche ESG in tutte le loro ampie, complesse – e soprattutto in costante evoluzione – declinazioni. Nei medesimi termini e per analoghe considerazioni, risulterebbe limitante delegare il Comitato Nomine e Remunerazione o il Comitato Parti Correlate delle funzioni ESG.

14 | In questo senso si veda la Raccomandazione 17 in cui si dispone che *“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”*, nonché la Raccomandazione 26 relativa alla composizione del Comitato remunerazioni e la Raccomandazione 35 relativa alla composizione del Comitato Controllo Rischi.

15 | La Raccomandazione 35 del Codice dispone, inter alia, che *“(.. ) Il comitato controllo e rischi, nel coadiuvare l'organo di amministrazione:*

- a) valuta, sentiti il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e l'organo di controllo, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- b) valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite, coordinandosi con l'eventuale comitato previsto dalla raccomandazione 1, lett. a);
- c) esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza;
- e) esamina le relazioni periodiche e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di internal audit;
- f) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit;
- g) può affidare alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente dell'organo di controllo;
- h) riferisce all'organo di amministrazione, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.”

Un ulteriore ordine di ragioni a sfavore dell'attribuzione delle tematiche di sostenibilità ad un comitato preesistente può essere rinvenuto nelle statistiche riportate dal Rapporto FIN-GOV, dalle quali emerge come l'accentramento delle funzioni in unico comitato produca una netta diminuzione qualitativa delle *disclosure*.

Ed invero, al riguardo è stato rilevato come l'informativa relativa al *time commitment* e alla frequenza delle riunioni risulti particolarmente diffusa tra le società che si sono dotate di un apposito Comitato deputato alle tematiche di sostenibilità mentre risulti molto scarna o "praticamente assente" laddove tale comitato venga accorpato con altri. Peraltro, il Rapporto evidenzia come tale difetto di *disclosure* non sia di irrilevante importanza; ed infatti esso mette in luce come, sebbene "il Codice consent[a] l'accorpamento di uno o più comitati, che è una soluzione di grande praticità nelle società piccole, il cui CdA non supporta facilmente la creazione di molteplici comitati con composizione differente"

tuttavia "tale scelta comporta oneri: un comitato accorpato può, infatti, essere considerato compliant col Codice (Racc.16) purché siano rispettate le raccomandazioni del Codice per la sua composizione e «sia fornita adeguata informativa sui compiti e sulle attività svolte per ciascuna delle funzioni attribuite». In caso di comitati accorpati sono fornite spesso informazioni sui compiti attribuiti, ma non su quelli effettivamente svolti nei vari ambiti; inoltre, informazioni disaggregate sul numero di riunioni e sul tempo effettivamente dedicato a ciascuna funzione sono del tutto occasionali. La trasparenza in tale ambito è quindi ampiamente migliorabile".<sup>16</sup>

Sovraccarico di funzioni ed eccessiva concentrazione di incarichi, difetto di professionalità in tema di sostenibilità e diminuzione qualitativa della *disclosure* appaiono pertanto alcuni indici di non trascurabile rilevanza che inducono a propendere per l'attribuzione della gestione delle funzioni istruttorie, propositive e consultive in tema di sostenibilità ad un Comitato ESG appositamente costituito e ad esse esclusivamente deputato.



16 | Si veda in questo senso, pg. 27 del Rapporto FIN-GOV.

## Costituzione del Comitato di Sostenibilità

Ulteriori appaiono le ragioni che conducono a valutare con favore la costituzione di appositi comitati di Sostenibilità. Anzitutto occorre evidenziare come, secondo quanto riportato dalla terza edizione del Rapporto “C.d.A. e politiche di sostenibilità”<sup>17</sup>, la buona *governance* della sostenibilità favorisca una maggiore trasparenza nelle dichiarazioni non finanziarie. Stando a quanto rilevato da tale Rapporto “i) in presenza di un comitato del C.d.A. responsabile della sostenibilità in modo esclusivo la DNF ha una maggiore estensione (7 casi su 22 con più di 150 pagine) e risulta più approfondita (10 casi su 22 casi adottano più della metà degli indicatori GRI); ii) la presenza dei comitati, associata a forme di remunerazione legate alla sostenibilità, porta a produrre DNF con informazioni più complete (33% di utilizzo di indicatori GRI da parte delle società dotate di un comitato ad hoc rispetto al 24% da parte delle società sprovviste di tale comitato)”<sup>18</sup>.

L’esigenza di implementare la trasparenza relativa alle questioni di sostenibilità appare peraltro corroborata dal progressivo ampliamento degli interventi normativi e dei discendenti obblighi legislativi in capo alle imprese che paiono suggerire, su diversi fronti, l’attribuzione della gestione di tali tematiche ad un comitato appositamente costituito.

Ed invero, in questo senso, pare opportuno rilevare come la nuova proposta di *Corporate Sustainability Reporting Directive* (“**CSRD**”) emanata dalla Commissione europea nell’Aprile 2021 miri ad estendere gli obblighi di *disclosure* contenuti nella precedente *Non-Financial Reporting Directive* (Direttiva 2014/95/EU, “**NFRD**”) attraverso, *inter alia*, l’ampliamento dell’ambito soggettivo di applicazione<sup>19</sup> dell’obbligo di redazione della dichiarazione non finanziaria, l’implementazione quantitativa e qualitativa delle tipologie di “*informazioni sulla sostenibilità*” da divulgare agli *stakeholder* e la previsione dell’obbligo di utilizzo di nuovi *standard* europei di sostenibilità, i quali verranno adottati dalla Commissione UE a partire da ottobre 2022<sup>20</sup>.

La richiesta comunitaria di maggior trasparenza sulle tematiche ambientali e di sostenibilità appare ancor più coerente se collocata nell’alveo del Piano d’Azione per finanziare la crescita sostenibile del 2018 con il quale la Commissione UE, nello stabilire l’obiettivo di riorientare i flussi di capitali verso un’economia più sostenibile e integrare la sostenibilità nella gestione dei rischi, manifesta nell’Azione n.10 del suddetto Piano l’intento di promuovere un governo societario sostenibile e di attenuare la visione a breve termine nei mercati dei

17 | Il terzo rapporto “C.d.A. e politiche di sostenibilità III ed.” è stato realizzato dal CSR Manager Network e dai ricercatori di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con Assonime e pubblicato nel 2018. Esso è visionabile al seguente link: [https://altis.unicatt.it/altis-30\\_05\\_2019\\_CdA\\_e\\_politiche\\_di\\_Sostenibilita-2018.pdf](https://altis.unicatt.it/altis-30_05_2019_CdA_e_politiche_di_Sostenibilita-2018.pdf).

18 | *Op. ult.cit.*, pg. 2 e pg. 4.

19 | La proposta della nuova CSRD infatti mira ad ampliare notevolmente l’ambito soggettivo di applicazione della NFRD riducendo i criteri dimensionali al fine di estendere l’obbligo di rendicontazione non finanziaria a tutte le “grandi” società, ovvero a tutte quelle società che alla data di chiusura del bilancio superano i limiti numerici di almeno due dei tre seguenti requisiti: a) totale dello stato patrimoniale di Euro 20 000 000; ricavi netti delle vendite e prestazioni di Euro 40 000 000; numero di dipendenti occupati durante l’esercizio pari o superiore a 250 (a fronte dei 500 richiesti dalla precedente NFRD), nonché a tutte le società quotate sui mercati regolamentati, incluse le PMI eccetto le micro-entità, ovvero a quelle società che alla data di chiusura del bilancio non eccedono i limiti numerici di almeno due dei seguenti tre criteri: a) totale dello stato patrimoniale di Euro 350 000; b) ricavi netti delle vendite e prestazioni di Euro 700 000; c) numero medio dei dipendenti occupati durante l’esercizio uguale a 10.

20 | La proposta di CSRD prevede in generale 5 ordini di innovazioni: i) estensione dell’obbligo di comunicazione societaria sulla sostenibilità a un numero di aziende più ampio; ii) obbligatorietà della verifica delle informazioni di sostenibilità riportate dalle società; iii) introduzione di requisiti di rendicontazione più dettagliati (laddove, ad esempio, viene chiarito il principio di “*double materiality*” o, sono introdotti, rispetto alla direttiva esistente, nuovi requisiti di informazione su strategia, obiettivi, ruolo del Consiglio di amministrazione e del management etc.); iv) introduzione dell’obbligo di rendicontare secondo gli standard di rendicontazione di sostenibilità dell’UE; v) richiesta alle aziende di “*taggare*” digitalmente le informazioni riportate, in modo che siano divulgate in formato digitale per assicurare la trasparenza e leggibili da una macchina alimentando anche il Punto di accesso unico europeo (European Single Access Point – ESAP) per creare un database europeo, pubblicamente accessibile, finalizzato ad incrementare la trasparenza sul mercato e a fornire a investitori e utenti informazioni armonizzate che siano confrontabili e disponibili in formato elettronico.



capitali, fine da perseguire mediante lo svolgimento di un lavoro di analisi e di consultazione presso le parti interessate per valutare: i) l'eventuale necessità di imporre ai consigli di amministrazione di elaborare e divulgare una strategia in materia di sostenibilità, compresa una *due diligence* lungo l'intera catena di approvvigionamento, nonché obiettivi di sostenibilità misurabili; e ii) l'eventuale necessità di chiarire le norme che impongono agli amministratori di agire nell'interesse a lungo termine dell'impresa.

A questi fini nel 2020 la Commissione ha posto al vaglio di un'attività di consultazione una "Proposta di iniziativa sulla *governance* societaria sostenibile" per valutare l'opportunità di intervenire legislativamente nell'orientare i doveri fiduciari degli amministratori e nel loro *enforcement*, affinché questi ultimi agiscano prestando una maggior attenzione al perseguimento non solo degli interessi finanziari degli azionisti ma anche degli interessi intesi in senso lato degli altri *stakeholder*.

La tendenza legislativa europea appare pertanto fortemente orientata al raggiungimento di una progressiva sensibilizzazione delle imprese e soprattutto dei loro organi gestori alle tematiche predette, evidenziando la necessità che gli emittenti collaborino attivamente al perseguimento degli obiettivi comunitari dotandosi di una *governance* sostenibile.

In questo contesto, l'attribuzione di funzioni specifiche ad un comitato dedicato esclusivamente all'implementazione delle tematiche legate alla sostenibilità risulterebbe di grande rilevanza in quanto permetterebbe a quest'ultimo di svolgere funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di sostenibilità in modo integrato e con visione strategica.

Un Comitato di sostenibilità composto da soggetti dotati di esperienza e professionalità nel settore che possa fungere da propulsore per l'impresa nel perseguire il successo sostenibile dovrebbe invero collaborare attivamente, mediante un processo dialettico, con gli altri comitati endoconsiliari al fine di declinare gli obiettivi ESG che permeano l'intera attività gestoria (si pensi, tra gli altri, a remunerazioni, nomine, gestione dei rischi etc.) e che rivestono un ruolo sempre più rilevante nella definizione del concetto di buona *governance*.

## Contatti

### **Cristina Cengia**

**Partner | Legal**

PwC TLS Avvocati e Commercialisti

+39 348 563 7479

*cristina.cengia@pwc.com*









# PwC TLS Avvocati e Commercialisti

