

# Associazione Nazionale Commercialisti

Webinar del 18 12 2024

Analisi della sostenibilità e Sistema di controllo interno

# Argomenti di oggi

- Importanza di un buon sistema di controllo interno in ESG
- Le informazioni obbligatorie da fornire in ambito ESG nella relazione sulla gestione
- Il sistema dei controlli interni: funzione, obiettivi e componenti
- Gli attori nei sistema dei controlli interni
- I limiti di ogni sistema di controllo interno
- Strutture organizzative in area ESG

# Importanza di un buon sistema di controllo interno in ESG

- Come visto precedentemente le informazioni da fornire per aderire alla informativa ESG sono numerose
- Sbagliare o dimenticarne alcune potrebbe essere molto facile !
- Per poter arrivare preparati alle scadenze è necessario iniziare per tempo! Soprattutto per le PMI
- I programmi di software aiutano **fino ad un certo punto**, perché poi ogni azienda ha rischi diversi e azioni differenti per fronteggiarli, per cui i « vestiti in ESG » vanno adattati alle aziende « che li indosseranno».
- Si deve quindi disporre di un BUON sistema dei controlli per poter ottenere i dati richiesti oltre a sapere quali vanno forniti

# Alcuni esempi delle informazioni obbligatorie in ambito ESG da includere nella relazione sulla gestione

## **Area Ambientale (E):**

- Emissioni di CO2 e altri gas serra.
- Consumo di energia e fonti rinnovabili utilizzate.
- Gestione dei rifiuti e percentuale di riciclo.
- Uso sostenibile delle risorse idriche.

## ○ **Area Sociale (S):**

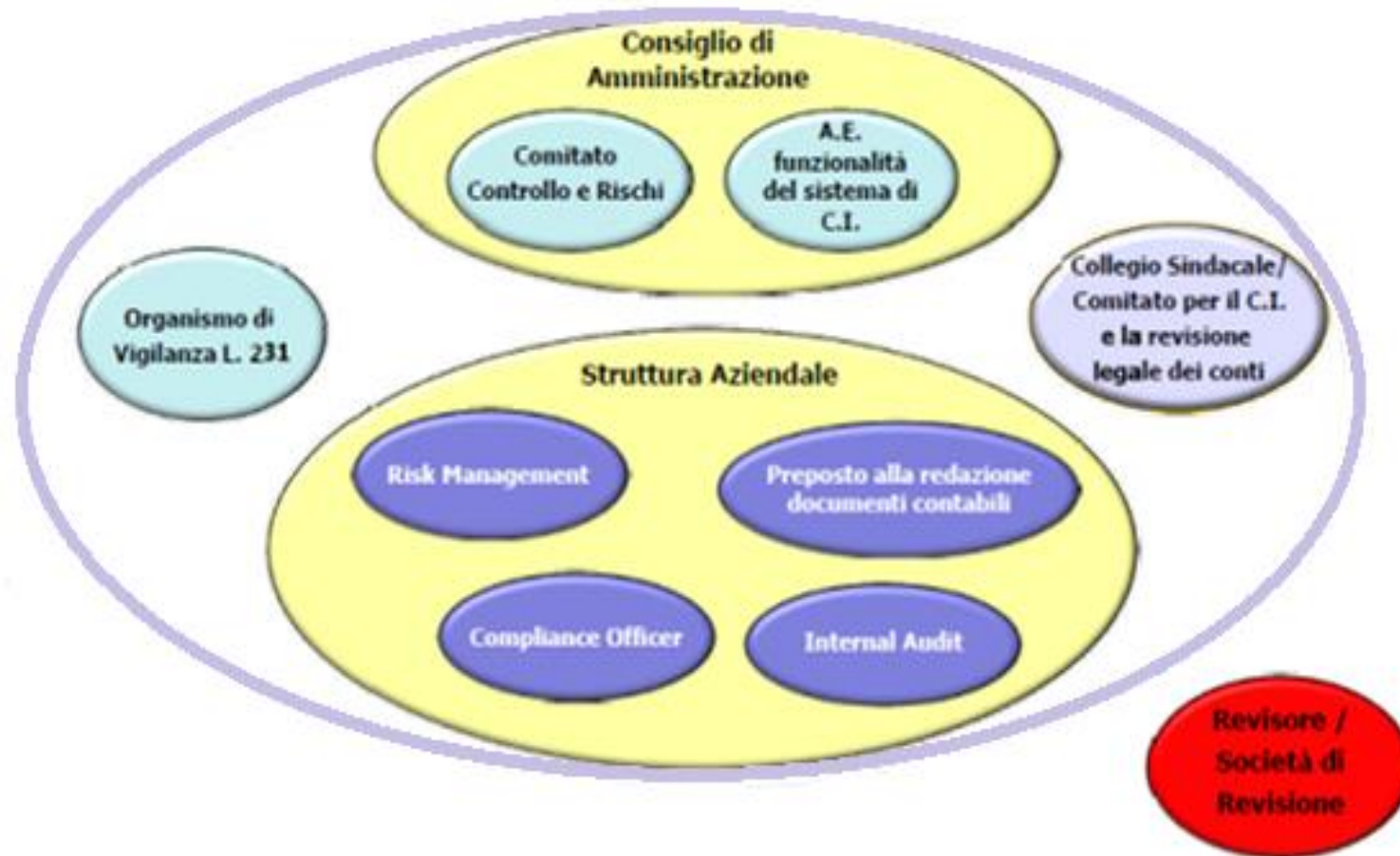
- Diversità di genere e inclusione della forza lavoro (ad es. migliorare la percentuale di donne in posizioni di leadership).
- Formazione e sviluppo dei dipendenti.
- Soddisfazione dei dipendenti e tassi di turnover.
- Impatto sulle comunità locali e iniziative di responsabilità sociale.

# Le informazioni obbligatorie da fornire in ambito ESG nella relazione sulla gestione

## **Area Governance (G):**

- Trasparenza e pratiche di reporting.
- Composizione del Consiglio di Amministrazione e indipendenza.
- Politiche anti-corrruzione e gestione dei rischi.
- Diritti degli azionisti e pratiche di voto

# Chi ne ha la responsabilità ?



# Assetti organizzativi per ESG

- IL CDA con delega a amministratori con specifiche competenze inn ESG
- Comitati ESG
- CSO – Chief Sustainability Officer
- ESG Team
- CFO
- Funzione ESG a sé stante
- Altri casi

# Ruoli e funzioni in ambito ESG nei controlli interni

## Il ruolo del Consiglio di Amministrazione (CDA)

- Responsabilità strategica: Il CDA deve supervisionare e approvare la strategia ESG, assicurandosi che sia allineata agli obiettivi aziendali e ai requisiti normativi.
- Monitoraggio dei rischi: Devono essere identificati, valutati e gestiti i rischi ESG, come il cambiamento climatico, i diritti umani nella supply chain e le controversie sociali.
- Formazione dei componenti del CDA: Per affrontare temi complessi legati alla sostenibilità, i consiglieri necessitano di una formazione adeguata sugli aspetti ESG e sulle normative in evoluzione.

Naturalmente vale il contrario, nel senso che una abdicazione della responsabilità strategica, uno scarso monitoraggio dei rischi e una incompetenza in materia portano a risultati negativi per l'azienda.

# Comitati ESG

- Il Comitato ESG è responsabile della supervisione e dell'orientamento delle strategie e delle pratiche ESG di un'azienda. Il Comitato è composto da componenti del Consiglio di amministrazione e/o dirigenti dell'azienda, e opera per garantire che le questioni ESG siano integrate nella strategia aziendale complessiva.
- Esso gioca un ruolo fondamentale nel garantire che le aziende affrontino in modo efficace e responsabile le questioni legate all'ambiente, agli aspetti sociali e alla governance. Sebbene l'importanza delle questioni ESG sia sempre più riconosciuta, il successo delle iniziative ESG dipende in gran parte dall'efficacia con cui un Comitato ESG riesce a integrare queste questioni nella strategia complessiva dell'azienda.
- La creazione di un Comitato ESG va deliberata dal CDA e il comitato collabora strettamente con diverse parti dell'organizzazione, tra cui le risorse umane, gli aspetti tecnico operativi e quelli economico finanziari, per implementare le politiche e le procedure ESG nei diversi settori coinvolti. Il Presidente del Comitato è normalmente un componente del CDA da questi delegato.

# Comitati ESG

Il Comitato ESG ha vari ruoli e responsabilità, tra cui

- Definizione della Strategia ESG: Il Comitato ESG è responsabile dell'elaborazione e dell'attuazione della strategia ESG dell'azienda. Questo coinvolge l'identificazione delle questioni ESG pertinenti per l'azienda e l'elaborazione di piani per affrontarle.
- Monitoraggio e gestione dei Rischi: Il Comitato ESG monitora i rischi ESG e assicura che siano gestiti in modo adeguato. Ciò può includere l'analisi dell'impatto ambientale sulle operazioni dell'azienda, la verifica della conformità con le leggi e i regolamenti ESG, e la gestione dei rischi inclusi quelli reputazionali.
- Comunicazione e Rendicontazione: Il Comitato ESG è responsabile della comunicazione delle attività ESG dell'azienda a tutte le parti interessate, compresi gli investitori. Ciò può implicare la redazione di rapporti ESG, la tenuta di incontri con gli investitori e la risposta alle richieste di informazioni ESG.

# CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER ( CSO)

Tra le posizioni apicali che sostengono l'attività dei comitati ESG è cruciale la nomina di un Chief Sustainability Officer (CSO) che rappresenta la figura chiave per guidare la trasformazione ESG. I suoi compiti principali sono definiti in termini generali dal Cda e fa parte dei Comitati ESG.

## A chi riporta un CSO

In generale, la posizione del CSO nell'organigramma dipende dalla centralità della sostenibilità nell'azienda e dal livello di impegno che la direzione aziendale ha nei confronti di queste tematiche. Questo significa che il suo riferimento gerarchico può variare a seconda della importanza posta dall'organizzazione sui temi di sostenibilità e della sua criticità, ma generalmente si colloca in una delle seguenti posizioni:

- ***Riporta direttamente al CEO (Chief Executive Officer).*** Nelle aziende in cui la sostenibilità è una priorità strategica e viene trattata come un tema centrale, il CSO riporta direttamente al CEO. In questo caso, il CSO ha una visibilità diretta sulla direzione aziendale e un ruolo influente nella definizione delle politiche aziendali a livello strategico.
- ***Riporta al Comitato Esecutivo, con un rapporto al CEO o al COO (Chief Operating Officer).*** In alcune aziende, la figura del CSO può essere parte del gruppo esecutivo, con una posizione di pari livello rispetto ad altri responsabili di funzioni aziendali apicali, ma con un rapporto diretto al CEO o al COO. Questo accade soprattutto in aziende che vedono la sostenibilità come un valore trasversale, integrato nelle operazioni aziendali.

# CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER ( CSO)

- ***Riporta al Dipartimento di Corporate Social Responsibility (CSR)***: In organizzazioni con una divisione CSR consolidata, il CSO può essere una figura che riporta direttamente al responsabile di questo dipartimento, o anche direttamente al CEO se la CSR è parte integrante della visione strategica.
- ***Posizione apicale autonoma dalle altre applicabile ad aziende con forte orientamento alla sostenibilità***. In alcune organizzazioni, specialmente quelle che operano in settori particolarmente sensibili agli impatti ambientali (ad esempio, energia, moda, alimentare, difesa), il CSO può avere una posizione di elevato rilievo che lo porta a interagire direttamente con il consiglio di amministrazione (Board of Directors), senza un intermediario diretto.
- ***In altri casi, può essere sotto l'egida del CFO*** se gli aspetti di sostenibilità sono visti solo per gli effetti economico finanziari delle modifiche strutturali da apportare alla azienda.

# CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER ( CSO): FUNZIONI E RESPONSABILITA'

Il CSO è responsabile della gestione e dell'implementazione delle politiche di sostenibilità aziendale. In genere le sue funzioni includono:

- ❑ *l'elaborazione e la promozione di strategie per ridurre l'impatto ambientale.*
- ❑ *la gestione delle relazioni con gli stakeholder (governi, comunità locali, clienti, investitori).*
- ❑ *la supervisione di iniziative di responsabilità sociale d'impresa.*
- ❑ *la misurazione e i report dei risultati in ambito ESG (Environmental, Social, Governance).*

Il Chief Sustainability Officer (CSO) è spesso una figura dirigenziale fondamentale per le aziende nell' integrare la sostenibilità nei loro processi aziendali.

Il suo ruolo principale è definire e implementare strategie sostenibili che promuovano un equilibrio tra crescita economica, responsabilità sociale e protezione ambientale.

Il CSO supervisiona le politiche relative all'efficienza energetica, alla gestione dei rifiuti, alle emissioni di gas serra, nonché alla gestione delle risorse naturali in quanto specificatamente richiesti dagli ESRS di tipo ambientale. Gestisce, inoltre, la compliance con le normative ambientali e le certificazioni internazionali in materia di sostenibilità.

Il CSO collabora con tutte le funzioni aziendali, dalle operazioni al marketing, per favorire pratiche di business responsabili e in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). La sua attività include anche la redazione periodica di report di sostenibilità, monitorando i progressi rispetto agli obiettivi fissati e comunicando in modo trasparente i risultati ottenuti agli stakeholders, come azionisti, clienti e dipendenti. Inoltre, è spesso coinvolto nell'analisi dei rischi legati ai cambiamenti climatici e nella definizione di strategie di resilienza, assicurando che l'azienda possa affrontare le sfide future e contribuire positivamente alla comunità e all'ambiente.

# IL TEAM ESG

Il CSO è spesso a capo di un team multidisciplinare che coinvolge esperti in ambiente, diritti umani, compliance, comunicazione e finanza.

Il team ESG lavora *trasversalmente con le altre funzioni aziendali* per integrare la sostenibilità nei processi operativi e garantire che l'impresa operi in modo etico, rispettoso dell'ambiente e delle normative, e che contribuisca positivamente alla società. Il team ESG è un **gruppo multidisciplinare** che può includere esperti di sostenibilità, esperti legali, specialisti in responsabilità sociale, analisti finanziari e altri professionisti che lavorano insieme per monitorare e implementare politiche aziendali in linea con gli standard ESG.

Il suo ruolo è quello di:

- *Sviluppare e implementare strategie ESG*: Pianificare e definire obiettivi specifici per migliorare l'impatto ambientale, sociale e di governance dell'impresa.
- *Monitorare e analizzare le performance ESG*: Valutare costantemente le performance in relazione agli obiettivi ESG e garantire che le pratiche aziendali siano conformi agli standard internazionali.
- *Gestire la comunicazione e la trasparenza*: Fornire rendicontazioni chiare e accurate sugli impatti ESG dell'impresa, rispondendo alle aspettative di stakeholder interni (dipendenti, dirigenti) ed esterni (investitori, clienti, autorità di regolamentazione).

Le sue funzioni vengono definite in base ai Rischi di sostenibilità o agli obiettivi di sostenibilità da raggiungere e quindi si muove su diverse direzioni.

# ESEMPI

## 1. **In ambito ambiente (Environmental)**

Se l'obiettivo fosse la riduzione dell'impatto ambientale deve identificare e ridurre le emissioni di CO2, migliorare l'efficienza energetica, gestire i rifiuti, promuovere l'uso di energie rinnovabili e ridurre l'impronta ecologica dell'azienda.

Se l'obiettivo fosse la sostenibilità nelle operazioni aziendali, deve applicare pratiche sostenibili in tutte le fasi della catena del valore, dalla produzione alla distribuzione, in modo da ridurre l'impatto ambientale complessivo.

## 2. **In ambito sociale (Social)**

Se l'obiettivo fosse una migliore gestione della responsabilità sociale, deve mettere in atto procedure per promuovere l'inclusione sociale, la diversità e l'equità, non solo all'interno dell'azienda, ma anche nelle comunità locali in cui l'impresa opera e favorire che la catena del valore si uniformi a questi aspetti.

Se l'obiettivo fosse di migliorare il benessere dei dipendenti, bisogna garantire ambienti di lavoro sicuri in tutti i luoghi ove il gruppo opera, promuovere politiche di benessere e salute, e incentivare un clima lavorativo positivo e inclusivo.

Se l'obiettivo fosse il miglioramento dei diritti umani e delle relazioni con le comunità ove opera il Gruppo. Deve verificare ad esempio con procedure di due "diligence" che i fornitori rispettino i diritti umani e quelli dei lavoratori, stabilendo pratiche applicabili anche alla catena di approvvigionamento.

# ESEMPI

## **3. In ambito Governance**

Se l'obiettivo fosse di migliorare la governance aziendale. Si devono sviluppare politiche e pratiche per garantire la trasparenza, etica e integrità nella gestione dell'impresa, nel rispetto delle leggi e delle normative locali e internazionali.

Se l'obiettivo fosse la conformità alle normative ESG. Deve monitorare il rispetto delle normative ESG, comprese quelle locali, nazionali e internazionali, garantendo che l'azienda adotti politiche interne in linea le richieste degli standard richiesti.

Se l'obiettivo fosse di migliorare la gestione dei rischi e la trasparenza, deve identificare e gestire il processo interno di gestione dei rischi legati a fattori ESG. È anche responsabile di comunicare chiaramente agli stakeholders le pratiche di gestione e i progressi relativi agli obiettivi ESG intrapresi e da intraprendere.

# IN OGNI CASO SERVE UN SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

**Il sistema dei controlli interni sono quei processi disegnati e attuati dalla direzione di un'impresa per avere una ragionevole certezza che gli obiettivi di informativa e gestione di ESG siano raggiunti nel rispetto delle norme e dei regolamenti, della corretta informativa di bilancio e dell'efficienza ed efficacia della gestione ESG**

## **Obiettivo dei sistemi dei controlli interni**

*identificare i rischi connessi all'attività ESG d'impresa che minacciano il raggiungimento degli obiettivi ESG*

# APPROFONDIAMO LA DEFINIZIONE DEI CONTROLLI INTERNI ESG ...

- Sono dei **processi**: sono *quindi dei mezzi mirati ai fini ESG , non sono i fini in sé stesso*
- E' **svolto da persone**: *non è quindi solo un insieme di manuali, diagrammi, documenti da aggiornare, ecc.*
- Fornisce una **ragionevole sicurezza**: *non un assoluta sicurezza alla direzione dell'impresa che gli obiettivi ESG possano essere raggiunti*

# I LIMITI DI OGNI SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

**Nessun sistema di controllo interno è PERFETTO!**

**Ogni sistema ha dei limiti ed è influenzato da una valutazione tra costi di implementazione di un controllo e benefici attesi dallo stesso!**

*Facciamo qualche esempio ...*

# I LIMITI DI OGNI SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

- i **giudizi** umani nel prendere una decisione potrebbero essere **errati**
- rapporto **costi/benefici** nei controlli
- un mancato funzionamento di un controllo può verificarsi per un **errore umano**
- possibilità di **elusione dei controlli** per:
  - ✓ *Collusione tra persone*
  - ✓ *Forzatura del controllo da parte della direzione*

# GLI EFFETTI DEI SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO SULLA REVISIONE

UN SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO	EFFETTI SULLA REVISIONE
EFFICACE	CONSENTE AL REVISORE DI EFFETTUARE PREVALENTEMENTE <b>PROCEDURE DI CONFORMITA'</b> MIRATE AD OTTENERE ELEMENTI PROBATIVI SULL'EFFICACIA DEI CONTROLLI INTERNI
INEFFICACE	COSTRINGE IL REVISORE AD EFFETTUARE MAGGIORI <b>PROCEDURE DI VALIDITA'</b>

# IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO PER IL REVISORE

**Obiettivo** del revisore in fase di comprensione del sistema di controllo interno di un'impresa è:

determinare se, e con quali modalità, uno specifico controllo prevenga, o individui e corregga, gli errori significativi nelle classi di operazioni, nei saldi contabili, nell'informativa e nelle relative asserzioni

In altre parole, il revisore deve:

- **valutare la configurazione dei controlli**
- **accertare la loro effettiva attuazione**

# PERCHÉ IL REVISORE DI SOSTENIBILITA' DEVE CONOSCERE I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO ESG ?

- Per identificare le tipologie di errori potenziali
- Per valutare i fattori che incidono sui rischi di errori significativi
- Per determinare:
  - ✓ *La natura*
  - ✓ *La tempistica*
  - ✓ *L'estensione delle procedure di revisione in risposta ai rischi identificati*

**L'analisi e la comprensione del sistema di controllo interno  
è fondamentale per redigere una pianificazione efficiente  
ed efficace del lavoro di revisione**

# COSA SIGNIFICA VALUTARE LA CONFIGURAZIONE DEI CONTROLLI ?

Significa:

**accertare se il controllo, così come disegnato, è effettivamente in grado di prevenire, o individuare e correggere le informazioni ESG da fornire in relazione sulla gestione**

*accertando che effettivamente il controllo esista e sia operativo, e non sia solo un "controllo sulla carta«*

**Bisogna valutare come è configurato un controllo per decidere se bisogna verificarne anche la sua effettiva operatività**

*Sarebbe, infatti, inutile verificare che un controllo (non efficace) sia effettivamente messo in atto dalla società*

# IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E LA VALUTAZIONE DEI RISCHI DI ERRORI SIGNIFICATIVI

Tutta questa analisi del sistema di controllo interno dell'impresa serve quindi al revisore per valutare il livello di affidabilità del sistema dei controlli rispetto ai rischi. In tal senso giudica il rischio come *"alto", "medio" o "basso" a seconda dell'efficacia del sistema di controllo interno*

*Ad esempio...il rischio di controllo dei dati nella area «consumi di energia» può essere giudicato "alto", "medio" o "basso" a seconda dell'efficacia del sistema di controllo interno della società*

## IN ALTRE PAROLE ...

Se il sistema di controllo interno è strutturato in modo tale da garantire che la procedura informatica che gestisce i consumi di energia, cioè che :

- *È affidabile e determina correttamente gli importi relativi*
- *Aggiorna la procedura che man mano elabora*
- *Si interfaccia correttamente con la procedura contabile che alimenta la voce in di bilancio*

... allora, il revisore **non identificherà un rischio di errore significativo** sulla voce «consumi di energia » e **potrà fare affidamento sulle procedure di controllo**, svolgendo pochi controlli