



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

DOCUMENTO

VIGILANZA DEL COLLEGIO SINDACALE E TEMATICHE SOSTENIBILITÀ

AREA DI DELEGA CNDCEC

Sistemi di controllo e revisione
legale (*financial* e non
financial)

CONSIGLIERI DELEGATI

Gian Luca Ancarani
Maurizio Masini

COMMISSIONE DI STUDIO

Aggiornamento e revisione dei
principi di comportamento del
collegio sindacale e
dell'organo di controllo di
società quotate

PRESIDENTE

Riccardo Losi

16 OTTOBRE 2025



Composizione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Presidente

Elbano de Nuccio

Vice Presidente

Antonio Repaci

Consigliere Segretario

Giovanna Greco

Consigliere Tesoriere

Salvatore Regalbuto

Consiglieri

Gianluca Ancarani

Marina Andreatta

Cristina Bertinelli

Aldo Campo

Rosa D'Angiolella

Michele de Tavonatti

Fabrizio Escheri

Gian Luca Galletti

Cristina Marrone

Maurizio Masini

Pasquale Mazza

David Moro

Eliana Quintili

Pierpaolo Sanna

Liliana Smargiassi

Gabriella Viggiano

Giuseppe Venneri

Collegio dei revisori

Presidente

Rosanna Marotta

Componenti

Maura Rosano

Sergio Ceccotti



Composizione della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

Consiglio di gestione

Presidente

Antonio Tuccillo

Vice Presidente

Giuseppe Tedesco

Consigliere Segretario

Andrea Manna

Consigliere Tesoriere

Massimo Da Re

Consiglieri

Francesca Biondelli

Antonia Coppola

Cosimo Damiano Latorre

Claudia Luigia Murgia

Antonio Soldani

Collegio dei revisori

Presidente

Rosario Giorgio Costa

Componenti

Ettore Lacopo

Antonio Mele



Area di delega CNDCEC “Sistemi di controllo e revisione legale (*financial e non financial*)”

Commissione di studio “*Aggiornamento e revisione dei principi di comportamento
del collegio sindacale e dell’organo di controllo di società quotate*”

Consiglieri CNDCEC delegati

Gian Luca Ancarani
Maurizio Masini

Presidente

Riccardo Losi

Componenti

Antonella Bientinesi
Simona Bonomelli
Francesca Burigo
Roberto Cairo
Ciro Di Carluccio
Francesco Fallacara
Nadia Fontana
Ines Gandini
Massimo Gatto
Severino Gritti

Maurizio Lauri
Mauro Lonardo
Claudio Miglio
Andrea Negri
Monica Petrella
Marco Seracini
Massimiliano Troiani
Luigi Raffaele Vassallo
Michela Zeme

Esperti

Niccolò Abriani
Giovanni Barbara
Rosalba Casiraghi
Marco Maugeri

Staff tecnico

Cristina Bauco - *Coordinatrice area giuridica FNC-Ricerca*
Matteo Pozzoli - *Ufficio legislativo CNDCEC*

A cura di

Francesca Burigo, Mauro Lonardo, Claudio Miglio, Marco Seracini



Sommario

Premessa	1
1. L'impianto normativo di riferimento	3
2. È infine necessario ricordare che la normativa sulla sostenibilità, unionale e nazionale, è in continua evoluzione e potrebbe comportare nuovi o diversi obblighi e responsabilità per i collegi sindacali sulle questioni di sostenibilità	5
3. La vigilanza del collegio sindacale sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in tema di sostenibilità	6
4. Corretta amministrazione e rendicontazione di sostenibilità	8
5. L'adeguatezza dell'assetto organizzativo	10
6. Il collegio sindacale e i comitati endoconsiliari	13
7. Il collegio sindacale e il revisore della sostenibilità	16
8. L'impatto delle tematiche ESG sull'autovalutazione del collegio sindacale	20



Premessa

Il presente documento è destinato ai collegi sindacali delle società quotate per fornire indicazioni in ordine alla vigilanza sulla sostenibilità.

In stretta aderenza a quanto previsto dalla normativa, dai principi e dai criteri applicativi declinati nella Norma Q.3.8-*bis* delle *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, il documento ha il pregio di soffermarsi sull'attività esercitata dall'organo di controllo sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e, più partitamente, sui rapporti e gli scambi informativi tra l'organo di controllo e i comitati endoconsiliari preposti all'attuazione delle politiche in tema ESG. Particolare attenzione è prestata, poi, all'interazione e alla doverosa collaborazione con il revisore della sostenibilità e alla necessità di acquisire specifiche competenze in tema di sostenibilità correlate al settore di attività della società che saranno evidenziate nel processo di autovalutazione condotto in occasione dell'insediamento e poi periodicamente, per verificare l'idoneità di componenti e l'adeguata composizione dell'organo nel suo complesso.

Come è noto, nel modello tradizionale di governance al collegio sindacale sono attribuite le funzioni di controllo e vigilanza – tra l'altro – sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa e del sistema di controllo e di gestione dei rischi (SCIGR) e del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione.

In quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, negli ultimi anni, con l'aumento dell'attenzione sui temi ESG (*"Environmental, Social e Governance"*), il collegio sindacale ha visto rafforzare il proprio ruolo, soprattutto in relazione agli obblighi normativi e alle aspettative degli *stakeholder* riguardo alle pratiche di sostenibilità e di responsabilità sociale delle imprese, essendogli attribuita/o anche la funzione (compito) della supervisione della conformità delle politiche di sostenibilità e della loro integrazione nei processi aziendali.

Fatta eccezione per alcuni nuovi compiti introdotti da specifiche disposizioni¹, in realtà i doveri del collegio sindacale su questi temi non si discostano da quelli previsti dal codice civile (art. 2403) e, per le società emittenti dal T.U.F. (art. 149), estendendosi tuttavia gli ambiti di vigilanza anche alle tematiche di sostenibilità: tematiche che, ovviamente, impattano in modo diverso a seconda della natura, della dimensione e della complessità dell'attività in concreto esercitata dalla società².

¹ Cfr. artt. 3, comma 1 e 11, e 4, comma 1 e 10, d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125 (d'ora in avanti, d.lgs. n. 125/2024).

² Giova osservare, a tale riguardo, come lo schema di decreto legislativo recante attuazione della delega di cui all'art. 19 della legge 5 marzo 2024, n. 21, per la riforma organica delle disposizioni in materia di mercati dei capitali recate dal Testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e delle disposizioni in materia di società di capitali contenute nel Codice civile, nonché per la modifica di ulteriori disposizioni vigenti al fine di assicurarne il miglior coordinamento riscrive nell'art. 6, *inter alia*, il primo comma dell'art. 149 TUF attribuendo all'organo di controllo la vigilanza:

a) sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo;



Rimane quindi confermato il principio di proporzionalità, in base al quale il collegio sindacale deve modulare l'attività di vigilanza in funzione della complessità e delle caratteristiche dimensionali, organizzative, di settore e di modello di business e dei profili di rischio propri della società vigilata.

La vigilanza del collegio sindacale sui temi di sostenibilità può essere suddivisa in alcune aree principali, che saranno approfondite nei successivi paragrafi:

1. supervisione degli obblighi normativi: il collegio sindacale è responsabile di verificare che la rendicontazione di sostenibilità sia redatta in conformità con le normative vigenti e che rappresenti in modo veritiero l'impegno della società sui temi ESG;
2. valutazione del sistema di controllo interno: il collegio deve garantire che la società abbia un sistema di controllo interno adeguato a monitorare i rischi ESG, inclusi quelli relativi a pratiche non sostenibili che possano generare danni reputazionali, legali o economici³;
3. monitoraggio della gestione dei rischi ESG: il collegio sindacale deve assicurarsi che la società identifichi, valuti e gestisca adeguatamente i rischi ambientali, sociali e di *governance*. Ciò può includere rischi legati al cambiamento climatico, alle pratiche di lavoro, alla reputazione, alla sicurezza dei prodotti e ad altri fattori che possono influire sulla sostenibilità;
4. valutazione della governance aziendale sui temi di sostenibilità: il collegio sindacale deve vigilare affinché il consiglio di amministrazione e il *management* integrino i temi di sostenibilità nelle strategie e nelle decisioni aziendali in coerenza con le *policy*, gli obiettivi dichiarati ed eventuali clausole statutarie in materia di sostenibilità;
5. trasparenza e comunicazione agli stakeholder: il collegio ha il compito di vigilare sulla trasparenza, accuratezza e comprensibilità per gli *stakeholder* delle informazioni sulla sostenibilità divulgate all'esterno.

b) sul corretto funzionamento dell'organo amministrativo e in particolare sulla diligente osservanza delle regole istruttorie, procedurali e decisionali elaborate dalle migliori prassi;

c) sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società, ivi compreso il sistema di controllo interno di gestione dei rischi e il coordinamento delle sue funzioni;

d) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi;

e) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2.

³ Degna di nota è la previsione contenuta nell'art. 6 del citato schema di decreto legislativo recante attuazione della delega di cui all'art. 19 della legge 5 marzo 2024, n. 21, per la riforma organica delle disposizioni in materia di mercati dei capitali recate dal Testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e delle disposizioni in materia di società di capitali contenute nel Codice civile, nonché per la modifica di ulteriori disposizioni vigenti al fine di assicurarne il miglior coordinamento, in forza della quale viene introdotto nel TUF l'art. 147-sexies sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. La disposizione dopo aver previsto che gli organi delegati curano il buon funzionamento e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ha modo di precisare che: i) il consiglio di amministrazione assicura e valuta il coordinamento delle funzioni coinvolte nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di disporre di una rappresentazione unitaria, tempestiva e sistematica dei rischi; ii) il comitato preposto al controllo dei rischi ovvero l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ove previsti, tenuto conto di criteri di materialità determinati dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa, assicurano la rappresentazione unitaria dei rischi ai quali è esposta la società sulla base delle informazioni rivenienti dalle funzioni coinvolte nel sistema di controllo interno e nella gestione dei rischi nonché di idonei indicatori anche non finanziari.



Questi compiti comportano la necessità di formazione continua per i sindaci, poiché i temi ESG sono in costante evoluzione e richiedono competenze specifiche.

Di ciò si dovrà tener conto nel processo di autovalutazione del collegio (cfr. Norma Q 1.7.)⁴.

1. L'impianto normativo di riferimento

Come detto, il collegio sindacale ha il dovere di verificare che la rendicontazione di sostenibilità sia redatta in conformità con le normative vigenti e che rappresenti in modo veritiero l'impegno della società sui temi ESG.

Il quadro normativo da tenere oggi in considerazione è il seguente:

- **direttiva 2014/95/UE** (c.d. NFRD) sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, recepita con **d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254**;
- **regolamento 2019/2088/UE** (c.d. SFDR) relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari;
- **direttiva 2022/2464/UE** (c.d. CSRD) sulla rendicontazione societaria di sostenibilità, recepita con il **d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125**;
- **direttiva 2024/1760/UE** (c.d. CSDDD) relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, non ancora recepita nel nostro ordinamento;
- **direttiva (UE) 2025/794 del 14 aprile 2025**, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 16 aprile 2025 (alla quale gli Stati membri dovranno uniformarsi entro il 31 dicembre 2025), che "modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda le date a decorrere dalle quali gli Stati membri devono applicare taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità" e meglio nota come *The Stop the Clock Directive*, in quanto prevede lo slittamento di alcune delle scadenze in materia ESG.

In particolare, per quanto riguarda l'informazione societaria sulla sostenibilità un ruolo preponderante è dato dalle direttive sulla rendicontazione (NFRD prima e CSRD poi).

Sul punto è bene evidenziare come la direttiva del 2014 sia intervenuta sulla direttiva 2013/34/UE (c.d. direttiva *Accounting*) inserendo l'obbligo per talune società di grandi dimensioni⁵ di predisporre una dichiarazione non finanziaria, nella quale rendere conto delle informazioni su aspetti fondamentali

⁴ CNDCEC, *L'autovalutazione del collegio sindacale. Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate. Norma Q.1.1.*, maggio 2019. Su questi temi si rinvia al paragrafo 7.

⁵ Enti di interesse pubblico che impiegano più di 500 dipendenti e che, al tempo stesso, superano determinati parametri economici, ovvero un totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro oppure ricavi netti superiori a 40 milioni di euro.



come l'ambiente, le questioni sociali e relative al personale, il rispetto dei diritti umani e le misure adottate per prevenire la corruzione.

La direttiva lasciava la libertà di includere la dichiarazione non finanziaria nella relazione sulla gestione oppure di presentarla come un documento autonomo e prevedeva che fosse sottoposta a un controllo da parte di un revisore legale o di una società di revisione, incaricati di verificarne la conformità formale rispetto ai requisiti di legge, ma senza entrare nel merito della veridicità o della qualità delle informazioni fornite.

Il sopravvento della CSRD comporta una serie di novità all'impianto normativo cogente:

- un opportuno cambio del termine relativo all'informazione societaria in oggetto, che da "dichiarazione non finanziaria" passa a "rendicontazione di sostenibilità",
- l'esplicita richiesta di includere ulteriori informazioni nella rendicontazione:
 - i. la strategia aziendale;
 - ii. i modelli di *business*;
 - iii. i principali rischi e opportunità ESG;

il tutto seguendo il c.d. principio della doppia materialità, per il quale le imprese devono spiegare sia come l'ambiente e la società influenzano le loro performance economiche, sia come le loro attività impattano su ambiente e società,

- un'estensione della platea delle imprese obbligate a produrre le informazioni di sostenibilità⁶,
- l'introduzione di standard europei comuni (c.d. ESRS) da seguire per garantire la comparabilità e la trasparenza delle informazioni,
- il rafforzamento dei meccanismi di controllo e verifica.

Il passaggio dalla dichiarazione non finanziaria alla rendicontazione di sostenibilità non è solo un cambio di forma, ma una trasformazione sostanziale della cultura d'impresa. Le imprese a cui si rivolge la normativa sono ora chiamate a integrare la sostenibilità nelle proprie strategie, nei sistemi di controllo interno, nei modelli organizzativi attraverso decisioni e operazioni non più frutto di un adempimento volontario o reputazionale, ma di un elemento strutturale della gestione aziendale, al pari della contabilità economico-finanziaria.

Un esempio concreto di questo cambiamento può essere osservato nelle società quotate del settore energetico, che oggi devono non solo comunicare le proprie emissioni di gas serra, ma anche illustrare le strategie di decarbonizzazione, gli investimenti in tecnologie *green* e l'impatto delle attività su comunità locali e biodiversità. Analogamente nel settore bancario si richiede la valutazione dei rischi

⁶ È doveroso considerare le modifiche introdotte recentemente dalla direttiva 2025/794/UE (c.d. Stop the clock), secondo cui la direttiva CSRD sarà applicata dalle grandi imprese non EIP per gli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2027 o successivamente (slittamento di un anno) e dalle PMI quotate su mercati regolamentati per gli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2028 o successivamente (slittamento di due anni) e la direttiva CSDDD non sarà applicata anticipatamente dalle società che hanno dimensioni più rilevanti.



di credito connessi ai cambiamenti climatici e alle trasformazioni del mercato derivanti dalla transizione ecologica.

Il recepimento della CSRD ha ovviamente colto più preparate quelle imprese precedentemente già obbligate alla presentazione della dichiarazione non finanziaria; pertanto grandi società quotate, banche, assicurazioni e in generale enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti erano già dotati di strutture e competenze interne orientate alla comunicazione ESG. Ciò nonostante, lo slittamento per alcune imprese di alcuni obblighi derivanti dalla direttiva *Stop the clock* può essere utilizzato da queste imprese per analizzare e comprendere i requisiti delle direttive CSRD e CSDDD, implementare sistemi e processi adeguati alla raccolta e alla rendicontazione delle informazioni richieste, formare il personale e sensibilizzare gli *stakeholder* interni ed esterni in relazione ai nuovi obblighi.

2. È infine necessario ricordare che la normativa sulla sostenibilità, unionale e nazionale, è in continua evoluzione e potrebbe comportare nuovi o diversi obblighi e responsabilità per i collegi sindacali sulle questioni di sostenibilità

In particolare, il cosiddetto “Pacchetto Omnibus”, presentato dalla Commissione Europea il 26 febbraio 2025, contiene proposte normative volte sia a prorogare l’entrata in vigore di alcuni obblighi di rendicontazione di sostenibilità (c.d. ‘*stop the clock*’), sia a semplificare e ridurre il perimetro delle imprese soggette alla rendicontazione di sostenibilità. Di tali proposte, solo la Direttiva (UE) 2025/794 (‘*stop the clock*’) pubblicata nella G.U. dell’Unione Europea il 16 aprile 2025, è stata ad oggi formalmente approvata, mentre le ulteriori modifiche previste dal Pacchetto Omnibus risultano attualmente ancora in fase di iter legislativo e potrebbero entrare in vigore non prima del 2026.

Lo “*stop the clock*” riguarda le imprese per le quali non era ancora scattato l’obbligo della rendicontazione di sostenibilità e sarà presumibilmente operativo a partire dal 2026 impattando solo sulla decorrenza degli obblighi di vigilanza dei collegi sindacali già indicati nella Norma Q.3.8-*bis*⁷; diversamente, occorrerà monitorare con attenzione se e in che modo le future modifiche sostanziali potranno influire sui compiti affidati ai collegi sindacali delle società quotate.

⁷ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, dicembre 2024, Norma Q.3.8-*bis*, *Vigilanza sulla rendicontazione di sostenibilità*.



3. La vigilanza del collegio sindacale sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in tema di sostenibilità

Si è detto che il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza e sull'efficacia del sistema di controllo interno e gestione dei rischi⁸ (SCIGR).

In tale ambito, la vigilanza del collegio sindacale sullo SCIGR in materia di sostenibilità è diventata cruciale in un contesto in cui le questioni di sostenibilità sono sempre più integrate nei modelli di *business* e richieste dagli *stakeholder*. Questo impegno richiede una supervisione attenta sia del sistema di controllo interno che delle procedure di gestione dei rischi, assicurando che la sostenibilità sia parte integrante dei processi decisionali e operativi dell'impresa. Occorre infatti essere consapevoli che i rischi ESG assumono sempre più rilevanza nella vita delle imprese. Basti pensare che il *World Economic Forum* tenutosi nel 2025 ha inserito ben sette rischi classificabili come ambientali o sociali tra i dieci *top risk* in una prospettiva di lungo termine (dieci anni).

Ricordato che l'adozione e il corretto funzionamento di un adeguato sistema di controllo interno è responsabilità esclusiva degli amministratori⁹, il collegio sindacale dovrà comunque verificare se lo SCIGR è strutturato in modo tale da consentire la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio in materia di sostenibilità, la loro valutazione, la corretta gestione e il costante monitoraggio e se, infine, i rischi ESG sono stati adeguatamente integrati nei processi aziendali e risultano coerenti con specifici obiettivi di sostenibilità eventualmente definiti dagli amministratori.

A puro titolo esemplificativo si segnalano tra i più comuni rischi in materia di sostenibilità rischi climatici – fisici e di transizione –, quelli legati alla sicurezza sul lavoro, alla gestione delle risorse naturali, alla conformità normativa e alle corrette pratiche sociali, nonché alla corretta governance societaria. Ciò presuppone che il collegio sindacale disponga di una conoscenza tale della società e del relativo business da consentirgli un'analisi accurata del contesto in cui opera l'impresa e dei potenziali impatti di tali rischi sul *business*.

Tenuto sempre in debita considerazione il principio di proporzionalità¹⁰, il collegio deve in primo luogo verificare che la società abbia definito politiche e procedure specifiche per la sostenibilità e che queste siano integrate nel sistema di controllo interno. Ciò include l'adozione di linee guida ESG chiare e coerenti con le strategie della società, nonché l'esistenza di funzioni aziendali – con relative responsabilità chiaramente individuate – dedicate alla sostenibilità.

⁸ Cfr. CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, cit., Norma Q.3.5., *Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno e gestione dei rischi*.

⁹ Cfr. nota 3, sulla nuova definizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contenuta nello schema di decreto legislativo recante attuazione della delega di cui all'art. 19 della legge 5 marzo 2024, n. 21, per la riforma organica delle disposizioni in materia di mercati dei capitali recate dal Testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e delle disposizioni in materia di società di capitali contenute nel Codice civile, nonché per la modifica di ulteriori disposizioni vigenti al fine di assicurarne il miglior coordinamento.

¹⁰ In base al quale il collegio sindacale deve modulare le modalità attraverso le quali esercita l'attività di vigilanza in funzione della complessità e delle caratteristiche dimensionali, organizzative, di settore e di modello di business e dei profili di rischio propri della società vigilata.



Il collegio sindacale deve poi accertarsi che il sistema preveda specifici controlli e verifiche sui principali rischi legati alla sostenibilità, come rischi ambientali, reputazionali, sociali e di governance. Ad esempio, verificando se esiste una mappatura dei rischi ESG, una modellizzazione del rischio e se esistono procedure per monitorare periodicamente l'impatto ambientale, la conformità alle normative sui diritti umani o la gestione delle risorse naturali.

Una volta identificati, i rischi ESG devono essere valutati in termini di probabilità di accadimento e impatto. Il collegio sindacale deve quindi verificare che la società abbia adottato strumenti per misurare e monitorare questi rischi, in modo da poter predisporre adeguati piani di mitigazione delle eventuali conseguenze.

Spetta al collegio accertare, poi, che quando la società dichiara di aver adottato azioni di mitigazione, queste ultime siano ragionevolmente adeguate ed effettivamente attuate. Ciò può includere politiche di riduzione dell'impatto ambientale, programmi di formazione per il personale, iniziative per migliorare la sicurezza e il benessere dei lavoratori o protocolli per garantire la trasparenza nelle operazioni. La vigilanza su queste misure garantisce che la società sia attivamente impegnata nella gestione dei rischi e non solo reattiva.

La natura dinamica dei rischi di sostenibilità rende necessario un monitoraggio costante e aggiornato. Per tal motivo, si ritiene che il collegio sindacale vigili affinché il sistema di gestione dei rischi ESG preveda una revisione periodica per valutare eventuali modifiche nei livelli di rischio e adattare le strategie di mitigazione conseguenti.

Il collegio deve infine vigilare sull'esistenza e adeguatezza di un sistema di controllo interno sull'informativa di sostenibilità focalizzato sulla redazione di tale rendicontazione in conformità alle disposizioni previste dalle normative e dagli standard di riferimento applicabili, al fine di assicurare uno standard generale di qualità dell'informativa e gestione della relazione sia con il mercato che con gli *stakeholder* coinvolti negli aspetti fondamentali ad essa correlati.

Per esercitare efficacemente i propri compiti di vigilanza sul sistema di controllo interno e sulla gestione dei rischi di sostenibilità, il collegio sindacale può fare ricorso a una serie di strumenti e metodologie.

Da un punto di vista operativo può essere opportuno che il collegio sindacale si avvalga di strutturati flussi informativi richiedendo *audit* periodici e specifiche verifiche interne per monitorare il rispetto delle politiche di sostenibilità e dei controlli sui rischi ESG, laddove il piano annuale di *audit* già non le preveda.

Poiché la vigilanza del collegio sindacale sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, anche in tema di sostenibilità, è un'attività che si basa sulle informazioni disponibili, assumono come sempre grande importanza i flussi informativi di cui il collegio sindacale può disporre (v. *infra*).



Nel rinviare a quanto già puntualmente indicato sul tema dei flussi informativi nella Norma Q.3.5.¹¹, in questa sede è opportuno evidenziare l'importanza di una adeguata interlocuzione con tutti i comitati endoconsiliari e, in particolare, con il Comitato Sostenibilità, se autonomamente costituito oppure con il Comitato a cui la società ha ritenuto di attribuire la funzione consultiva, istruttoria e propositiva in materia di sostenibilità. In alcune società, ad esempio, tale funzione viene associata al Comitato Controllo e Rischi, oppure al Comitato Scenari.

Inoltre, il collegio sindacale acquisisce informazioni dalle funzioni coinvolte circa le attività programmate e poi svolte: dal *sustainability manager* – ove esistente –, dal dirigente preposto alla redazione della rendicontazione di sostenibilità, ovvero dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, laddove le due figure siano coincidenti, e ne esamina l'attestazione¹².

In particolare, il Dirigente preposto alla rendicontazione di sostenibilità collabora con il collegio sindacale per discutere le principali questioni emerse dalla revisione legale della reportistica di sostenibilità, incluse eventuali carenze nei sistemi di controllo interno o amministrativo-contabile.

Di sicura utilità sono poi i flussi informativi che il collegio sindacale deve intrattenere con i revisori legali e/o con i revisori della sostenibilità¹³, laddove la società sia soggetta – o abbia volontariamente aderito – alla relativa normativa.

In conclusione, è da considerarsi irrinunciabile per il collegio sindacale, data la continua evoluzione delle normative e delle migliori pratiche in materia di sostenibilità, il ricorso a percorsi di formazione e aggiornamento specifici, allo scopo di poter vigilare con competenza sul sistema di controllo interno e sui rischi e le misure di mitigazione sulle tematiche ESG.

4. Corretta amministrazione e rendicontazione di sostenibilità

Il collegio sindacale vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione con particolare attenzione anche all'ambito sostenibilità. La vigilanza non consiste in un controllo di merito sull'opportunità e sulla convenienza delle scelte di gestione, bensì nella verifica della conformità di tali scelte ai generali criteri di razionalità economica¹⁴ e il collegio sindacale, anche con riferimento alla sostenibilità e alla relativa rendicontazione in materia, tramite la partecipazione alle riunioni del Consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo, ove esistente, e dei comitati endoconsiliari, ove esistenti, nonché sulla base delle informazioni assunte o ricevute dall'organo amministrativo, dalle funzioni e dai ruoli di controllo e dal revisore della sostenibilità, vigila che gli amministratori osservino l'obbligo di diligenza nell'espletamento del loro mandato.

¹¹ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, cit., Norma Q.3.5.

¹² Cfr. CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, cit., Norma Q.3.8-bis.

¹³ Cfr. d.lgs. n. 125/2024 e Norma Q.3.8-bis.

¹⁴ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, cit., Norma Q.3.3., *Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione*.



Il collegio sindacale, dunque, sulla base delle informazioni ricevute, vigila che gli amministratori, in fase di assunzione di delibere consiliari afferenti alla sostenibilità e nello specifico della rendicontazione di sostenibilità, abbiano acquisito le opportune informazioni e posto in essere le cautele e verifiche preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo, operata in quelle circostanze e con quelle modalità. In particolare, la vigilanza sul procedimento decisionale adottato dagli amministratori si esercita verificando che:

- le scelte gestionali in ambito sostenibilità siano ispirate al principio di corretta informazione e di ragionevolezza e che siano congruenti e compatibili con le risorse e il patrimonio di cui la società dispone;
- gli amministratori siano consapevoli della rischiosità e degli effetti delle decisioni assunte, con particolare attenzione agli impatti ambientali, sociali e di *governance*.

A tal fine è quindi auspicabile che il documento su cui l'organo amministrativo si appresta a deliberare sia adeguatamente supportato da idonea documentazione e da eventuali pareri di esperti ove ritenuti necessari.

Anche in ambito sostenibilità il collegio vigilerà che le decisioni prese dall'organo amministrativo siano coerenti con l'oggetto sociale e non pregiudichino l'integrità del patrimonio sociale.

Con riguardo alle operazioni maggiormente significative è necessario, altresì, che il collegio verifichi che anche le scelte in ambito ESG siano assunte sulla scorta delle migliori informazioni disponibili e sulla base di appropriati piani economici, patrimoniali e finanziari, nonché siano coerenti con gli obiettivi strategici deliberati dalla società in materia di sostenibilità e con il livello di rischio compatibile con essi. In tale ambito assumono particolare importanza gli strumenti di pianificazione e controllo e, primariamente, il riscontro della coerenza dei piani aziendali di breve periodo con quelli di medio-lungo periodo, nonché con la rendicontazione infra-annuale degli obiettivi di sostenibilità. Qualora l'operazione abbia una notevole rilevanza quantitativa e/o qualitativa, può essere opportuno verificare, altresì, l'esistenza di un parere di un esperto ovvero la realizzazione di una *due diligence*. Ad esempio un significativo cambiamento del modello di *business*, come il passaggio da fonti di approvvigionamento tradizionali a tecnologie con minor impatto ambientale, dovrà esser sempre accompagnato dallo sviluppo di piani industriali per comprendere gli effetti (economici, patrimoniali, finanziari o anche intangibili, come quelli reputazionali) di scenari alternativi in ambito sostenibilità.

L'“agire informati” degli amministratori è cruciale per garantire decisioni consapevoli e responsabili in tema di sostenibilità.

Il collegio verifica che la documentazione predisposta dagli amministratori in ambito sostenibilità nonché la rendicontazione di sostenibilità, annuale e periodica, sia strutturata in modo coerente con le previsioni di cui agli artt. 3 e 4 del d.lgs. n. 125/2024 e con gli obiettivi strategici e le politiche aziendali indicati nei piani industriali, e che esponga le informazioni in merito sia all'impatto delle attività della società su ambiente, persone e *governance* («*inside-out*»), che al modo in cui i rischi e le



opportunità derivanti dalle tematiche di sostenibilità incidono sulle *performance* economico-finanziarie dell'impresa («*outside-in*»).

Questo implica la definizione di un adeguato processo di identificazione dei temi rilevanti in ambito sostenibilità soprattutto alla luce della doppia materialità. Tale processo dovrebbe includere:

- identificazione degli impatti con la mappatura degli impatti significativi generati dall'impresa e dalla sua catena del valore sul pianeta, le persone, la società e l'economia;
- coinvolgimento degli *stakeholder* attivo attraverso l'individuazione degli *stakeholder* chiave per mezzo di *focus group*, *survey online* e incontri dedicati per raccogliere *input* e prospettive diverse;
- analisi dei dati sia documentale che *data-driven* per identificare i temi materiali più rilevanti;
- elaborazione dei risultati attraverso la creazione di una matrice di materialità che rappresenti i temi prioritari, integrando la prospettiva degli *stakeholders* nella strategia e nella rendicontazione aziendale;
- supporto di esperti con il coinvolgimento di un *Advisory Board* di esperti per validare i risultati e fornire consulenza sulla strategia di sostenibilità.

Anche con riferimento alle questioni relative all'ambito sostenibilità, il collegio sindacale richiede, ove opportuno, al *management* aziendale chiarimenti sul suo operato quando a seguito dell'attività di vigilanza riscontri criticità nel rispetto dei principi di corretta amministrazione. Nel caso in cui non vengano forniti i chiarimenti richiesti ovvero le informazioni fornite non siano ritenute sufficienti, il collegio segnala il loro operato all'organo di amministrazione, ovvero all'assemblea dei soci a mezzo della propria relazione di fine esercizio.

La vigilanza del collegio sindacale in ambito sostenibilità disporrà dei medesimi poteri reattivi che gli competono in generale, così come anche declinati dal TUF: pertanto, anche di fronte a criticità rilevate in ambito sostenibilità, il collegio potrà chiedere chiarimenti all'organo gestorio, convocare l'organo amministrativo così come l'assemblea, fino a disporre del potere di denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c.

In conclusione, il collegio sindacale vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione da parte degli amministratori, anche con particolare riferimento all'ambito sostenibilità. La vigilanza consiste nella verifica della conformità delle scelte di gestione ai criteri di sostenibilità, che includono l'impatto ambientale, sociale e di *governance*.

5. L'adeguatezza dell'assetto organizzativo

In applicazione del generale dovere di vigilanza sull'assetto organizzativo il collegio sindacale vigila sullo stesso anche con riferimento all'ambito della sostenibilità. Pertanto, l'assetto organizzativo dovrà essere adeguato sia al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati di sostenibilità, quanto al monitoraggio degli stessi, che alla rendicontazione di tali obiettivi. Tali obiettivi potrebbero esser stati identificati in documenti interni (es. delibere dell'organo amministrativo) ovvero inclusi



nell'informativa finanziaria (ad es. in un piano industriale disponibile ai terzi come investitori, finanziatori ed altri *stakeholders*) e, in alcuni casi, persino inseriti nello stesso statuto sociale.

Può essere utile, anche in questa sede, ricordare che per assetto organizzativo si intende il complesso delle risorse interne insieme alle direttive e alle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità. Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura organizzativa compatibile alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società e alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale, così da consentire agli amministratori una pronta adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e al suo superamento.

Ne consegue che il collegio sindacale deve svolgere un ruolo di vigilanza di tipo sintetico sui sistemi e sui processi per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, in cui sono compresi anche i sistemi e i processi di rendicontazione di sostenibilità. Il ruolo del collegio non è, quindi, solo quello di vigilare sulla rendicontazione di sostenibilità ma quello più ampio di vigilare che gli assetti organizzativi risultino adeguati anche in funzione degli obiettivi di sostenibilità che la società si è posta. Il collegio deve vigilare che la gestione e le attività poste in essere nel perseguimento di tali obiettivi rispettino la legge, lo statuto, e che sia istituita una struttura organizzativa, amministrativa e contabile adeguata, e che il sistema di controllo interno sia funzionale anche alla gestione dei relativi rischi al fine di consentire all'impresa il perseguimento di detti obiettivi.

Il collegio sindacale verifica che lo SCIGR sia stato opportunamente integrato con la gestione dei rischi ESG ovvero quei rischi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e che possono richiedere trasformazioni dei modelli di *business*.

Facendo leva su quanto individuato nelle migliori prassi¹⁵, nella prospettiva ESG, in via generale un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società, preveda:

- chiara identificazione nell'organigramma aziendale delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità strumentali all'attuazione delle politiche di sostenibilità e alla produzione delle informazioni in materia di rendicontazione di sostenibilità;
- disponibilità di risorse umane adeguate alla gestione dei processi in ambito ESG nonché di risorse economiche e mezzi in particolare informatici;
- sussistenza di procedure che guidino il funzionamento del processo di gestione e integrazione dei principi di sostenibilità nell'ambito della società e del gruppo di appartenenza nonché la produzione della rendicontazione in materia di sostenibilità ed assicurino la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'attendibilità dei flussi informativi generati anche con riferimento

¹⁵ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, cit., Norma Q.3.4., *Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo*.



- alle società controllate. Assume particolare rilevanza l'esistenza di una linea guida in generale relativa alla gestione del processo ESG nonché di una linea guida specifica sul sistema di controllo interno e gestione dei rischi in materia di rendicontazione di sostenibilità;
- esistenza di comunicazioni interne aziendali (direttive, ordini di servizio) che assicurino l'assegnazione di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni previste in materia di sostenibilità;
 - individuazione del ruolo del dirigente preposto alla rendicontazione sulla sostenibilità¹⁶: al riguardo, si rende opportuno precisare che il collegio sindacale, in fase di individuazione del dirigente preposto alla rendicontazione di sostenibilità, valuterà che il dirigente in questione abbia i) specifiche competenze in materia e ii) un mandato adeguato rispetto agli obiettivi in materia, nonché iii) risorse necessarie per garantire la conformità della rendicontazione;
 - politiche finalizzate alla diffusione della cultura del sistema di controllo interno preposto alla sostenibilità ed alla rendicontazione sulla sostenibilità: l'organo amministrativo assicura pertanto che l'assetto organizzativo sia adeguato ad una diffusione della cultura del sistema di controllo interno e, quindi, anche che il personale addetto sia messo a conoscenza del proprio ruolo, delle proprie responsabilità e delle politiche adottate dall'impresa, in modo da essere effettivamente impegnato nello svolgimento dei controlli, intesi quale parte integrante della propria attività. A tal fine l'organo di amministrazione assicura la formalizzazione e l'adeguata diffusione tra il personale del sistema delle deleghe e delle procedure che regolano l'attribuzione di compiti, i processi operativi, gli strumenti e le linee di riporto informativo e assicura continuità alle iniziative formative e di comunicazione volte a favorire l'effettiva adesione di tutto il personale agli obiettivi di sostenibilità identificati dall'organo amministrativo.

Oltre a quanto sopra indicato, la valutazione dell'assetto organizzativo da parte del collegio sindacale deve considerare anche la tempestività di aggiornamento delle informazioni e la completezza della struttura organizzativa, nonché la rispondenza di tale assetto alle esigenze di *business* e di *governance* sia in termini di professionalità che di capacità di raggiungere gli obiettivi strategici e operativi, tenendo conto dell'adeguatezza del sistema delle deleghe e dei principi di adeguata *segregation of duties*.

Deve essere considerata a tale proposito la capacità del management preposto all'ambito sostenibilità e alla rendicontazione di sostenibilità di rispondere all'evoluzione del contesto e di possedere le necessarie caratteristiche di *leadership* e di *team skill* per guidare in modo coeso il piano strategico. Il collegio considera inoltre l'adeguatezza dei flussi informativi previsti in materia tra i diversi attori preposti al sistema di controllo interno in materia di sostenibilità e rendicontazione di sostenibilità.

Di particolare rilevanza assume l'esistenza di un flussogramma, ossia di un documento allegato alla linea guida sul sistema di controllo interno, che disciplini le tipologie di flussi, i mittenti, i destinatari e

¹⁶ Come è noto, le società possono prevedere che l'attestazione di conformità della rendicontazione di sostenibilità rispetto agli *standard* normativi sia resa da un dirigente diverso dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, dotato di specifiche competenze in materia di rendicontazione di sostenibilità, nominato, previo parere obbligatorio dell'organo di controllo, secondo le modalità e nel rispetto dei requisiti di professionalità previsti dallo statuto (cfr. art. 12, comma 1, lett. d), d.lgs. n. 125/2024).



la periodicità (a evento o a scadenza predefinita) dei flussi informativi tra i diversi attori del sistema di controllo interno preposto alla sostenibilità e alla produzione della rendicontazione di sostenibilità.

Il collegio sindacale vigila che l'assetto organizzativo preveda che siano regolamentate idonee procedure ed efficaci flussi interni ed esterni anche nelle indicazioni impartite alle società controllate.

Ai fini della valutazione dell'assetto organizzativo il collegio sindacale:

- prende conoscenza del modello organizzativo e dell'organigramma inerente alla sostenibilità e nello specifico alla rendicontazione di sostenibilità;
- incontra le funzioni aziendali preposte alla sostenibilità ed alla rendicontazione di sostenibilità;
- incontra il dirigente preposto o il dirigente preposto alla rendicontazione di sostenibilità laddove le due figure non coincidano;
- incontra le altre funzioni di controllo di secondo e terzo livello (*risk management*, *compliance* – laddove esistente – e *internal audit*);
- prende conoscenza del processo e del sistema normativo interno afferente (linee guida, procedure, ordini di servizio);
- prende conoscenza degli obiettivi del piano di sostenibilità;
- scambia informazioni con l'organismo di vigilanza;
- incontra il revisore della rendicontazione di sostenibilità per approfondire il piano di revisione, le tematiche chiave della rendicontazione di sostenibilità e il processo di attestazione;
- vigila sull'implementazione e sulla ricezione di un flusso informativo funzionale anche in materia di sostenibilità;
- partecipa al comitato controllo e rischi e al comitato per la sostenibilità laddove esistente ovvero al comitato al quale siano affidate le relative competenze (es. Il comitato scenari);
- monitora periodicamente lo stato di avanzamento degli obiettivi di sostenibilità;
- vigila sull'approvazione dell'informativa sulla sostenibilità e sulla sua pubblicazione (anche sul sito internet come previsto dal d.lgs. n. 125/2024);
- informa l'organo amministrativo con proprie osservazioni in merito alla relazione aggiuntiva rilasciata dal revisore ex art. 11 Reg. UE 537/2014 per gli ambiti di sostenibilità e riferisce agli *stakeholders* (a mezzo della relazione all'esercizio).

6. Il collegio sindacale e i comitati endoconsiliari

In una corretta governance in tema di sostenibilità, assume un ruolo centrale il rapporto tra il collegio sindacale e i comitati endoconsiliari che, nelle rispettive competenze, sono impattate da tematiche ambientali, sociali e di governance (ESG).



La Norma di comportamento Q.4.3 ha delineato in modo sintetico il quadro delle interazioni tra questi operatori, evidenziando la necessità di un coordinamento strutturato per garantire trasparenza e responsabilità nei processi decisionali.

Per quanto il Codice di Corporate Governance preveda solo per il comitato controllo e rischi che *“Il presidente dell’organo di controllo, o altro componente da lui designato, partecipano ai lavori del comitato controllo e rischi”* (art. 6, Raccomandazione n. 37), non v’è dubbio che un’attiva e attenta partecipazione del collegio sindacale alle riunioni di tutti i comitati endoconsiliari sia da ritenersi non solo una *best practice*, ma anche un valore aggiunto per la qualità della *governance* aziendale.

In particolare, è da ritenersi opportuno un dialogo costante in due ambiti chiave: la sostenibilità e il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. In questi settori, infatti, le funzioni di vigilanza del collegio sindacale si intrecciano con quelle consultive e propositive dei comitati, rendendo fondamentale un coordinamento che favorisca l’allineamento strategico e la coerenza nelle azioni intraprese.

Attraverso la condivisione di informazioni, di analisi e di valutazioni si garantisce infatti una visione integrata e approfondita delle questioni rilevanti per l’impresa, contribuendo a migliorare, sia la trasparenza dei processi decisionali, sia la conformità alle normative vigenti.

Inoltre, questa sinergia rafforza la capacità dell’intera struttura di governance di anticipare i rischi anche in tema di ESG, di promuovere una cultura aziendale, improntata alla responsabilità e alla sostenibilità, e di consolidare la fiducia degli *stakeholder* interni ed esterni.

All’interno del sistema di governance delle società quotate, i comitati endoconsiliari svolgono un ruolo strategico nell’assicurare qualità, trasparenza e coerenza nelle decisioni del Consiglio di amministrazione anche in materia di sostenibilità.

Tra questi assumono particolare rilievo alcuni comitati endoconsiliari, ciascuno con competenze specifiche e complementari.

- Il **comitato per la sostenibilità** o equivalente, ove presente, ha il compito di promuovere l’integrazione dei fattori ESG (ambientali, sociali e di *governance*) nella strategia aziendale. Attraverso la definizione di linee guida e obiettivi concreti, il comitato contribuisce a orientare le decisioni verso modelli di sviluppo sostenibile. Il comitato, inoltre, coordina la raccolta, l’analisi e la validazione dei dati utili alla rendicontazione di sostenibilità, garantendo che le informazioni divulgate siano attendibili, coerenti con gli *standard* normativi e allineate alle aspettative degli *stakeholders*.
- Il **comitato per il controllo interno e la gestione dei rischi** è responsabile della valutazione e del monitoraggio dei principali rischi d’impresa, inclusi quelli di natura ambientale, sociale, operativa e reputazionale. Supervisiona l’adeguatezza e l’efficacia del sistema dei controlli interni, supportando il Consiglio nell’individuare eventuali criticità e nel promuovere interventi correttivi tempestivi.



- Il **comitato per le nomine** e il **comitato remunerazione** si occupano di definire i criteri di selezione degli amministratori e delle figure apicali, assicurandosi che il processo di nomina sia trasparente e meritocratico. Nel suo peculiare ambito il **comitato remunerazione** verifica che le politiche di remunerazione siano coerenti con gli obiettivi di sostenibilità, promuovendo una cultura della performance ad essi orientata e alla creazione di valore nel lungo periodo.

La partecipazione del collegio sindacale o di perlomeno un suo componente dedicato alle riunioni dei comitati endoconsiliari consente dunque di poter verificare innanzi tutto che:

1. **i rischi di sostenibilità siano gestiti correttamente** per mezzo della collaborazione del collegio sindacale con il **comitato controllo e rischi** nel garantire che i rischi ambientali, sociali e di *governance* siano identificati e mitigati secondo le migliori pratiche;
2. **la rendicontazione di sostenibilità sia compliant e affidabile** verificando che i dati presentati dai comitati endoconsiliari, soprattutto dal **comitato sostenibilità** o equivalente, siano trasparenti, accurati e conformi agli standard internazionali;
3. **le politiche di sostenibilità siano integrate nelle policy di remunerazione**, per mezzo dell'assicurazione, da parte del collegio sindacale, che gli obiettivi di sostenibilità inclusi nella strategia aziendale, trovino coerente conferma nei target fissati per la determinazione dei compensi del *management*, in particolare per la parte variabile degli stessi, favorendo una crescita sostenibile e responsabile dell'impresa;
4. **la coerenza dell'autovalutazione del consiglio di amministrazione con le policy di sostenibilità adottate dalla società** effettuata attraverso il dialogo con il **comitato nomine**, affinché il collegio sindacale possa contribuire a migliorare i processi di valutazione delle competenze di sostenibilità fra i componenti del consiglio di amministrazione;
5. **la governance di sostenibilità sia proattiva**, in modo che sia favorito il supporto del collegio sindacale per l'integrazione delle competenze in materia nei comitati esistenti o per promuovere l'istituzione di comitati dedicati.

Queste interazioni si articolano principalmente in tre aree:

- lo scambio di informazioni;
- le riunioni congiunte;
- il coordinamento delle rispettive attività.

Lo scambio di informazioni tra i comitati e il collegio sindacale avviene innanzitutto tramite la partecipazione alle riunioni dei comitati, durante le quali il collegio può acquisire informazioni e documentazione che, attenendo alla fase istruttoria, potrebbero non essere oggetto di specifico esame in sede di plenum del consiglio di amministrazione.

Le riunioni congiunte rappresentano un'altra possibile modalità di collaborazione, durante le quali i comitati endoconsiliari e il collegio sindacale si incontrano per discutere, ciascuno secondo il proprio ambito di competenza, questioni di carattere generale o specifici aspetti relativi alla sostenibilità. Questi incontri possono essere occasioni per confrontarsi su possibili aree di miglioramento e allinearsi



su obiettivi e strategie future. Sono raccomandabili anche sessioni congiunte di *induction* sui temi della sostenibilità.

Infine, il coordinamento delle rispettive attività tra i comitati e il collegio sindacale è particolarmente utile in relazione alle fasi del processo di predisposizione della rendicontazione di sostenibilità.

Infatti, lo svolgimento dei compiti del collegio sindacale al riguardo, già illustrati dalle Norme Q.3.8. e Q.3.8-*bis*, risulta certamente agevolato da un proficuo allineamento, nelle varie fasi del processo, con le attività svolte dai comitati endoconsiliari, segnatamente dal comitato controllo e rischi e dal comitato sostenibilità – laddove esistente.

A titolo meramente esemplificativo, si suggerisce pertanto, in merito alle riunioni congiunte fra collegio sindacale e i vari comitati endoconsiliari impattati dalle tematiche di sostenibilità di verificare che esse consentano:

- un adeguato aggiornamento sugli sviluppi normativi;
- un'adeguata analisi dei rischi e delle opportunità relativi alla sostenibilità;
- adeguati flussi informativi;
- la valutazione della conformità normativa e degli impatti ESG dichiarati;
- la discussione, identificazione ed il monitoraggio delle eventuali azioni correttive.

In conclusione, risulta evidente che le interazioni operative tra i Comitati endoconsiliari e il collegio sindacale risultano fondamentali per garantire una governance aziendale efficiente, trasparente e in linea con le normative vigenti.

7. Il collegio sindacale e il revisore della sostenibilità

In merito alle novità legislative è evidente come il collegio sindacale svolga un ruolo attivo di vigilanza sulla qualità della rendicontazione di sostenibilità e sulla sua formazione, il che implica un dialogo e una collaborazione costanti con il consiglio di amministrazione, i comitati endoconsiliari, il dirigente preposto alla sostenibilità, il *management*, l'*internal auditor*, il *risk manager*, l'organismo di vigilanza e la società di revisione.

In particolare, il collegio sindacale e la società di revisione legale preposta alla rendicontazione di sostenibilità svolgono ruoli fondamentali nel garantire la trasparenza e l'integrità della rendicontazione di sostenibilità della società. La collaborazione tra di loro è essenziale per assicurare che le attività di controllo e la revisione legale siano svolte in modo efficace e che la rendicontazione sia accurata e conforme alle normative vigenti.

In generale in merito ai rapporti con la società di revisione legale e mantenendo invariate le indicazioni raccolte nella norma di comportamento Q.5.3. ("Scambio di informazioni con la società di revisione legale"), il collegio sindacale:



- a. nel flusso informativo da scambiarsi con il revisore deve prevedere gli aspetti relativi al controllo sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e quelli relativi al processo di formazione della rendicontazione di sostenibilità;
- b. nell'ambito del monitoraggio sulla revisione legale deve verificare le specifiche attività e metodologie previste dalla società di revisione per l'attestazione della rendicontazione di sostenibilità.

Stando a quanto disposto dal d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125¹⁷, il collegio sindacale in qualità di comitato per il controllo interno e la revisione contabile è incaricato:

- a) di controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio dell'impresa e, se applicabile, della revisione interna, per quanto attiene all'informativa finanziaria e, ove presente, alla rendicontazione individuale o consolidata di sostenibilità, compreso l'utilizzo del formato elettronico di cui agli artt. 3, comma 11, e 4, comma 10, d.lgs. n. 124/2025, senza violarne l'indipendenza;
- b) di monitorare il processo di informativa finanziaria e, ove applicabile, della rendicontazione individuale o consolidata di sostenibilità, compresi l'utilizzo del formato elettronico di cui agli artt. 3, comma 11, e 4, comma 10, d.lgs. n. 125/2024, e le procedure attuate dall'impresa ai fini del rispetto degli standard di rendicontazione adottati dalla Commissione europea ai sensi dell'art. 29-ter della direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, nonché presentare le raccomandazioni o le proposte volte a garantirne l'integrità;
- c) di monitorare la revisione legale del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato e, ove presente, l'attività di attestazione della conformità della rendicontazione individuale o consolidata di sostenibilità, anche tenendo conto di eventuali risultati e conclusioni dei controlli di qualità svolti dalla Consob a norma dell'art. 26, paragrafo 6, del Regolamento europeo, ove disponibili;
- d) di informare l'organo di amministrazione dell'ente sottoposto a revisione dell'esito della revisione legale e, ove applicabile, dell'esito dell'attività di attestazione della rendicontazione di sostenibilità e trasmettere a tale organo la relazione aggiuntiva di cui all'art. 11 del Regolamento europeo, corredata da eventuali osservazioni;

Le migliori pratiche suggeriscono quindi che il collegio sindacale e i revisori debbano collaborare strettamente per garantire un controllo efficace e una gestione trasparente, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- **Scambio regolare di informazioni:** è fondamentale mantenere un dialogo costante e uno scambio regolare di informazioni tra il collegio sindacale e i revisori della sostenibilità. Ciò include la discussione delle principali questioni emerse durante le attività di controllo e la condivisione delle informazioni rilevanti per la gestione dei rischi e la rendicontazione di sostenibilità. Questo

¹⁷ L'art. 9 d.lgs. n. 125/2024 ha modificato l'art. 19 d.lgs. n. 39/2010 in punto di attribuzioni del comitato per il controllo interno e la revisione contabile.



scambio di informazioni permette di identificare tempestivamente eventuali criticità e di adottare le misure correttive necessarie.

- **Monitoraggio delle attività di attestazione:** il collegio sindacale deve monitorare l'attività di attestazione della rendicontazione di sostenibilità, attuando un regolare scambio di flussi informativi con i revisori della sostenibilità. Ciò assicura che le attività di controllo siano svolte in modo efficace e conforme alle normative. Tale monitoraggio si conclude con l'informazione all'organo di amministrazione dell'esito delle attività di attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità e la trasmissione della relazione aggiuntiva con eventuali osservazioni del collegio sindacale.

In particolare, il collegio sindacale deve acquisire informazioni sulle attività programmate e svolte dai revisori della sostenibilità riguardo alla gestione dei rischi e alla rendicontazione di sostenibilità, monitorandone l'attività di attestazione.

Nel corso dell'esercizio si raccomandano incontri periodici tra il revisore della sostenibilità ed il collegio sindacale, mediante:

- presentazione da parte del revisore della sostenibilità dell'*Audit Plan* preliminare in materia di rendicontazione di sostenibilità. In questa sede il collegio sindacale:
 - i. effettua un'analisi delle valutazioni eseguite dal revisore in fase di pianificazione del lavoro e in merito alla composizione e profondità delle diverse possibili procedure di verifica;
 - ii. esamina le modalità di identificazione delle soglie di materialità afferenti alla rendicontazione di sostenibilità;
 - iii. esamina l'approccio di revisione adottato e in particolare la sua coerenza rispetto alle considerazioni svolte in merito all'affidabilità del sistema di controllo interno preposto alla rendicontazione di sostenibilità;
- incontri di approfondimento sulla adeguatezza dell'assetto organizzativo preposto alla rendicontazione di sostenibilità e sui c.d. "aspetti chiave della rendicontazione di sostenibilità" così come sulle altre questioni significative emerse dalla revisione legale e dalla rendicontazione di sostenibilità in corso d'anno;
- incontri preliminari e incontro finale per lo scambio di informazioni in merito agli esiti della revisione in materia di rendicontazione di sostenibilità, nonché in merito alle metodologie di revisione assunte sui c.d. aspetti chiave della rendicontazione di sostenibilità, comprese:
 - i. le eventuali carenze del sistema di controllo interno deputato alla produzione della rendicontazione di sostenibilità e
 - ii. l'esistenza di eventuali aree di attenzione ovvero suggerimenti e miglioramenti segnalati dal revisore della sostenibilità.

A tale riguardo si suggerisce di acquisire dal revisore della sostenibilità una relazione analoga a quella predisposta per l'informativa finanziaria ai sensi dell'art. 11 del Regolamento UE 537/2014. Laddove



tale relazione sia predisposta il collegio sindacale potrà trasmetterla al consiglio di amministrazione corredandola da proprie osservazioni al pari di quanto avviene per l'informativa finanziaria.

In sintesi, i rapporti tra il collegio sindacale e i revisori della sostenibilità sono fondamentali per garantire la trasparenza e l'integrità delle informazioni in materia di sostenibilità di una società. La collaborazione tra questi due soggetti permette di identificare tempestivamente eventuali criticità e di adottare le misure correttive necessarie. Le normative vigenti e le migliori pratiche stabiliscono le modalità di collaborazione e di scambio di informazioni, assicurando che le attività di controllo siano svolte in modo efficace e conforme alle normative.

Altro aspetto da considerare con riferimento alle interrelazioni tra collegio sindacale e società di revisione legale è quello relativo alla **nomina del revisore della sostenibilità** incaricato di attestare la conformità della rendicontazione di sostenibilità ex d.lgs. n. 125/2024 e al ruolo che il collegio sindacale svolge nel procedimento di nomina, sia nel caso in cui quest'ultima coincida con la nomina del revisore legale dei conti, sia nel caso in cui la prima sia separata dalla seconda¹⁸.

Una volta che l'organo amministrativo ha avviato la procedura per l'individuazione del soggetto idoneo allo svolgimento dell'incarico di revisione della rendicontazione della sostenibilità, eventualmente anche mediante consultazione del collegio sindacale, si procede alla selezione di uno o più candidati abilitati ai sensi del d.lgs. n. 39/2010, in possesso dei requisiti previsti dal d.lgs. n. 125/2024, di comprovata esperienza nella revisione delle informazioni di sostenibilità e conformi ai criteri di indipendenza richiesti.

L'assemblea dei soci delibera la nomina del soggetto incaricato della revisione della rendicontazione della sostenibilità, salvo il caso in cui sussista la possibilità di affidamento diretto dell'incarico di attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità al revisore legale o alla società di revisione legale incaricati della revisione legale del bilancio, laddove il contratto di affidamento della revisione legale del bilancio, approvato dall'assemblea, preveda l'estensione anche all'attività ulteriore della *assurance* sulla rendicontazione della sostenibilità (o della DNF). In quest'ultimo caso non è necessaria la delibera dell'assemblea dei soci per la nomina del revisore della sostenibilità, trattandosi di mera gestione del contratto in essere.

Il collegio sindacale ha quindi il compito di:

- vigilare sulla regolarità della procedura di selezione adottata e la sua conformità alla normativa applicabile;
- verificare la regolarità dei requisiti di professionalità di cui al d.lgs. n. 125/2024, di indipendenza, di competenza e di compatibilità, nonché l'adeguatezza delle competenze specifiche del revisore per svolgere anche tale funzione (per esempio esperienze pregresse e iscrizione al MEF nell'apposito elenco dei Revisori della sostenibilità);

¹⁸ Cfr. artt. 13, comma 2-ter e 17 d.lgs. n. 39/2010.



- verificare la possibilità di conferimento dell'incarico dell'attestazione di conformità della rendicontazione di sostenibilità alla società di revisione legale già incaricata della revisione legale del bilancio e la relativa corretta procedura da adottare, anche alla luce degli accordi contrattuali stipulati con la società incaricata della revisione legale,
- indirizzare all'assemblea una proposta motivata di affidamento dell'incarico di attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità, in conformità con quanto già indicato dalla Norma Q.8.1.;
- vigilare, una volta incaricato il revisore di sostenibilità, sul mantenimento dei requisiti di indipendenza e imparzialità di questo.

Di tutte le attività sopra indicate svolte il collegio sindacale deve fare menzione nei propri verbali e sarà inoltre compito del collegio sindacale verificare che l'organo amministrativo abbia preso atto della nomina e abbia incluso l'informazione nella relazione sulla gestione o nella nota integrativa al bilancio di esercizio.

8. L'impatto delle tematiche ESG sull'autovalutazione del collegio sindacale

Com'è noto, le Norme di Comportamento del collegio sindacale di società quotate¹⁹ raccomandano che il collegio sindacale effettui un'autovalutazione, all'inizio del mandato e poi con una periodicità almeno annuale del proprio operato in relazione alla concertata pianificazione della propria attività.

Il collegio, infatti, è tenuto a verificare il corretto e l'efficace funzionamento dell'organo e la sua adeguata composizione. Tale esame riguarda sia i singoli componenti che l'organo nella sua totalità.

Inoltre, con specifico documento, il CNDCEC ha puntualmente descritto le fasi del processo di autovalutazione.

Nel rimandare alla Norma e al documento citati per gli aspetti di carattere generale relativi al processo di autovalutazione, in questa sede si ritiene opportuno evidenziare alcuni elementi specificamente legati ai compiti del collegio sindacale in materia di sostenibilità.

Non v'è dubbio che un'adeguata autovalutazione del collegio sindacale in merito ai temi della sostenibilità rappresenti un'attività fondamentale per garantire che i membri del collegio siano adeguatamente preparati e consapevoli delle proprie responsabilità in merito. Con l'aumento delle aspettative degli stakeholder e delle normative sui temi ESG, è sempre più necessario che il collegio sindacale non solo supervisioni la società su questi temi, ma che verifichi anche la propria capacità di farlo in modo efficace.

¹⁹ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, cit., Norma Q.1.7., *Autovalutazione del collegio sindacale*.



L'autovalutazione del collegio sindacale sul punto si concentra su diversi aspetti chiave, tra cui le competenze individuali e collettive, la struttura organizzativa ed il corretto funzionamento del collegio, e la capacità di monitorare i rischi e le performance ESG della società.

Come già rappresentato nel Documento citato²⁰, al fine di valutare il requisito della professionalità dell'organo nel suo complesso, devono essere oggetto di disamina anche le competenze specifiche in tema di sostenibilità, al fine di identificare eventuali carenze e pianificare percorsi di formazione specifica.

Già in fase di insediamento il collegio sindacale deve verificare se include membri con formazione specifica e/o esperienza diretta su questioni relative alla sostenibilità, poiché ciò può rappresentare un valore aggiunto. Tuttavia, poiché anche i membri senza esperienza pregressa devono essere capaci di comprendere e valutare criticamente i rischi e le opportunità connessi, e tenuto conto che i temi ESG sono in costante evoluzione, anche normativa, così come le relative aspettative del mercato, l'aggiornamento e la formazione continua per i sindaci è di fondamentale importanza.

È dunque necessario che i membri del collegio sindacale acquisiscano adeguate conoscenze su impatti, rischi e opportunità legati allo specifico settore di attività della società, anche mediante sessioni di *induction* dedicate, al fine di essere in grado di comprendere i rischi che la società può affrontare.

L'autovalutazione può servire a verificare se i membri sono capaci di riconoscere e valutare tali rischi, che possono spaziare dai cambiamenti climatici agli impatti sociali delle attività.

Come per tutti gli altri ambiti di attività del collegio sindacale, l'autovalutazione del collegio deve inoltre considerare se la struttura e la frequenza delle riunioni permettono un adeguato approfondimento anche dei temi ESG. Ciò include l'effettivo scambio di informazioni con il consiglio di amministrazione e con le sue articolazioni endoconsiliari maggiormente impattate dalle tematiche di sostenibilità: comitato sostenibilità e scenari – se esistente –, comitato controllo e rischi, comitato nomine, comitato remunerazione.

Per garantire un'autovalutazione strutturata ed efficace, il collegio sindacale può avvalersi di diversi strumenti, ben individuati nella Norma e nel Documento citati.

In questa sede ci si limita a sottolineare la necessità che i questionari, utilizzati per la raccolta di dati e informazioni ai fini di un'adeguata autovalutazione del collegio sindacale, propongano *checklist* analitiche che possano coprire tutti i principali ambiti di sostenibilità rilevanti per la società, come ad esempio rischi ambientali, pratiche di lavoro, diversità e inclusione, oltre a questioni etiche e di governance.

In conclusione, l'autovalutazione del collegio sindacale sui temi ESG ha l'obiettivo di verificare che i membri siano consapevoli degli obiettivi di sostenibilità della società e che abbiano le competenze necessarie per vigilare efficacemente su questi temi.

²⁰ CNDEC, *L'autovalutazione del collegio sindacale*, cit., pag. 6.



DOCUMENTO

Vigilanza del collegio sindacale e
tematiche di sostenibilità



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

Un processo di autovalutazione di sostenibilità condotto in modo corretto e adeguato è infatti in grado di rafforzare la governance aziendale, monitorando e migliorando, in un contesto di *continuous improvement*, la capacità del collegio di adempiere responsabilmente ai propri obblighi di vigilanza.

