

Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e ruolo dell'Internal Audit

febbraio 2018



Osservatorio Normativo & Compliance

Knowledge



Associazione Italiana
Internal Auditors

Copyright © Associazione Italiana Internal Auditors - AIIA

Sede Legale: Via San Clemente 1, 20122 Milano.

Tel.: 02.36581500 - Fax: 02.86995492

Email: info@aiiaweb.it - Internet: www.aiiaweb.it

All rights reserved. Tutti i diritti di traduzione, di riproduzione, di memorizzazione elettronica e di adattamento totale e parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), anche a scopo didattico, sono coperti da copyright.

Hanno collaborato alla stesura del presente documento:

Lucia Latrofa (coordinatore del Gruppo di Lavoro)
SVP Pianificazione, Metodologie e Sistema di Controllo Interno - Eni

Antonio Carino
Partner DLA Piper

Lorenzo Solimene
Senior Manager – KPMG Advisory

Su iniziativa e indirizzo del Osservatorio Normativo & *Compliance* di AIIA coordinato da Lucia Latrofa,
SVP Direzione Internal Audit - Pianificazione, Metodologie e Sistema di Controllo Interno - Eni

Sommario

1.	Premessa	6
2.	Il quadro normativo di riferimento	8
2.1	Ambito soggettivo di applicazione	8
2.2	Il contenuto della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.....	9
2.3	Il rapporto tra la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e la compliance al D. Lgs.231/2001.....	9
2.4	Le responsabilità relative alla Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.....	13
2.5	L'attività di Assurance della Dichiarazione sulle informazioni di Carattere non Finanziario	13
2.6	Le sanzioni.....	15
3.	Elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario: finalità e contenuti.....	16
3.1	Contenuti richiesti dal Decreto	16
3.2	Utilizzo degli standard del GRI per la predisposizione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario	27
3.3	Modalità di predisposizione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario	32
4.	Il ruolo dell'Internal Audit nella Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario	37
4.1	Come sfruttare il CoSO Internal Control – Integrated Framework al fine di migliorare l'attendibilità della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario	37
4.2	Possibili contributi dell'Internal Audit alla Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.....	40
4.3	Il ruolo di consulente	41
4.4	Il ruolo di assurance	43
4.5	La collaborazione con la società di revisione	47
	Allegato	49



1. Premessa

La Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario prevista dal D.Lgs. n. 254/2016 ("il Decreto") può rappresentare per le aziende una sfida significativa. Infatti non è sufficiente che l'azienda sia gestita in maniera sostenibile; bisogna assicurare che gli stakeholder siano informati in maniera adeguata che l'azienda è gestita in maniera sostenibile. Le informazioni non finanziarie, insieme a quelle finanziarie, sono infatti importanti per gestire e comunicare a tutti gli stakeholder la capacità di creazione di valore dell'azienda nel tempo. Conseguentemente, quali e come le informazioni non finanziarie sono rappresentate costituisce una sfida da fronteggiare in maniera adeguata.

L'Internal Audit può dare un forte contributo all'organizzazione per poter gestire adeguatamente l'elaborazione della Dichiarazione, non solo fornendo assurance sull'attendibilità di tale informativa, ma forse, soprattutto in fase iniziale, fornendo un supporto per migliorare i processi di controllo e di gestione dei rischi che supportano tale processo.

L'Internal Audit, grazie al posizionamento organizzativo, all'accesso diretto a tutte le informazioni aziendali e alla tipologia di attività svolta, è in grado di avere una visione ampia e completa su tutta l'organizzazione, una conoscenza solida di tutte le possibili fonti delle informazioni non finanziarie, dei sistemi, dei processi e dei relativi controlli che generano tali informazioni oltre che della comprensione dei rischi e dei controlli su tali informazioni.

In generale possiamo dire che il ruolo dell'Internal Audit potrebbe evolversi da un ruolo di consulenza a un ruolo di assurance man mano che il processo di elaborazione della Dichiarazione non finanziaria diventa più maturo e consolidato.



Inoltre appare opportuno evidenziare come il Decreto *de qua* apre il campo a una reportistica più ampia e qualitativa andando a ricomprendere tra gli altri ambiti oggettivi di rendicontazione, *inter alia*, le informazioni sul «*modello aziendale di organizzazione e di gestione*» delle attività di impresa, «*ivi inclusi i modelli di organizzazione e gestione eventualmente adottati*» ex Decreto 231 ("il Modello 231") in materia di responsabilità da reato degli enti.

Alla luce di quanto sopra, si evidenzia come, *in primis*, il richiamo al Modello 231 venga ad assumere rilevanza dal punto di vista sostanziale portando potenzialmente a un ripensamento della sua funzione. Il Modello 231 infatti, pur rimanendo *ex lege* lo strumento volto a prevenire determinati reati rilevanti ai sensi del Decreto 231, necessiterà di un maggior coordinamento con il modello di gestione aziendale e, in particolare, con gli ulteriori presidi di controllo implementati dalla singola impresa stante la sovrapposizione tra le tematiche rilevanti ex Decreto 231 e quelle oggetto della *disclosure* non finanziaria (ad es. aspetti ambientali, in materia di salute e sicurezza nonché relativi alla lotta anticorruzione).

In secondo luogo, tale previsione contenuta nel Decreto potrebbe comportare un nuovo approccio – più "ragionato" - delle società alla *compliance* posto l'obbligo previsto in capo alle società non solo di comunicare al pubblico mediante la Dichiarazione determinate informazioni non finanziarie (ad es. l'adozione di un Modello 231 e di specifiche procedure in materia anticorruzione), precedentemente rilevanti solo nell'ambito interno dell'azienda, ma anche di adottare un sistema di *compliance* – almeno in termini di "*comply or explain*" - a presidio di quegli ambiti rilevanti ex Decreto.



2. Il quadro normativo di riferimento

Il 10 gennaio 2017 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il D.Lgs. n. 254/2016 ("Decreto") che recepisce la Direttiva 2014/95/UE ("Direttiva UE") avente a oggetto la disciplina sulla comunicazione delle "non financial and diversity information". Il Decreto è entrato in vigore il 25 gennaio 2017 e le norme in esso contenute risultano applicabili agli esercizi finanziari dal 1° gennaio 2017.

2.1 Ambito soggettivo di applicazione

Il Decreto prevede l'obbligo di redigere la Dichiarazione di carattere non finanziario per gli enti di interesse pubblico, come definiti dall'art. 16 del D.Lgs. n. 39/2010, che superino determinati requisiti dimensionali (le cd. "grandi imprese"), ossia che: i) abbiano avuto in media durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e ii) alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:

- un totale dello stato patrimoniale di almeno 20 milioni di Euro;
- un totale dei ricavi netti delle vendite o delle prestazioni di almeno 40 milioni di Euro.

Ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. 39/2010, rientrano nella definizione di "ente di interesse pubblico" le società con valori mobiliari negoziati su mercati regolamentati italiani ed europei, nonché le imprese bancarie e assicurative.

L'obbligo sussiste anche in capo agli enti di pubblico interesse che siano società madre di un gruppo di grandi dimensioni, che abbiano conseguito nel corso dell'esercizio finanziario di riferimento i medesimi requisiti di cui sopra.

Sono esonerate dall'obbligo invece le grandi imprese e le eventuali società figlie nel caso in cui siano inserite nella



Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario redatta da un'altra società madre o da una società madre europea. Sono esonerate inoltre le holding qualora siano anche società figlie incluse nella Dichiarazione consolidata predisposta da società madre soggetta agli obblighi del Decreto o agli obblighi della Direttiva UE.

Giova menzionare che, in ottica di una maggiore trasparenza sugli impatti e le politiche praticate con riferimento alle tematiche non finanziarie, è espressamente prevista la possibilità per i soggetti, non ricompresi nell'ambito soggettivo di applicazione del Decreto, di pubblicare una Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario su base volontaria.

2.2 Il contenuto della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

Gli enti destinatari del Decreto hanno l'obbligo di fornire, per ogni esercizio finanziario, una Dichiarazione contenente informazioni non finanziarie volte *"ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, (...) i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa"*.

Si rimanda al capitolo 3 per l'analisi dei contenuti della Dichiarazione

2.3 Il rapporto tra la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e la compliance al D. Lgs. 231/2001

Giova ora soffermarsi sul rapporto tra la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e la *compliance* in materia di D.Lgs. 231/2001 ("Decreto 231"), disciplinante la responsabilità da reato degli enti, con particolare riferimento al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato ai sensi della suddetta normativa.

In particolare, il Decreto espressamente prevede, tra i contenuti della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, la descrizione del Modello ex D.Lgs. 231/2001 *"anche con riferimento alla gestione dei suddetti temi"*. Tale locuzione,



specificazione italiana della corrispettiva previsione di matrice europea contenuta nella Direttiva 2014/95/UE la quale si limita a prevedere una *"breve descrizione del modello aziendale dell'impresa"*, potrebbe incidere sull'approccio della società in materia di *compliance* 231, con riferimento, in particolare, alle informazioni rilevanti da comunicare agli stakeholder¹.

Si profila così non solo l'obbligo per la società di comunicare al pubblico mediante la Dichiarazione ex Decreto determinate informazioni non finanziarie (ad es. l'adozione di un Modello 231 e di specifiche procedure volte a prevenire le condotte corruttive; l'implementazione di azioni adeguate a garantire un minor impatto ambientale; la previsione di iniziative tese a garantire la cd. *"gender diversity"*, ecc.), ma anche una conseguente necessità – almeno in termini di *"comply or explain"* - di adottare un sistema di *compliance*, più o meno integrato, a presidio di quelle tematiche rilevanti ai sensi del Decreto.

In primis si avrà dunque la comunicazione da parte della società di informazioni diverse – ad es. non finanziarie – tali da allargare l'ambito della informativa societaria sia in maniera espressa, ossia prevedendo *ex lege* nuovi ambiti tematici oggetto di *disclosure* obbligatoria (le cd. *"sustainability matters"*), sia in maniera implicita, stante il termine *"almeno"* adottato dalla norma il quale lascia a intendere che alla società, che rediga l'informativa, sia lasciata discrezionalità con riguardo all'opportunità di ampliare tali ambiti, qualora taluni aspetti, ancorché non esplicitamente indicati nella norma, risultino rilevanti ai fini di una rappresentazione veritiera e corretta della situazione aziendale.

Inoltre, tali informazioni sono fortemente connotate da un aspetto qualitativo che richiede una vera e propria attività valutativa da parte dei soggetti interni all'azienda demandati alla predisposizione della Dichiarazione. In altre parole, si richiede non solo una mera trasposizione nella Dichiarazione delle indicazioni sulla sussistenza di determinate misure afferenti le tematiche rilevanti ex Decreto, ma anche una loro analisi in termini critici sulla loro adeguatezza ed effettività.

Tale assunto trova conferma anche nel documento di consultazione della Consob del 21 luglio 2017 – *"Disposizioni attuative del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario"* – che, con riferimento alle responsabilità degli organi di controllo,

¹ Si tenga presente che l'informativa sull'adozione da parte della società di un Modello 231 veniva già inserita nella relazione sulla corporate governance. Diversa tuttavia è la ratio rispetto all'informativa prevista dal Decreto: mentre con riferimento alla prima è sufficiente una mera disclosure da parte della Società in merito all'adozione o meno di un Modello 231, il Decreto invece presuppone un'informativa non solo in merito all'adozione del Modello 231 ma anche un'informativa di tipo qualitativo frutto di un processo di valutazione da parte della società sulla efficace attuazione del Modello 231 stesso.



afferma: *“la corretta predisposizione della Dichiarazione rappresenta l’esito di un elaborato processo di valutazione, che consenta, in base al principio di materialità, di individuare le informazioni necessarie ad assicurare la comprensione dell’attività dell’impresa e dei suoi impatti sui temi non finanziari indicati dal decreto; anche le funzioni di controllo attribuite al collegio sindacale sulla conformità alla legge della Dichiarazione e la sua completezza si sostanziano principalmente in un’attività di vigilanza sull’adeguatezza di tutte le procedure, i processi e le strutture che presiedono alla produzione, rendicontazione, misurazione e rappresentazione dei risultati e delle informazioni di carattere non finanziario”*.

A fronte di un’informativa potenzialmente così ampia e altamente qualitativa, anche il ruolo dell’Organismo di Vigilanza ex art. 6, D.Lgs. 231/2001 (di seguito “OdV”) potrebbe rafforzarsi soprattutto con riferimento ai flussi informativi tra questo e l’organo amministrativo della società.

In particolare, stante l’obbligo per la società di *disclosure* verso l’esterno di informazioni non finanziarie attinenti anche a tematiche rilevanti ai sensi del Decreto 231, le valutazioni critiche e gli esiti delle attività di verifica in materia 231 svolte dall’OdV nell’esercizio dei propri compiti (*quali ad es. il controllo e la rilevazione degli eventuali scostamenti comportamentali che dovessero emergere dall’analisi dei flussi informativi e delle segnalazioni cui sono tenuti i responsabili delle varie funzioni*) costituiranno un importante spunto in sede di rendicontazione di tali aspetti nella Dichiarazione da parte delle funzioni preposte.

In tal senso, la Dichiarazione non consisterà in una mera indicazione in merito all’implementazione (o al contrario alla mancata implementazione in termini di “*comply or explain*”) di presidi di controllo nell’ambito degli aspetti rilevanti ex Decreto, ma potrebbe essere opportuno descrivere anche una valutazione critica sulla loro effettività.

In secondo luogo, la normativa *de qua* potrebbe portare a un ripensamento del ruolo svolto dal Modello 231, il quale pur rimanendo *ex lege* volto a prevenire la commissione di determinate fattispecie di reato e contestualmente a esonerare l’ente dalla responsabilità amministrativa da reato, necessiterà di un maggior coordinamento con il modello di gestione aziendale e, in particolare, con gli ulteriori presidi di controllo implementati dalla singola impresa stante la sovrapposizione tra le tematiche rilevanti ex Decreto 231 e quelle oggetto della *disclosure* non finanziaria (ad es. aspetti ambientali, in materia di salute e sicurezza nonché relativi alla lotta anticorruzione).

Il quadro così delineato si complica ulteriormente sia per quanto riguarda la prevenzione dei rischi di natura penale in ragione



della progressiva estensione del perimetro di applicabilità del Decreto 231, sia nell'ambito delle società facenti parte di gruppi multinazionali, stante la necessità di ottemperare alle regole delle normative applicabili alle case madri (FCPA, SOX, UK Bribery Act, ecc).

Gli scenari concreti e prospettabili alla luce di tali innovazioni legislative si potrebbero ravvisare in un approccio più "unitario" alla gestione del rischio di non conformità da parte delle società, sostanziandosi nella predisposizione di un sistema di *compliance* integrata.

Una risposta integrata ai rischi sopra esposti infatti è da considerarsi in un'ottica positiva per due ragioni: da una parte, per le significative sinergie o economie di scopo; dall'altra, con riferimento alla complessità del sistema normativo, anche di settore, e dei requisiti di conformità richiesti alle aziende che portano senza dubbio alla ricerca di una visione d'insieme, di una responsabilità complessiva assegnata, di una maggiore efficacia d'azione negli obiettivi di conformità.

L'interazione tra il Modello 231 e i diversi sistemi di controllo a presidio dei diversi settori, inclusi quelli rilevanti ai sensi del Decreto (le cd. "*sustainability matters*"), richiede un importante sforzo teso a garantire la maggior integrazione possibile nonché la coerenza tra essi, onde evitare disallineamenti tra i diversi controlli a presidio della medesima area/settore nonché il loro coordinamento, tenuto conto delle possibili "aggregazioni" di rischio che alcune aree condividono (ad es. reati contro la Pubblica Amministrazione e i corporate crimes; Salute e sicurezza sul lavoro e ambiente, ecc.).

In tale scenario, un ruolo fondamentale potrebbe essere svolto proprio dal Modello 231, quale documento di raccordo tra i vari sistemi di controllo settoriali implementati dalla singola società.

Da ultimo, ulteriore spunto di riflessione attiene alla possibile configurazione di illeciti societari rilevanti ex Decreto 231 in relazione alla predisposizione della Dichiarazione non finanziaria, circostanza che comporta una revisione del Modello 231 in ottica di prevedere adeguate misure di prevenzione in tal senso. Tale *assessment* dovrebbe avere ad oggetto in particolar modo l'adeguatezza e l'effettività delle procedure, dei processi e delle strutture che presiedono alla produzione, rendicontazione, misurazione e rappresentazione dei risultati e delle informazioni di carattere non finanziario.



2.4 Le responsabilità relative alla Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

Il Decreto afferma² espressamente che *“la responsabilità di garantire che la relazione sia redatta e pubblicata in conformità a quanto previsto dal Decreto compete agli amministratori dell'ente di interesse pubblico. Nell'adempimento dei loro obblighi costoro agiscono secondo criteri di professionalità e diligenza”*. Con riferimento all'organo di controllo, la legge prevede che *“nell'ambito dello svolgimento delle funzioni ad esso attribuite dall'ordinamento, vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel presente Decreto e ne riferisce nella relazione annuale dell'assemblea”*.

L'organo amministrativo è dunque incaricato della redazione della Dichiarazione, da sottoporre all'organo di controllo (generalmente il Collegio Sindacale) e al revisore entro gli stessi termini della presentazione del progetto di bilancio.

2.5 L'attività di Assurance della Dichiarazione sulle informazioni di Carattere non Finanziario

Come riportato nel Regolamento di attuazione Consob di Gennaio 2018, all'art. 4, il soggetto incaricato della revisione legale del bilancio (indicato da Consob come revisore incaricato) verifica l'avvenuta approvazione da parte dell'organo di gestione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.

Al riguardo, l'art. 4 del Regolamento Consob, prevede che il soggetto incaricato della revisione legale riferisca, in una sezione separata della relazione di revisione contabile sul bilancio, relativo allo stesso esercizio per il quale l'organo di gestione è chiamato a predisporre la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, se quest'ultima è stata approvata dall'organo stesso.

Il principio di revisione ISA (Italia) 700, che disciplina le modalità di redazione della relazione di revisione, già prevede che quest'ultima possa includere una sezione separata in cui il revisore assolve ad *“altri obblighi di reportistica”* previsti da leggi o regolamenti.

² Cfr. Art. 3 comma 7 del Decreto



Consob evidenzia che, tenuto conto che l'adempimento sopra descritto, richiesto al revisore legale, è stabilito direttamente dalla Direttiva 2014/95/UE, si ritiene opportuno che la relativa disciplina sia autonoma rispetto a quella sulla verifica del contenuto della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.

Infatti, il Decreto prevede che il soggetto incaricato della revisione legale, o altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale appositamente designato (indicato da Consob come revisore designato), esprima "*...con apposita relazione distinta da quella relativa alla revisione legale, una attestazione circa la conformità delle informazioni non finanziarie fornite nella Dichiarazione rispetto a quanto richiesto dal Decreto e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dal comma 3 (dell'articolo 3)...*".

L'art. 5 comma 1 del Regolamento Consob del 19 gennaio 2018 esplicita che il revisore designato rilasci un'apposita relazione, indirizzata all'organo amministrativo, che:

- a) indica il presupposto normativo ai sensi del quale la relazione viene rilasciata;
- b) identifica la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario approvata dall'organo amministrativo e sottoposta a verifica;
- c) indica le metodologie e i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata dall'organo amministrativo nella redazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario;
- d) contiene una descrizione della portata del lavoro svolto e delle procedure di verifica poste in essere ai fini del rilascio dell'attestazione;
- e) indica il principio internazionale, riconosciuto dagli ordini e dalle associazioni professionali, utilizzato per lo svolgimento dell'incarico di attestazione;
- f) contiene una Dichiarazione sul rispetto dei principi sull'indipendenza e degli altri principi etici stabiliti dai codici internazionali riconosciuti dagli ordini e dalle associazioni professionali, utilizzati per lo svolgimento dell'incarico di attestazione;
- g) esprime un'attestazione che, sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti all'attenzione del revisore designato elementi che facciano ritenere che la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi (cd. "*limited assurance*"), in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dallo standard di rendicontazione o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata.



Peraltro Consob prevede la facoltà, in alternativa a quanto previsto dal citato comma 1, lettera g), che l'organo amministrativo incaricato a redigere la Dichiarazione non finanziaria possa richiedere al revisore designato di attestare che, a giudizio di quest'ultimo, la Dichiarazione non finanziaria o alcune specifiche informazioni in essa contenute sono state redatte, in tutti gli aspetti significativi (cd. "reasonable assurance"), in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dallo standard di rendicontazione o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata.

Nel caso in cui il revisore designato esprima un'attestazione con rilievi, un'attestazione negativa o rilasci una Dichiarazione di impossibilità di esprimere un'attestazione, la relazione illustra analiticamente i motivi delle conclusioni.

2.6 Le sanzioni

In linea con la Direttiva UE, il Decreto prevede inoltre un sistema sanzionatorio di natura amministrativa per l'inosservanza delle disposizioni contenute nel Decreto da parte degli amministratori e i componenti dell'organo di controllo nonché i soggetti incaricati della revisione legale del bilancio e designati all'attestazione di conformità della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.

In particolare, la sanzione pecuniaria risulta parzialmente commisurata alla gravità della condotta oltre che alla natura obbligatoria o volontaria della Dichiarazione non finanziaria in relazione alla quale siano state commesse le condotte incriminate.

Le fattispecie previste dal Decreto vanno dalla sanzione per il mancato deposito della Dichiarazione, al deposito oltre i termini di legge, all'omessa allegazione dell'attestazione del revisore legale, alle fattispecie ancora più gravi della Dichiarazione redatta in maniera non conforme alle disposizioni del decreto o che contenga omissioni o fatti materiali non rispondenti al vero.

Il soggetto in capo al quale vengono individuati compiti di vigilanza sul rispetto delle previsioni del Decreto e ad applicare le sanzioni amministrative, per l'accertamento e l'irrogazione delle quali sono richiamate le norme sul procedimento sanzionatorio previste nel TUF (art. 8, comma 6), è la Consob.



3. Elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario: finalità e contenuti

La Direttiva 2014/95/UE, in linea con quanto raccomandato dalle risoluzioni del Parlamento Europeo³, è stata sviluppata con l'obiettivo di indirizzare le modalità di pubblicazione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese, contribuendo a diffondere una maggior fruibilità e comparabilità delle performance non finanziarie da parte degli stakeholder e rafforzando allo stesso tempo la fiducia tra imprese, cittadini e istituzioni pubbliche e finanziarie. Ai sensi del Considerando 3 della Direttiva, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario è: *"...fondamentale per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente. In tale contesto, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario contribuisce a misurare, monitorare e gestire i risultati delle imprese e il relativo impatto sulla società..."*.

Il D.Lgs. 254/2016 comporta l'obbligo di redigere la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotto, in relazione ai seguenti temi:

- ambientali
- sociali
- attinenti al personale
- attinenti al rispetto dei diritti umani
- lotta alla corruzione attiva e passiva

3.1 Contenuti richiesti dal Decreto

La nuova disciplina impone agli "enti di interesse pubblico", quali le banche, le assicurazioni e le imprese di riassicurazione nonché le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in un mercato regolamentato italiano o dell'Unione Europea, l'obbligo di redigere e pubblicare una Dichiarazione, di natura individuale o consolidata, che contiene una serie di informazioni relative ai **temi ambientali, sociali, attinenti al**

³ "Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile" e "Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva" del 6 febbraio 2013



personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa.

Il legislatore specifica, in primo luogo, che siano indicati gli elementi informativi attraverso i quali può essere assicurata la comprensione dell'attività di impresa, che consistono "almeno" nella descrizione:

- a) del **modello organizzativo e gestionale** dell'impresa, compresi i modelli aziendali di prevenzione dei reati adottati ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che siano rilevanti nella gestione dei predetti temi;
- b) delle **politiche praticate dall'impresa** per la gestione degli impatti dell'attività imprenditoriale negli ambiti non finanziari richiamati e i risultati conseguiti dall'attuazione di tali politiche [art. 3, comma 1, lettere da a) a c)];
- c) dei **principali rischi**, generati o subiti, connessi ai temi stabiliti dal Decreto e che derivano dalle attività di impresa o dai prodotti e servizi forniti dalla stessa.

La Direttiva e, di conseguenza, il D.Lgs. 254/2016 hanno inoltre ampliato le informazioni da inserire nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari prevedendo di inserire una descrizione sulle politiche adottate dalle società in relazione alla composizione degli organi di amministrazione e controllo per garantire la diversità in termini di genere e professionalità, specificando anche gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento.

La Commissione Europea, con la Comunicazione del 5 Luglio 2017 ("Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario), ha voluto fornire delle linee guida non vincolanti per le imprese, in merito agli orientamenti e alla metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, evidenziando a titolo esemplificativo anche una lista di indicatori e informazioni che l'impresa potrebbe utilizzare per fornire *disclosure*.

Modello organizzativo e gestionale

Il modello organizzativo e gestionale di un'impresa descrive come essa genera e preserva il valore attraverso i suoi prodotti o servizi nel lungo termine, mettendo a disposizione degli stakeholder una panoramica del funzionamento dell'impresa e della logica della sua struttura organizzativa.

Nella descrizione del modello aziendale possono essere incluse informazioni appropriate relative al contesto in cui opera,



all'organizzazione e struttura aziendale, ai mercati serviti, agli obiettivi e alle strategie e alle tendenze e ai fattori principali che possono influenzare lo sviluppo futuro.

La descrizione del modello aziendale deve comprendere anche i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati per la prevenzione dei reati in base alla disciplina sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (D.Lgs. 231/2001)⁴.

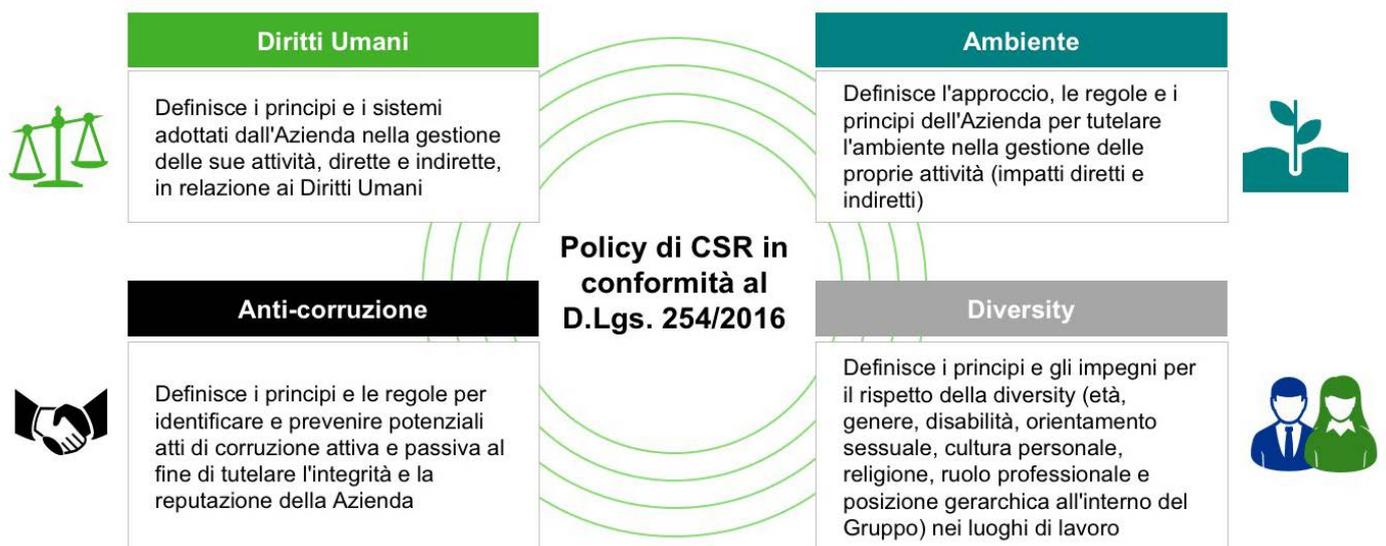
Politiche, dovuta diligenza e indicatori

Le imprese sono tenute a fornire una rappresentazione corretta delle loro politiche, in modo da consentire agli investitori e alle altre parti interessate di comprendere l'approccio adottato dalla società con riguardo alle tematiche indicate nel Decreto e di monitorare i risultati e gli impatti ragionevolmente connessi alle stesse.

Nella descrizione delle politiche⁵ possono essere incluse informazioni sugli approcci ad aspetti fondamentali di carattere non finanziario, sui principali obiettivi e su come le imprese stiano pianificando di conseguire tali obiettivi e dei relativi piani.

Inoltre, potrebbero essere descritte le responsabilità e le decisioni della direzione e del Consiglio di Amministrazione sulle politiche, e di come le risorse vengono allocate in merito agli obiettivi, alla gestione dei rischi e ai risultati auspicati.

Figura 1: Sviluppo di Politiche per i temi previsti dal Decreto



⁴ Con riferimento alle informazioni sul Modello 231, si rimanda alle considerazioni precedentemente svolte al capitolo 1.3.

⁵ Ad oggi non risulta ancora ben definito il grado di formalizzazione necessario che le Politiche devono avere sia in termini di contenuti che di approvazione formale (ad es. sembra condiviso che se un Codice Etico aziendale tratta con statement valoriali e impegni specifici i temi previsti potrebbe rispondere alle richieste del Decreto)



Il Decreto richiede di descrivere anche le attività di dovuta diligenza, pertinenti agli ambiti oggetto di rappresentazione, atte a supportare l'implementazione delle stesse politiche e il perseguimento degli obiettivi prefissati, definendo, ove possibile, le modalità di svolgimento dell'attività correlata e le relative responsabilità. Inoltre andrebbe fornita una rappresentazione corretta ed equilibrata del risultato delle politiche. Le informazioni sui processi di dovuta diligenza dovrebbero tenere in considerazione anche i fornitori e le catene di subappalto delle imprese.

Infine, l'analisi dei risultati dovrebbe basarsi su indicatori fondamentali di prestazione, selezionati in modo da poter fornire una rappresentazione accurata dell'impatto delle attività dell'impresa.

Considerando le loro circostanze specifiche e le necessità informative degli investitori e di altre parti interessate, le imprese dovrebbero fornire una rappresentazione corretta ed equilibrata, utilizzando indicatori fondamentali di prestazione generali, settoriali e specifici dell'impresa, presentandoli nel contesto degli obiettivi, dei risultati passati e del confronto con altre imprese, secondo quanto opportuno.

Rischi principali

Il Decreto prevede che le imprese divulghino informazioni sui loro rischi principali e sulle modalità per gestirli. È da considerare che la descrizione deve riguardare i "principali" rischi e cioè quelli che possono avere un impatto significativo per le imprese, cioè influenzare il loro modello aziendale, le loro operazioni e il conseguimento degli obiettivi aziendali. Tali rischi possono riguardare le attività, i prodotti o i servizi, la catena di fornitura e le relazioni commerciali con una prospettiva adeguata sul breve, medio e lungo periodo.

Come evidenziato da Assonime⁶, la definizione di rischio potrebbe essere intesa come riferita agli eventi, accadimenti o scenari che possono determinare un impatto negativo sui temi socio/ambientali previsti dal Decreto. Infatti, in questo senso sembra esprimersi il Considerando 8 della Direttiva 2014/95 il quale parla di "principali rischi di gravi ripercussioni" e precisa che "la gravità delle ripercussioni dovrebbe essere valutata sulla base della loro portata e incidenza".

Infine è da evidenziare un crescente interesse verso l'integrazione nei modelli di gestione dei rischi aziendali, quali ad esempio l'ERM, anche dei rischi sociali e ambientali emergenti. A tale riguardo si rimanda al documento "Sustainability and enterprise risk management" pubblicato dal

⁶ Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie Circolare n°13/2017



World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) che peraltro ha recentemente sottoscritto un Memorandum of Understanding con "The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)".

Aspetti tematici

A differenza della Direttiva, il legislatore ha fornito delle indicazioni sugli aspetti tematici da includere nella Dichiarazione di carattere non finanziario.

In particolare, le imprese dovranno redigere la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, in relazione ai seguenti temi:

AMBIENTE	Utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, impiego di risorse idriche, emissioni di gas ad effetto serra ed emissioni inquinanti in atmosfera.
PERSONE	Aspetti attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali.
CORRUZIONE ATTIVA E PASSIVA	Indicazione degli strumenti adottati per prevenire e contrastare la corruzione.
DIRITTI UMANI	Misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti e azioni comunque discriminatori.
CLIENTI E COMUNITÀ	Impatto, attuale e prevedibile, sull'ambiente, salute e sicurezza, gestione delle relazioni con le Comunità, i clienti e i fornitori e principali iniziative e progetti svolti.
CATENA DI FORNITURA	Ove opportuno e proporzionato, è previsto che le imprese divulghino informazioni rilevanti su questioni legate alla catena di fornitura che hanno implicazioni significative per l'andamento, i risultati, la posizione o l'impatto delle imprese stesse. In tale contesto rientrerebbero le informazioni necessarie per una comprensione generale della catena di fornitura dell'impresa e di come vengano considerate le questioni pertinenti di carattere non finanziario nella gestione della catena di fornitura stessa.
DIVERSITÀ	Descrizione delle politiche in materia di diversity, applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale.

La Commissione Europea, nel documento di Comunicazione del 5 Luglio 2017 ("Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario), ha fornito degli indicatori esemplificativi per rispondere alle richieste della Direttiva⁷.

⁷ Nell'Allegato in calce all'articolo sono riportati gli indicatori proposti



In merito al tema della diversità, l'articolo 10 del Decreto richiede alle imprese quotate di grandi dimensioni di divulgare nella loro Relazione sul governo societario «una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dall'impresa relativamente ad aspetti quali, ad esempio, l'età, il sesso, o il percorso formativo e professionale, gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento. Se non è applicata alcuna politica di questo tipo, la Dichiarazione contiene una spiegazione del perché di questa scelta».

La descrizione della politica sulla diversità dovrebbe specificare quali criteri di diversità vengono applicati, nonché spiegare i motivi per la scelta degli stessi.

Standard di riferimento

Da tempo l'Unione Europea ha incentivato l'adozione di alcuni specifici set di indicatori di performance nell'ottica di standardizzare, per quanto possibile, e di rendere misurabile e confrontabile, sia quantitativamente che qualitativamente, l'effettivo impegno di un'organizzazione nell'attuazione delle proprie politiche dichiarate e soprattutto documentarne gli effetti e gli impatti.

Nei *considerando* della Direttiva 2014/95/UE è indicato che gli "Stati membri provvedono affinché le imprese possano basarsi su standard nazionali, unionali o internazionali, specificando lo standard seguito".

Questo aspetto è stato ripreso dal Decreto 254/2016 che prevede che tutte le informazioni richieste devono essere fornite applicando le metodologie e i principi dello "standard di rendicontazione" adottato dall'impresa.

Con riguardo all'individuazione e alla scelta da parte della società di tali standard, Consob evidenzia che la nozione che il legislatore ne dà (all'art. 1, comma 1, lett. f, del Decreto) restringe il novero degli standard utilizzati a quelli emanati da autorevoli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, previsti dal Decreto. La società può adottare anche una metodologia autonoma di rendicontazione, fornendo in tal caso una "chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione" (art. 3, comma 4). Tuttavia, va evidenziato che per "metodologia autonoma di rendicontazione" il legislatore ha inteso richiamare esclusivamente la possibilità di combinare "uno o più standard di rendicontazione", come sopra definiti, e "ulteriori principi, criteri ed indicatori di prestazione, autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati" [art. 1, comma 1, lett. g)].

Molti degli standard di rendicontazione rientranti in tale nozione erano già indicati in via esemplificativa nella Direttiva 2014/95/UE, Considerando 9 ("Nel fornire tali informazioni, le imprese che sono soggette alla presente Direttiva possono basarsi su standard nazionali, su standard unionali, quale il sistema di ecogestione e Audit (EMAS), o su standard internazionali, quali il Patto mondiale (Global Compact) delle Nazioni Unite, i principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite (Guiding Principles on Business and Human Rights) in attuazione del quadro di riferimento «Proteggere, Rispettare e Rimediare» («Protect, Respect and Remedy» Framework), gli orientamenti dell'OCSE per le imprese multinazionali, la norma ISO 26000 dell'Organizzazione internazionale per la normazione, la Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'Organizzazione internazionale del lavoro, la Global Reporting Initiative o altri standard internazionali riconosciuti").



Tra i diversi standard citati nella Direttiva, sicuramente lo standard di rendicontazione maggiormente utilizzato e diffuso per le attività di reporting a livello internazionale è rappresentato dallo standard del Global Reporting Initiative, che rappresentano un utile standard di riferimento in particolare per identificare gli indicatori e definire le tematiche materiali. A testimonianza della possibile interconnessione tra le richieste dalla Direttiva e gli indicatori proposti dal GRI, quest'ultimo ha pubblicato un documento a riguardo, "Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure", in cui ogni articolo della Direttiva è collegato a sezioni o indicatori dei GRI Standards.

Inoltre il GRI, nella prassi internazionali, ad oggi rappresenta uno dei principali "suitable criteria"⁸ per le attività di verifica esterna dell'informativa di sostenibilità.

Nella Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario deve essere indicato lo standard di rendicontazione adottato e, nel caso in cui lo standard differisca da quello utilizzato per la redazione della Dichiarazione precedente, deve esserne data chiara motivazione. Il Decreto specifica inoltre che le informazioni non finanziarie devono essere presentate in relazione a quelle fornite negli anni precedenti, secondo le metodologie e i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato.

Materialità o rilevanza

Come evidenziato anche da Consob (Relazione Illustrativa del gennaio 2018), è espressamente previsto un criterio di rilevanza – o di "**materialità**" – in base al quale selezionare le informazioni da fornire nella Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario con riguardo a tutti i profili prima richiamati: difatti, la descrizione dell'attività di impresa, dei rischi, delle politiche e dei suoi impatti sui temi socio-ambientali va fatta solo con riferimento a quei temi "*che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa*".

Per identificare la rilevanza dei temi da rendicontare si potrebbero utilizzare, in coerenza a quanto previsto dal Decreto, i principi e le linee guida fornite dagli standard GRI, nei quali si afferma che "*i temi e gli indicatori rilevanti sono quelli che possono ragionevolmente essere considerati*

⁸ Suitable criteria are required for reasonably consistent measurement or evaluation of an underlying subject matter within the context of professional judgment. Without the frame of reference provided by suitable criteria, any conclusion is open to individual interpretation and misunderstanding. Suitable criteria are context-sensitive, that is, relevant to the engagement circumstances. Even for the same underlying subject matter there can be different criteria, which will yield a different measurement or evaluation. For example, one of the criteria a measurer or evaluator might select as a measure of the underlying subject matter of customer satisfaction is the number of customer complaints resolved to the acknowledged satisfaction of the customer, while another measurer or evaluator might select the number of repeat purchases in the three months following the initial purchase. Further, criteria may be suitable for a particular set of engagement circumstances, but may not be suitable for a different set of engagement circumstances. For example, reporting to governments or regulators may require the use of a particular set of criteria, but these criteria may not be suitable for a broader group of users. ISAE 3000 (Revised)"



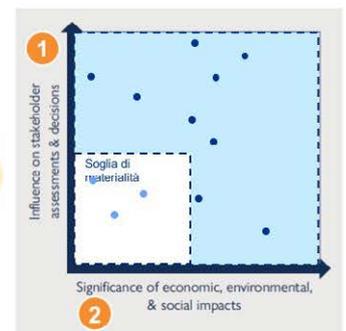
importanti nel riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, o che influenzano le decisioni degli stakeholder e che, pertanto, potenzialmente meritano di essere rendicontati. La materialità corrisponde alla soglia oltre la quale un argomento o un indicatore diventano sufficientemente importanti da dover essere inclusi nel report". In tale contesto, la materialità rappresenta un processo di identificazione e definizione dei temi di sostenibilità rilevanti e di comunicazione in modo strutturato e strategico delle performance socio-ambientali agli stakeholder.

Figura 2: Analisi di Materialità prevista dal GRI

Analisi di materialità

Per garantire una rendicontazione centrata sugli aspetti non-finanziari significativi, nei contesti più evoluti, l'Azienda potrebbe definire la rilevanza di tali impatti che:

- 1 influenzano considerevolmente le decisioni degli stakeholder
oppure
- 2 riflettono gli impatti significativi dell'Azienda su economia, ambiente e società



Tale processo, quindi, consente di stabilire quali temi hanno un impatto diretto o indiretto sulla capacità di un'organizzazione di creare, conservare o distruggere il valore economico, ambientale e sociale per l'azienda stessa, i propri stakeholder e la società in generale.

Nella prassi operativa, in coerenza con le linee guida del GRI, sono identificate 4 macro-fasi per svolgere l'analisi di materialità:

1. identificazione: le aziende individuano gli aspetti materiali da rendicontare nel Bilancio, con attenzione all'impatto che le loro attività, prodotti e servizi generano sia sulla dimensione interna, sia su quella esterna;
2. assegnazione delle priorità: identificati i temi materiali, essi sono prioritizzati secondo un ordine / grado di priorità attribuito in funzione dei Principi di Materialità e Stakeholder Inclusiveness del GRI;
3. validazione: i temi materiali sono valutati nel rispetto dei principi di Completeness e Stakeholder Inclusiveness; in questa fase sono definiti gli aspetti da rendicontare (scope) e gli impatti di ciascun aspetto;
4. review: si procede con la review degli aspetti materiali identificati e rendicontati.

In ciascuna macro-fase (identificazione, prioritizzazione, validazione e review) è necessario considerare le peculiarità dell'organizzazione oggetto di analisi (riferendosi alle società facenti parte del perimetro di rendicontazione), le specificità degli aspetti collegati al modello di business, il settore di appartenenza, l'area geografica di riferimento, il contesto culturale e legislativo e la natura degli impatti e le modalità con cui l'organizzazione identifica gli aspetti materiali da rendicontare.

Il principio del "comply or explain"

L'art. 3 comma 6 del D.Lgs. 254/2016 prevede che la società che non pratica politiche in uno o più degli ambiti individuati dal Decreto (ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva) deve fornire nella Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, individuale o consolidata, per ciascuno dei suddetti ambiti, le motivazioni di tale scelta, indicandone le ragioni in maniera chiara e articolata.

Tale obbligo di trasparenza, già presente nell'articolo 1 della Direttiva 2014/95/UE, riprende il principio del "comply or explain" adottato in tema di obblighi informativi sulle pratiche di governo societario delle imprese, in base al quale le società devono indicare, nel caso in cui aderiscano a un codice di comportamento in materia di governo societario, le ragioni dell'eventuale mancata adesione a una o più disposizioni dello stesso. Il principio in esame ha la funzione di bilanciare, a livello informativo, la mancata rendicontazione su determinati ambiti, imponendo alla società, in un'ottica di massima trasparenza, di esplicitare le motivazioni di tale scelta, con l'indicazione in maniera chiara e articolata delle ragioni sottostanti.

La Circolare Assonime n. 13 del 12 giugno 2017 prevede, inoltre, che il principio del "comply or explain" sia valutato in una fase successiva rispetto a quella dell'analisi di materialità: sui temi del Decreto identificati come non materiali, la società deve semplicemente illustrare le motivazioni del perché non sono rilevanti.

La società, quindi, pur avendo individuato i temi materiali sui quali ha un obbligo di rendicontazione, è comunque legittimata a non descrivere le relative politiche praticate, purché spieghi le ragioni sottostanti all'interno della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario. Il dettato normativo, utilizzando il termine "praticate", sembra avvalorare il peso dato alla descrizione di come le politiche sono attuate; ci si aspetta pertanto di avere evidenza della loro attuazione tramite la rendicontazione, all'interno della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, dei risultati conseguiti. D'altra parte, le politiche praticate devono dimostrare l'impegno



dell'organizzazione su specifici ambiti, anche attraverso la definizione di documenti formali e diffusi a tutti i livelli dell'organizzazione.

L'utilizzo del principio di "comply or explain" potrebbe quindi essere consentito nel caso in cui l'azienda non intenda descrivere come nella "pratica" attua politiche in relazione agli ambiti previsti dal Decreto, laddove questi siano rilevanti per l'organizzazione stessa.

Per quanto attiene, invece, alla rendicontazione degli indicatori di prestazione relativi agli ambiti previsti dal Decreto, sembrerebbe applicarsi il meccanismo previsto dallo standard di riferimento adottato quale riferimento. Ad esempio, qualora la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario sia redatta in conformità ai GRI Standards, è previsto che se un'organizzazione non è in grado di riportare l'informativa richiesta da un indicatore, o parte di essa, utilizzi il meccanismo delle omissioni (previsione simile al principio del "comply or explain"). In particolare, i GRI Standards prevedono che nel GRI Content Index la società:

- Fornisca indicazione delle informazioni che sono state omesse;
- Fornisca indicazione delle ragioni dell'omissione, scegliendo tra le sole previste dal GRI (informazione non applicabile; informazione soggetta a vincoli di riservatezza; informazione soggetta a specifica proibizione legale; informazione non disponibile), nonché le relative spiegazioni.

Di seguito si riporta quanto previsto dal GRI Standard 101:

Ragioni dell'omissione	Spiegazione richiesta nella Dichiarazione Non Finanziaria
Informazione non applicabile	Specificare le ragioni per cui l'informativa è considerata non applicabile.
Informazione soggetta a vincoli di riservatezza	Descrivere i vincoli di riservatezza che vietano la divulgazione.
Informazione soggetta a specifica proibizione legale	Descrivere la specifica proibizione legale.
Informazione non disponibile	Descrivere le specifiche azioni intraprese per ottenere le informazioni e il tempo previsto per loro completamento. Occorre spiegare se il motivo dell'omissione è dovuto al fatto che le informazioni necessarie non possono essere ottenute o non hanno una qualità adeguata (come può talvolta accadere quando il perimetro di un aspetto materiale si estende al di fuori dell'organizzazione).

Il GRI quindi prevede che l'omissione possa essere ragionevolmente utilizzata purché ci sia la massima trasparenza nei confronti degli stakeholder. L'uso limitato di omissioni nell'informativa non finanziaria è abbastanza diffusa nelle prassi internazionali e va interpretata come strumento utile a migliorare in maniera trasparente il processo di reporting non finanziario.

Perimetro di consolidamento

Un aspetto rilevante della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario di natura consolidata è la definizione dell'area di consolidamento che deve essere considerata dall'impresa madre nella Dichiarazione consolidata. In base alla versione finale dell'art. 4 del D.Lgs. 254/2016, infatti, la Dichiarazione consolidata deve comprendere i dati della società madre e delle sue società figlie consolidate integralmente, *"nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta"*. Nel definire il perimetro di società da comprendere nella rendicontazione consolidata, la società madre quindi deve partire dalle società incluse nell'area di consolidamento contabile e cioè da tutte le imprese controllate e consolidate in forma integrale "linea per linea" alla data di chiusura dell'esercizio.

Il giudizio di significatività deve comunque essere condotto con riferimento all'impatto sui temi non finanziari che le singole società da consolidare possono produrre. Il principale parametro in base al quale definire il perimetro di consolidamento dovrebbe quindi essere costituito dalla dimensione dell'impresa con riferimento alla natura dell'attività da essa esercitata, anche in rapporto al core business del gruppo e agli impatti socio-ambientali dello stesso.

Modalità di Pubblicazione della Dichiarazione di Carattere non Finanziario (DNF)

Con riguardo alle modalità di pubblicazione, l'art. 5 del Decreto prevede che la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, individuale o consolidata, possa essere:

- inserita in una specifica sezione della relazione sulla gestione, espressamente "contrassegnata" in tal senso; o
- contenuta in una relazione distinta, fermo restando l'obbligo di contrassegnarla comunque con la dicitura di Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e l'obbligo di approvazione dal Consiglio di Amministrazione.

In ogni caso, anche la relazione distinta deve essere pubblicata nel registro delle imprese congiuntamente alla relazione sulla gestione nei termini sopra richiamati.

In un'ottica di economicità degli adempimenti imposti dal Decreto, ma anche al fine di promuovere una migliore fruibilità delle informazioni non finanziarie oggetto di pubblicazione, l'art. 5, comma 2 del Decreto, consente pure che la specifica sezione della relazione sulla gestione deputata a contenere



la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario possa anche indicare *“le altre sezioni della relazione sulla gestione ovvero le altre relazioni previste da norme di legge, ivi compresa la relazione distinta [sopra detta sub ii)] dove reperire le informazioni richieste, indicando altresì la sezione del sito internet ... dove queste sono pubblicate”*. Come riportato nel Documento di consultazione Consob del 21 luglio 2017, la facoltà appena richiamata è finalizzata a evitare che i nuovi obblighi di trasparenza sui temi non finanziari si traducano nell'onere di produrre nuova e copiosa documentazione contenente, tuttavia, informazioni eventualmente già rese altrove in virtù di altri obblighi informativi in vigore, riducendo peraltro la fruibilità dell'informazione richiesta dalle norme del Decreto. In tal senso, la possibilità di completare la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario tramite la tecnica dell'*incorporation by reference*, anche con l'utilizzo di canali di comunicazione digitali (sito internet), appare certamente una modalità idonea a garantire tale obiettivo, escludendo però un ricorso alla tecnica del rimando ad altre fonti realizzato in misura tale da ridurre a tal punto il contenuto della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario da impedire quella comprensione organica dell'attività dell'impresa, dei rischi e dei suoi impatti sui temi non finanziari rilevanti richiesta dall'art. 3 del Decreto.

3.2 Utilizzo degli standard del GRI per la predisposizione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

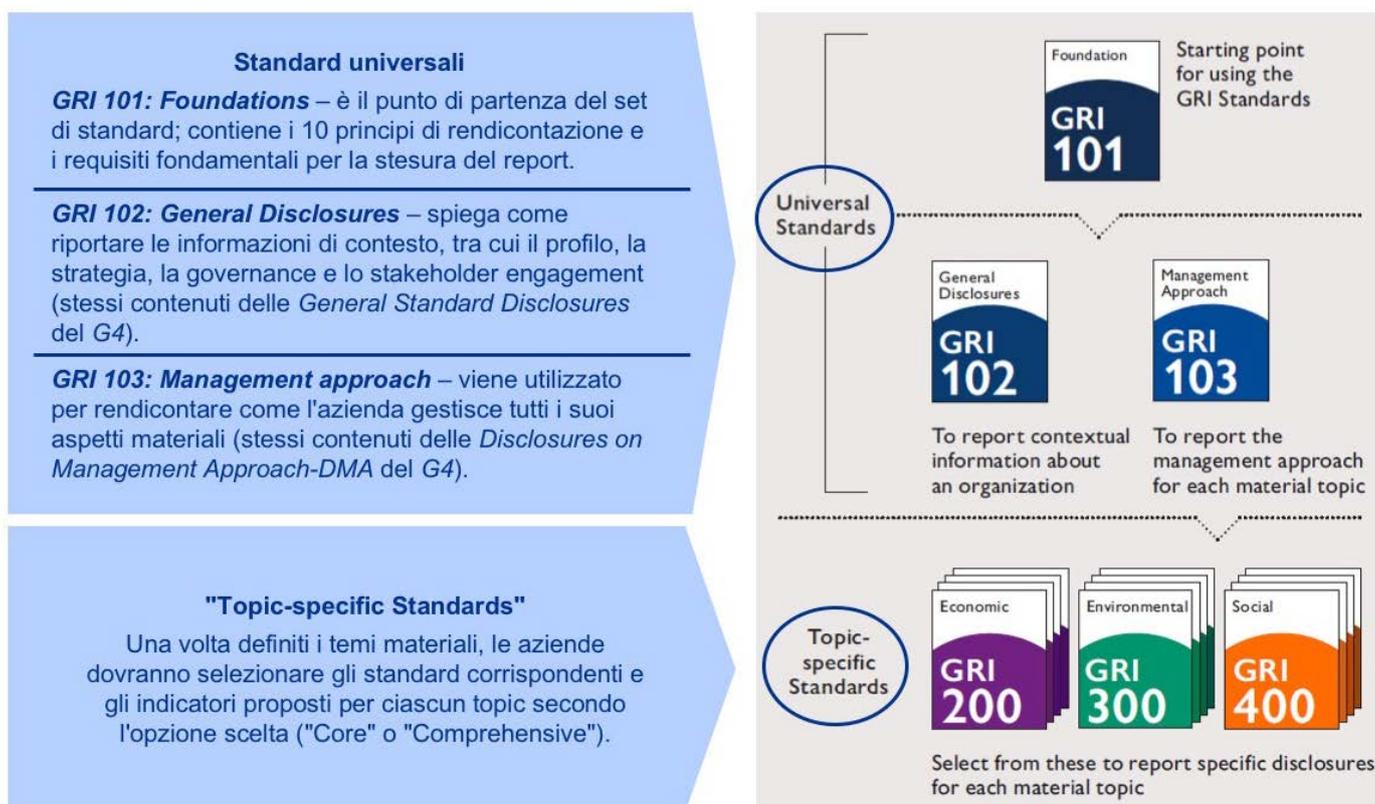
Come evidenziato precedentemente, tra i diversi standard di riferimento evidenziati dalla Direttiva sicuramente il maggiormente diffuso e coerente con gli obiettivi previsto dal Decreto è rappresentato dagli standard elaborati dal GRI Global Reporting Initiative. Infatti l'orientamento di molte imprese è di utilizzare per la *disclosure* delle informazioni richieste dal D.Lgs. 254/2016 gli indicatori e i principi di riferimento previsti dal GRI. In particolare si evidenzia che il GRI ha due caratteristiche rilevanti: è uno standard specifico per il reporting ed è ormai considerato un *suitable criteria* dalle società di revisione. Di seguito alcune tematiche comuni tra requisiti previsti del Decreto e approcci previsti dal GRI:

- **Materialità:** sia il Decreto che il GRI sottolineano l'importanza del principio di rilevanza – “materialità” – come principio guida per la definizione dei contenuti da includere nella rendicontazione non finanziaria.

- **Catena di fornitura:** in entrambi i documenti è richiesto alle aziende di considerare i propri impatti anche in relazione alla catena di fornitura (se rilevanti).
- **Principio "Comply or explain":** il GRI regola, come previsto dal Decreto, le eventuali omissioni secondo specifiche "reason for omission" che possono guidare l'azienda nell'argomentazione delle possibili limitazioni alla propria disclosure.

I GRI Standards sono strutturati in tre set iniziali (101: Foundation, 102: General Disclosure, 103: Management Approach) a cui devono essere abbinati i successivi 33 standard "topic specific" appartenenti alle macro aree Economico, Ambientale e Sociale, tra cui le aziende possono selezionare le informazioni maggiormente aderenti alla propria analisi di materialità. Grazie alla struttura modulare e flessibile, gli standard GRI si adattano alle peculiarità delle diverse strutture organizzative, permettendo alle aziende di selezionare e costruire il proprio reporting non finanziario secondo la propria materialità e nel rispetto delle richieste informative previste dal Decreto.

Figura 3: Struttura degli indicatori GRI



Di seguito si riporta, a titolo esemplificativo, un possibile collegamento tra i temi previsti dal Decreto e dai GRI Standards, tra cui l'azienda dovrà selezionare le informazioni di competenza, avendo cura di rispettare i criteri minimi per il raggiungimento



del livello "Core" previsto dal GRI⁹ (o in alternativa valutare l'opportunità di utilizzare gli Standard nella modalità Referenced). Per il raggiungimento del livello "in accordance with the Core option" il GRI richiede che siano rendicontate le informazioni corrispondenti a:

- 33 KPI inclusi nelle aree: *Organizational profile, Strategy, Ethics and integrity, Governance, Stakeholder engagement, Reporting practice*;
- per ogni tema materiale, rispettare tutte le richieste contenute nello standard 103;
- "Reasons for omission": è possibile omettere solo le *Disclosures* 103-2 e 103-3;
- per ogni tema materiale identificato e previsto dai GRI Standards è necessario rispondere a tutte le richieste di rendicontazione per almeno 1 indicatore "topic-specific" (200, 300 e 400).

Figura 4: Indicatori previste dai GRI Standards



⁹ Potrebbe essere valutata anche la possibilità di utilizzare i GRI Standards in maniera selettiva e specifica "Any organization using disclosures from the GRI Standards in published materials is required to state how it has done so. If the organization does not meet the in accordance criteria ("Core" o "Comprehensive" option), it is still required to include a 'GRI-referenced' claim in any published materials with disclosures based on the Standards....An organization making this selective use of the Standards is not able to claim that it has prepared a report in accordance with the GRI Standards"

Figura 5: Tabella esemplificativa di raccordo tra l'informativa prevista dal Decreto e GRI Standard

Aspetto del D.Lgs. 254/2016	Tema previsto dal D.Lgs. 254/2016	Possibili indicatori GRI Standard da rendicontare
Modello di Gestione aziendale	Descrizione del modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, compresi anche i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati per la prevenzione dei reati in base alla disciplina sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (ex D.Lgs. n. 231/2001)	GRI 102: General disclosures
Diversità degli organi di governo	Politiche adottate dalle società in relazione alla composizione degli organi di amministrazione e controllo per garantire la diversità in termini di genere, professionalità, specificando anche gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento (Da integrare nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari)	GRI 103: Management approach GRI 102-22: Composition of the highest governance body and its committees GRI 102-24: Nominating and selecting the highest governance body GRI 405-1: Diversity of governance bodies and employees
Ambiente	Modello di gestione dei temi ambientali	GRI 102: General disclosures
	Politiche applicate in merito alla tutela ambientale, comprese le procedure di dovuta diligenza	GRI 103: Management approach insieme ai topic specific serie 300 rilevanti per l'azienda
	Principali rischi connessi alla tutela ambientale	GRI 102-15: Key impacts, risks, and opportunities
	Utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili	GRI 103: Management approach GRI 302: Energy
	Emissioni di gas ad effetto serra e emissioni inquinanti in atmosfera	GRI 103: Management approach GRI 302: Energy GRI 305: Emissions
	Impiego di risorse idriche	GRI 103: Management approach GRI 303: Water
	Altri possibili aspetti materiali (materie prime, materiali, tutela della biodiversità)	GRI 103 management approach GRI 301: Materials GRI 304: Biodiversity



Aspetto del D.Lgs. 254/2016	Tema previsto dal D.Lgs. 254/2016	Possibili indicatori GRI Standard da rendicontare
Persone	Modello di gestione dei temi legati al personale	GRI 102: general disclosures
	Politiche applicate in merito alla gestione del personale, comprese le procedure di dovuta diligenza	GRI 103: management approach, insieme ai topic specific serie 400 rilevanti per l'azienda
	Principali rischi connessi alla gestione del personale	GRI 102-15: principali impatti, rischi e opportunità
	Azioni poste in essere per garantire la parità di genere	GRI 103 management approach con GRI 405: Diversity and equal opportunity GRI 406: Non-discrimination
	Misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia	GRI 102-12: External initiatives <i>Altri riferimenti ai principi fondamentali dell'ILO sono indicate nelle "reference" degli standard 400</i>
	Gestione del personale	GRI 103 management approach con GRI 401: Employment GRI 402: Labor/management relations GRI 403: Occupational health and safety GRI 404: Training and education GRI 405: Diversity and equal opportunity GRI 406: Non-discrimination
	Dialogo con le parti sociali	GRI 102-21: Consulting stakeholders on economic, environmental, and social topics GRI 102-43: Approach to stakeholder Engagement GRI 402: Labor/management relations GRI 407: Freedom of association and collective bargaining
	Impatto sulla salute e sicurezza dei lavoratori	GRI 403: Occupational health and safety
Diritti umani	Modello di gestione dei temi legati alla tutela dei diritti umani	GRI 102: general disclosures
	Politiche applicate in merito alla tutela dei diritti umani, comprese le procedure di dovuta diligenza	GRI 103: management approach, insieme ai topic specific serie 400 rilevanti per l'azienda
	Principali rischi connessi alla tutela dei diritti umani	GRI 102-15: principali impatti, rischi e opportunità
	Le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori	GRI 103 management approach con GRI 406: Non-discrimination GRI 407: Freedom of association and collective bargaining GRI 408: Child labor GRI 409: Forced or compulsory labor GRI 410: Security practices GRI 411: Rights of indigenous peoples GRI 412: Human rights GRI 414: Supplier social assessment



Aspetto del D.Lgs. 254/2016	Tema previsto dal D.Lgs. 254/2016	Possibili indicatori GRI Standard da rendicontare
Corruzione attiva e passiva	Modello di gestione della corruzione	GRI 102: general disclosures
	Politiche applicate in merito alla lotta alla corruzione, comprese le procedure di dovuta diligenza	GRI 103: management approach, insieme ai topic specific 205 e 415 rilevanti per l'azienda
	Principali rischi connessi alla corruzione	GRI 102-15: principali impatti, rischi e opportunità
	Indicazione degli strumenti adottati per prevenire e contrastare la corruzione	GRI 103 management approach con GRI 205: Anti-corruption GRI 415: Public policy
Aspetti sociali	Modello di gestione degli aspetti sociali (intesi come clienti, comunità di riferimento, fornitori, ecc.)	GRI 102: general disclosures
	Politiche applicate in merito agli aspetti sociali, comprese le procedure di dovuta diligenza	GRI 103: management approach, insieme ai topic specific 400 rilevanti per l'azienda
	Principali rischi connessi agli aspetti sociali	GRI 102-15: principali impatti, rischi e opportunità
	Comunità locali	GRI 103 management approach con GRI 413: Local communities

3.3 Modalità di predisposizione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

L'adeguamento alle disposizioni previste dal Decreto rappresenta una sfida sia per le organizzazioni che si apprestano a comunicare per la prima volta le modalità con le quali vengono gestiti gli impatti e i rischi non finanziari legati all'attività d'impresa, sia per chi ha già maturato esperienza nella redazione di Bilanci di Sostenibilità. Per le prime può risultare oneroso definire i contenuti della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario; le seconde saranno invece chiamate soprattutto a valutare la coerenza di quanto comunicato finora rispetto alle richieste del Decreto e a rivedere la governance dell'intero processo di reporting non finanziario, affinché garantisca il coinvolgimento degli Organi di governo e controllo. Di seguito sono evidenziate alcune attività da svolgere per la corretta attuazione del Decreto.



Figura 7: Non financial reporting Implementation tool



Assessment e identificazione dei GAP

Come evidenziato in precedenza, il D.Lgs. 254/2016, all'articolo 3 comma 1 e 2, prevede una valutazione dei principali rischi nonché l'indicazione delle politiche adottate dall'impresa in campo ambientale, sociale, del personale, del rispetto dei diritti umani e della lotta alla corruzione, indicando dei contenuti "minimi" (se ritenuti materiali) da rendicontare¹⁰, declinandoli in modo puntuale rispetto al settore industriale e alla realtà aziendale. A tale scopo può essere utile effettuare un primo confronto con competitor e best practice di settore, attraverso l'analisi di fonti pubbliche quali i loro Bilanci di sostenibilità o documenti simili. Oltre ai contenuti minimi previsti dalla normativa richiamati all'art. 3, il Decreto richiede che "La Dichiarazione individuale di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta....". A tale scopo il management deve identificare i temi rilevanti per l'organizzazione (c.d. "analisi di materialità"¹¹).

¹⁰ La Dichiarazione di carattere non finanziario dovrà contenere almeno informazioni riguardanti l'utilizzo delle risorse energetiche e l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera, l'impatto sull'ambiente e sulla salute e sicurezza, aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, il rispetto dei diritti umani e infine la lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva.

¹¹ Si rimanda per la metodologia per l'analisi di materialità a "The essentials of materiality assessment", www.KPMG.com



Alla luce della precedente attività di benchmark e di definizione delle tematiche materiali/rilevanti, si disporrà di una prima ricognizione dei possibili ambiti in cui individuare gli impatti e rischi "non-finanziari", generati o subiti dall'impresa. Questo ci consentirà di valutare la disponibilità di informazioni idonee a descrivere l'approccio dell'organizzazione alla gestione di tali aspetti. Specialmente per le aziende che per la prima volta predispongono un report sull'informativa di carattere non finanziario è fondamentale condurre una ricognizione dei processi di reporting interni per valutarne l'adeguatezza a fornire informazioni utili ai fini del D.Lgs. 254/2016. In questo modo si potrà disporre di una mappatura dello stato dell'arte, che consenta di valorizzare i processi già sviluppati e di evitare inefficienti duplicazioni delle informazioni.

Per garantire conformità alle previsioni del Decreto e per uno svolgimento efficiente dei lavori, occorre valutare per ciascuna società consolidata integralmente la pertinenza e la rilevanza degli aspetti non finanziari individuati, andando a includere nel perimetro della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario le società in cui si identificano impatti significativi, esplicitando le motivazioni che hanno eventualmente indotto a escludere alcune realtà del Gruppo.

A conclusione delle attività di *assessment* saranno identificati i principali gap del sistema di reporting non finanziario in essere (sulla cui base si potrà scegliere se implementare un sistema ex-novo o affinare quello già esistente), avendone contestualmente valutato sia la capacità di produrre dati e informazioni coerenti con i contenuti previsti dal Decreto (art. 3, comma 1 e 2), sia la loro adeguatezza in termini di responsabilità e controlli che governano l'elaborazione delle informazioni. Su questa base sarà poi possibile definire un piano di lavoro, che individui le azioni necessarie per colmare i gap identificati.

Definizione delle Politiche e del sistema di governance

Il Decreto richiede una *disclosure* sulle politiche e le relative procedure di due diligence. A tale proposito è necessario porre particolare attenzione alle descrizioni delle politiche definite a livello di Gruppo e, nel caso non esistenti, andrebbe valutata l'opportunità di formalizzarle (si ricorda che è possibile utilizzare anche il meccanismo del "*comply or explain*"). Inoltre va evidenziato come sono attuate le politiche (due diligence) e i principali risultati.



Definizione del processo di monitoraggio e reporting

Definiti gli aspetti da rendicontare e le Società incluse nel perimetro, si procede a declinare e raccogliere gli indicatori quali-quantitativi di prestazione adeguati a misurare la capacità dell'azienda di gestire in modo efficace impatti e rischi di natura non finanziaria. A tale scopo è consigliabile mutuare la metodologia e i KPI da standard internazionali di rendicontazione, il più diffuso a livello europeo, come già menzionato sopra, è lo standard GRI sviluppato dalla Global Reporting Initiative che potrà essere considerato come riferimento.

Può essere opportuno per una più efficace organizzazione del processo di raccolta dati, costruire un prospetto – Piano degli indicatori – dove riportare per ogni contenuto previsto per la Dichiarazione NF: indicatori, data owner per ciascuna società inclusa nel perimetro, scadenze per la raccolta dati ed eventuali fonti dei dati. Naturalmente il piano va declinato in un tool raccolta dati, il cui grado di complessità può variare a seconda della realtà organizzativa.

Durante la fase di strutturazione del sistema di reporting si possono prevedere incontri di info-formazione con i referenti individuati per la raccolta dati, al fine di chiarire o meglio definire possibili KPI e raccogliere materiali utili a descrivere gli impatti, le strategie e gli strumenti adottati per gestire gli aspetti specifici di sostenibilità individuati. A conclusione di questa fase di confronto e formazione con i referenti coinvolti nel processo di raccolta delle informazioni quali-quantitative per la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, si dovrebbe prevedere la definizione di una procedura, che descriva il processo di reporting, specificando fasi, tempistiche, attori coinvolti e responsabilità. Per quanto attiene gli strumenti operativi adottati per la raccolta dei dati si può ipotizzare lo sviluppo di un sistema informativo di raccolta e consolidamento dei dati oppure, specialmente nel caso si trattasse del primo ciclo di reporting, si potrà ricorrere a più tradizionali schede elettroniche (fogli di calcolo o software di scrittura), corredate da specifiche istruzioni con il dettaglio delle modalità di compilazione.



Predisposizione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

A chiusura dell'anno fiscale, tenendo conto della necessità di allineare il processo di reporting non finanziario alle tempistiche definite per l'elaborazione del Bilancio economico-finanziario, si svolgerà l'attività di raccolta delle informazioni quali-quantitative per la Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.

Vale sottolineare che l'attività di raccolta ed elaborazione dei dati include anche la loro analisi critica e verifica, affidando preferibilmente ai responsabili delle funzioni coinvolte nel processo di reporting non finanziario (o a loro delegati) il compito di verificare l'accuratezza e la completezza dei dati, anche in funzione propedeutica alla successiva attività di revisione. Nel completare la stesura e la finalizzazione della Dichiarazione occorrerà tenere presente delle tempistiche richieste dalle successive attività di esame del documento da parte dei revisori (che devono predisporre l'attestazione di conformità), di approvazione degli Amministratori e di sua pubblicazione nel registro delle imprese.



4. Il ruolo dell'Internal Audit nella Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

4.1 Come sfruttare il CoSO Internal Control – Integrated Framework al fine di migliorare l'attendibilità della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

La Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario può rappresentare per le aziende un rischio. Infatti non è sufficiente che l'azienda sia gestita in maniera sostenibile; bisogna assicurare che gli stakeholder sappiano in maniera adeguata che l'azienda è gestita in maniera sostenibile. Le informazioni non finanziarie insieme a quelle finanziarie sono infatti importanti per gestire e comunicare a tutti gli stakeholder la capacità di creazione di valore dell'azienda. Conseguentemente, quali e come le informazioni non finanziarie sono rappresentate costituisce un rischio, ossia una sfida da fronteggiare in maniera adeguata.

La Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario richiede infatti alle aziende di riportare informazioni provenienti da fonti disparate al fine di fornire un quadro completo delle attività e dei relativi impatti su aspetti di responsabilità sociale e ambientale.



È fondamentale garantire che siano rappresentate tutte le informazioni rilevanti, che vi siano quindi processi e, se possibile, sistemi per la raccolta di tali informazioni e controlli volti a garantire che le informazioni non finanziarie siano accurate e complete. Quindi il Sistema di Controllo Interno e gestione dei rischi delle organizzazioni deve supportare anche il processo di elaborazione delle informazioni non finanziarie e non soltanto di quelle finanziarie.

La nuova versione del 2013 del "CoSO Internal Control Integrated Framework" ha evidenziato tale aspetto mantenendo le tre categorie di obiettivi del precedente framework (operativi, di reporting, di *compliance*) e estendendo la definizione degli obiettivi di reporting, che non riguardano più esclusivamente il reporting finanziario, ma sono estesi a tutti gli obiettivi di reporting interno ed esterno all'organizzazione.

Anche se le aziende hanno o stanno implementando controlli volti a garantire l'attendibilità delle informazioni non finanziarie, solo poche aziende hanno integrato le informazioni non finanziarie nell'ambito del complessivo Sistema di Controllo Interno. Per raggiungere tale obiettivo non è tanto necessario introdurre nuovi controlli, ma forse è più opportuno estendere i controlli esistenti a livello di informazioni finanziarie a quelle non finanziarie. Ciò è confermato dal fatto che, ad esempio, le informazioni non finanziarie sono raccolte tramite molteplici sistemi informativi mentre l'attendibilità delle informazioni finanziarie è garantita, tra l'altro, dalla presenza di un sistema ERP che raccoglie tutte le informazioni finanziarie.

Quindi applicando lo stesso approccio rigoroso di misurazione, validazione, gestione e reporting delle informazioni finanziarie a quelle non finanziarie può aiutare gli stakeholders ad avere maggiore confidenza sull'attendibilità di tali informazioni e quindi sulla capacità dell'azienda di creare valore.

Facendo un rapido excursus su alcuni dei principi del CoSO Internal Control – Integrated Framework riportiamo alcuni esempi di applicazione dei principi alle informazioni non finanziarie.

Controllo Interno

Il Consiglio di Amministrazione deve definire delle linee di indirizzo che ribadiscono il commitment dell'azienda al rispetto della salute, sicurezza e ambiente, dei diritti umani, ecc., declinato al contempo nell'ambito degli obiettivi aziendali e processi a supporto¹². Riguardo quest'ultimo punto è fondamentale che l'azienda implementi procedure relative ai processi che generano informazioni non finanziarie come, ad esempio, quelle relative al reclutamento e selezione del personale (che prevedano ad esempio background checks, *assessment* delle capacità e competenze) e procedure volte

12 In compliance con quanto previsto dai principi relativi all'ambiente di controllo: 1. L'organizzazione dimostra il proprio impegno rispetto ai valori etici e integrità; 2. Il CdA è indipendente rispetto al Management ed esercita la propria supervisione sullo sviluppo e sull'implementazione del Sistema di Controllo Interno.



alla formazione e sviluppo del personale¹³.

Valutazione del rischio

Affinché gli obiettivi di responsabilità sociale, ambientale e di *compliance* siano raggiunti è indispensabile identificare i rischi¹⁴ che possono impedirne il raggiungimento. In particolare, con riferimento all'attendibilità delle informazioni non finanziarie, è necessario che sia correttamente valutato il rischio di potenziale frode derivante dall'assenza di segregazione delle funzioni qualora chi è incaricato del reporting abbia degli incentivi legati al raggiungimento di determinate performance¹⁵.

Attività di controllo

Identificati i rischi da presidiare per raggiungere gli obiettivi, l'azienda deve identificare e sviluppare le attività di controllo, cercando, ove possibile, di rendere il flusso che genera le informazioni non finanziarie il più automatizzato possibile, data la molteplicità delle fonti informative e la pluralità di informazioni da fornire¹⁶.

Informazione e comunicazione

Definiti gli obiettivi del reporting delle informazioni non finanziarie l'azienda è in grado di poter identificare le informazioni necessarie e valutare periodicamente eventuali integrazioni/modifiche necessarie¹⁷.

Monitoraggio

Per quanto riguarda il monitoraggio sicuramente acquisisce una rilevanza fondamentale il ruolo che l'Internal Audit può svolgere per verificare l'adeguatezza ed effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno a supporto dell'attendibilità dell'informativa non finanziaria¹⁸.

¹³ In compliance con quanto previsto dal principio relativo all'ambiente di controllo 4. L'organizzazione dimostra il proprio impegno ad attrarre, sviluppare e trattenere risorse competenti, in linea con il conseguimento degli obiettivi aziendali.

¹⁴ In compliance con quanto previsto dal principio relativo alla valutazione del rischio 7. L'organizzazione identifica i rischi connessi al conseguimento degli obiettivi aziendali e ne determina le modalità di gestione.

¹⁵ In compliance con quanto previsto dal principio relativo alla valutazione del rischio 8. L'organizzazione prende in considerazione potenziali frodi nel valutare i rischi di conseguimento dei propri obiettivi aziendali.

¹⁶ In compliance con quanto previsto dal principio relativo alle attività di controllo 10. L'organizzazione definisce e implementa attività di controllo che contribuiscono a ridurre i rischi entro livelli accettabili.

¹⁷ In compliance con quanto previsto dal principio relativo all'Informazione e comunicazione 13. L'organizzazione ottiene o genera e utilizza informazioni rilevanti e di qualità in supporto del funzionamento del Sistema di Controllo Interno.

¹⁸ In compliance con quanto previsto dal principio relativo all'Attività di monitoraggio 16. L'organizzazione definisce, sviluppa ed esegue valutazioni continuative e ad hoc per accertare che le componenti del Sistema di Controllo Interno siano presenti e funzionanti.



4.2 Possibili contributi dell'Internal Audit alla Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario

Come già anticipato nel capitolo precedente, secondo il CoSO Internal Control – Integrated Framework l'Internal Audit ha un ambito di intervento non limitato alle informazioni finanziarie. Ciò è confermato anche dalla definizione degli Standard internazionali per la pratica professionale di Internal Auditing:

“Internal Auditing è un’attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’organizzazione.

Assiste l’organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance.”

L'Internal Audit, grazie al suo posizionamento organizzativo e all'accesso non ristretto a tutte le informazioni e tipologia di attività, è la sola funzione in grado di avere una visione ampia e completa su tutta l'organizzazione, conoscenza di tutte le possibili fonti di informazioni, dei sistemi e dei processi che generano tali informazioni e la comprensione dei rischi e dei controlli dell'organizzazione. Ciò pone l'Internal Audit in una posizione ideale per:

- partecipare all'implementazione del processo di elaborazione delle dichiarazioni non finanziarie, per fornire suggerimenti su come organizzare tale attività e su cosa includere in tali dichiarazioni;
- fornire assurance sull'adeguatezza e affidabilità delle informazioni riportate;
- collaborare con la società di revisione per consentire che il rilascio dell'attestazione, circa la conformità delle informazioni non finanziarie fornite rispetto alle norme del decreto legislativo e rispetto alle metodologie e ai principi previsti dagli standard di rendicontazione utilizzati, sia svolto in maniera efficace ed efficiente.



In generale possiamo dire che il ruolo dell'Internal Audit potrebbe evolversi da un ruolo di consulenza a un ruolo di assurance man mano che il processo di elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario diventa più maturo e consolidato.

4.3 Il ruolo di consulente

Anche se non è responsabilità dell'Internal Audit determinare quali informazioni devono essere rappresentate nella Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario o definire un processo per l'elaborazione di tali informazioni, che ricordiamo sono responsabilità invece del management, l'Internal Audit può giocare un ruolo da protagonista in tale nuovo processo.

L'Internal Audit può aiutare l'organizzazione a capire come strutturare o, nel caso sia già esistente, migliorare la propria Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario.

Innanzitutto l'Internal Audit può verificare che nell'implementazione del processo di elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario siano coinvolti nel processo tutti gli attori quali:

- le **funzioni di primo livello** in quanto responsabili di identificare i rischi sociali, attinenti l'ambiente, il personale, diritti umani e la corruzione attiva e passiva nonché l'implementazione di presidi di controllo a mitigazione di tali rischi;
- le **funzioni di secondo livello** che sono volte ad assistere le funzioni di primo livello nell'identificare i rischi attinenti le materie sopra indicate e monitorare l'adeguatezza ed effettivo funzionamento dei controlli posti a relativo presidio (ad es. risk management – salute, sicurezza e ambiente – *compliance* - sostenibilità, ecc...);
- la funzione di Internal Audit quale **terzo livello di controllo**, chiamata a dare un'assurance obiettiva e indipendente sull'adeguatezza ed effettivo funzionamento di tale processo.

Figura 5: Three lines of Defense Model

The Three Lines of Defense Model



IIA (2013a). Position paper, The three lines of defense in effective risk management and control.

L'Internal Audit inoltre, grazie alla sua posizione privilegiata all'interno dell'organizzazione, può dare un contributo di valore nell'implementazione del processo di elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario. L'Internal Audit infatti:

- ha familiarità con l'implementazione di nuovi processi;
- può verificare la consistenza delle informazioni non finanziarie tra le varie aree aziendali;
- è in grado di verificare l'adeguatezza delle metriche utilizzate per le informazioni non finanziarie;
- ha una chiara comprensione dei rischi che possono impattare la responsabilità sociale, ambientale nonché la *compliance* alle normative;
- ha una visione abbastanza completa delle aspettative dei vari stakeholder.

Quindi, l'Internal Audit può formulare raccomandazioni sulla coerenza, l'allineamento con le informazioni richieste dal decreto legislativo e dagli standard di riferimento e, soprattutto, sull'affidabilità delle informazioni. Poiché molte organizzazioni si sono concentrate sull'affidabilità dei controlli sull'informativa finanziaria, sicuramente margini di miglioramento possono esserci sull'attendibilità delle informazioni non finanziarie. La partecipazione dell'Internal Audit al Gruppo di Lavoro, volto ad implementare il processo di elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, può dare un



contributo sul miglioramento del sistema di controllo e gestione dei rischi relativo a tale processo.

Tuttavia, occorre prestare attenzione a mantenere l'indipendenza organizzativa e astenersi dall'assunzione di responsabilità sui rischi o sui controlli di tale processo per non minare appunto l'indipendenza e obiettività che contraddistinguono il ruolo dell'Internal Audit¹⁹. Si veda quanto riportato nella figura per i possibili ruoli che l'Internal Audit può giocare.



4.4 Il ruolo di assurance

Nel momento in cui il processo di elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario entra a regime, l'Internal Audit può concentrarsi sul proprio ruolo di assurance, ossia di verifica che il Sistema di Controllo Interno a supporto della Dichiarazione è adeguato ed effettivamente operativo.

L'Internal Audit può fornire assurance non solo sull'attendibilità della Dichiarazione, ma soprattutto sul processo di elaborazione delle informazioni non finanziarie contenute nella Dichiarazione. Utilizzando una metodologia risk based, tenendo conto di ciò che gli stakeholder possono considerare di maggior valore come informazione non finanziaria, l'Internal Audit può svolgere una "profonda analisi" per, da una parte, fornire assurance

¹⁹ Si veda quanto previsto dallo Standard 1112 – Ruoli aggiuntivi del responsabile Internal Auditing.



sulle informazioni fornite, tenendo conto della propria ampia conoscenza del business della società e, dall'altra, verificare l'attendibilità delle informazioni ripercorrendo il processo di elaborazione delle stesse.

Sicuramente il punto di partenza per verificare l'attendibilità della Dichiarazione è il decreto legislativo e lo standard di riferimento adottato dall'organizzazione per predisporre la Dichiarazione; ossia verificare che le informazioni richieste siano state riportate. Tuttavia vi è una complicazione legata al carattere non finanziario delle informazioni.

Per verificare l'attendibilità e completezza delle informazioni non finanziarie è fondamentale la conoscenza approfondita delle attività dell'organizzazione. In questo, lo abbiamo già detto, l'Internal Audit, con la propria visione a 360 gradi delle attività aziendali e, facendo affidamento sulle funzioni di secondo livello, è in grado di verificare la coerenza ed attendibilità delle informazioni riportate. In particolare:

- tramite i risultati delle attività di Audit svolte sulla governance dell'organizzazione, sul *compliance* program anticorruzione, sui processi di salute, sicurezza, ambiente, sul processo risorse umane e infine sul processo di sostenibilità (inclusi i diritti umani);
- dalla verifica del processo di identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali;
- dal confronto delle informazioni dell'organizzazione con quelle di società analoghe (benchmarking);
- e infine dalla verifica del processo di elaborazione della Dichiarazione non finanziaria.

Assurance	
Modello aziendale dell'impresa	Elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario
Identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali	
Compliance program anticorruzione	
Risorse umane	
Sostenibilità (incluso diritti umani)	
Salute, sicurezza e ambiente	

A tal fine a titolo esemplificativo si riportano alcuni esempi di verifiche di Internal Auditing che possono essere utili al fine di fornire assurance.



Modello aziendale dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di una mission/strategia aziendale che includa anche gli aspetti relativi alla salute, sicurezza, ambiente, rispetto dei diritti umani e obiettivi volti a garantire il rispetto delle normative relative alla corruzione Ruoli e responsabilità del top management e organi di gestione e controllo Definizione dei principi etici di comportamento
Identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali	<ul style="list-style-type: none"> Definizione delle linee di indirizzo da parte del CdA della società affinché i principali rischi risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando, inoltre, il grado di compatibilità di tali rischi Identificazione e valutazione dei rischi dell'azienda e delle azioni volte al trattamento degli stessi Predisposizione del reporting delle informazioni sul livello di esposizione al rischio e sullo stato di implementazione delle azioni di trattamento individuate
Compliance program anticorruzione	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia di svolgimento del Risk assessment anticorruzione (identificazione, valutazione dei rischi e delle azioni volti a mitigarne gli impatti) Definizione delle procedure anticorruzione (<i>compliance program</i>) Ruoli organizzativi, responsabilità e poteri Pianificazione delle attività di monitoraggio (due diligence, controlli finanziari e non finanziari) Formazione e comunicazione Gestione delle segnalazioni (whistleblowing) Attività di Audit da parte del terzo livello di controllo Monitoraggio azioni correttive Reporting verso il top management e gli organi di gestione e controllo
Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> Procedure di selezione ed assunzione del personale Politiche di retribuzione del personale Gestione e sviluppo del personale Formazione e comunicazione
Sostenibilità (incluso diritti umani)	<ul style="list-style-type: none"> Definizione dei principi che l'azienda si impegna a rispettare nelle proprie attività con riferimento agli impatti sociali, salute e sicurezza, ambiente e lotta alla corruzione Del processo di analisi del contesto socio economico in cui sono svolte le attività aziendali Identificazione approfondita degli impatti sociali che le attività /progetti possono determinare sulle comunità locali, i rischi che ne possono derivare per il progetto e gli impatti sul sottoprocesso di sviluppo del territorio Identificazione degli stakeholder rilevanti, ed analisi approfondita delle loro richieste e bisogni e delle partnership in corso o potenziali Identificazione delle linee guida annuali da rispettare nelle attività svolte e identificazione di indici per il monitoraggio del raggiungimento di tali linee guida nell'ambito delle attività svolte



Salute, sicurezza e ambiente	<ul style="list-style-type: none">• Definizione della politica contenente gli indirizzi ed i principi di riferimento generali in tema di salute, sicurezza e ambiente• Definizione di piani in materia di salute, sicurezza e ambiente• Identificazione e valutazione, con la specifica individuazione dei criteri adottati, dei rischi e dei presidi a mitigazione di tali rischi• Modalità di gestione e mantenimento in efficienza delle misure di prevenzione e protezione atte a salvaguardare la salute, sicurezza e l'ambiente• Procedure volte alla comunicazione e formazione del personale• Rilevazione, registrazione e investigazione degli infortuni e degli incidenti• Verifiche di adeguatezza e integrità degli asset e di conformità ai requisiti normativi applicabili• Reporting dei risultati in particolare: i) scostamenti tra i risultati ottenuti e gli obiettivi programmati; ii) risultati del monitoraggio della performance del sistema di gestione della salute, della sicurezza, dell'ambiente e dell'incolumità pubblica; iii) stato di avanzamento di eventuali azioni di miglioramento definite e iv) Individuazione degli obiettivi di miglioramento e la necessità di eventuali modifiche ad elementi del sistema di gestione di salute, sicurezza e ambiente in azienda
Elaborazione della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario	<ul style="list-style-type: none">• Completezza informazioni riportate rispetto a quanto previsto dal decreto legislativo e allo standard di riferimento• Processo di raccolta delle informazioni: entità coinvolte, ruoli e responsabilità di alimentazione delle informazioni e consolidamento delle stesse e definizione della materialità delle informazioni da riportare• Verifica a campione sull'attendibilità dei dati riportati• Processo di approvazione della Dichiarazione non finanziaria



Sicuramente l'Internal Audit è in grado di fornire assurance anche sulle informazioni non finanziarie ma è necessario che il team designato alle attività abbia skills e competenze che coprano dalla *compliance* agli aspetti ambientali e sociali e, ove sia presente, che l'Internal Audit faccia anche leva sulle attività svolte dal 2° livello di controllo.

Quanto di cui sopra assume ancora più rilevanza alla luce di una peculiarità della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, ossia quella inerente alla determinazione della materialità delle informazioni in essa riportate.

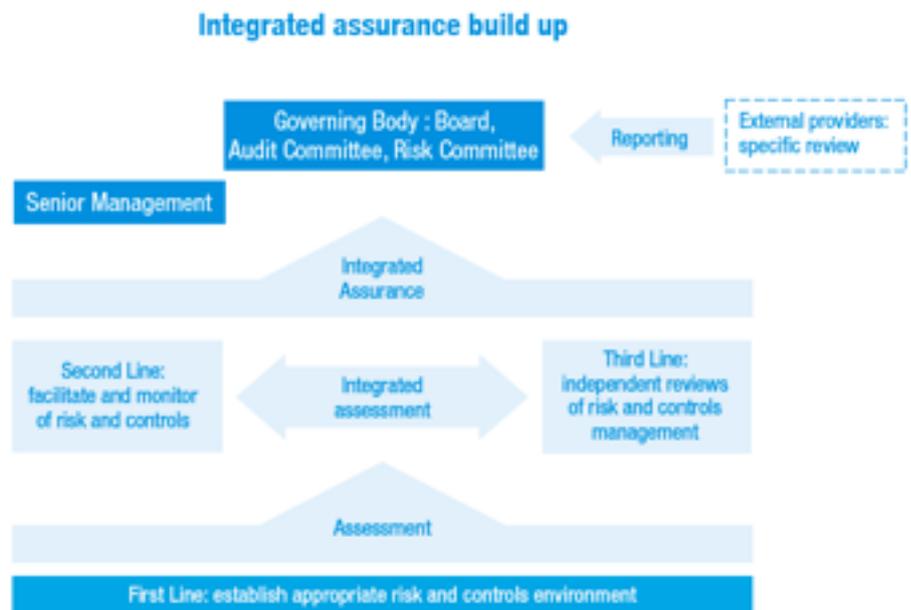
La materialità è un elemento chiave nell'ambito delle metodologie di Audit. Nell'ambito della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario non è possibile definire un livello per determinare se un'informazione è materiale oppure meno, ma è necessario innanzitutto comprendere chi sono gli stakeholder e quindi per ciascuno di essi identificare quali sono le informazioni rilevanti.

Sicuramente l'Internal Audit, grazie alla conoscenza completa delle attività aziendali derivanti dalle attività di Audit che coprono tutti gli obiettivi strategici, è in grado di comprendere quali sono gli stakeholder dell'azienda e quali sono le informazioni a cui essi sono interessati.

4.5 La collaborazione con la società di revisione

Nel modello più ottimale, oltre al coordinamento tra terzo e secondo livello di controllo, si potrebbe considerare anche una collaborazione con la società di revisione designata del controllo di conformità della Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario, così come previsto dall'IPPF 2050 Coordinamento e affidamento "Il responsabile Internal Auditing dovrebbe condividere le informazioni, coordinare le attività e considerare la possibilità di affidarsi all'operato di altri prestatori, esterni e interni, di servizi di assurance e consulenza, al fine di assicurare un'adeguata copertura e minimizzare le possibili duplicazioni."

Infatti in questo caso la società di revisione si trova a dover operare al di fuori della sua normale comfort zone (informativa finanziaria).



Il controllo di conformità sulla Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario è effettuato dalla società di revisione sulla base di quanto previsto dall'ISAE 3000. Tale principio di revisione prevede che il team che svolge l'incarico abbia conoscenze e competenze adeguate per svolgere tale incarico.

Infatti il controllo di conformità sulla Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario richiede competenze e conoscenze su aspetti diversi dai processi amministrativo-contabili (quali ad esempio tematiche ambientali e/o di sistemi di controllo anticorruzione). Infine mentre la revisione delle informazioni finanziarie si basa sul sistema della partita doppia che consente di fare affidamento su un sistema di controllo che consente la verifica delle informazioni, nel caso delle informazioni non finanziarie si richiede di fare affidamento spesso e volentieri su sistemi di raccolta delle informazioni destrutturati o immaturi. Inoltre non sempre è possibile ottenere conferme esterne o verificare le informazioni non finanziarie con documentazione di supporto. E infine, come abbiamo già detto, la determinazione della materialità delle informazioni non finanziarie dipende dalla valutazione di ciò che può influenzare le decisioni di coloro che utilizzano le informazioni non finanziarie.

Alla luce di tutte queste difficoltà l'Internal Audit può fornire supporto alla società di revisione, al fine di ridurre il rischio della società di revisione nello svolgere il controllo di conformità sulla Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario. In tal modo l'assurance può essere raggiunta in modo efficiente oltre che efficace.



Allegato

Esempio e indicatori fondamentali di prestazione

Di seguito sono forniti alcuni indicatori previsti dalla Linee Guida dell'Unione Europea.

Questioni ambientali

Un'impresa può prendere in considerazione indicatori fondamentali di prestazione quali:

- il rendimento energetico e i miglioramenti dello stesso;
- il consumo di energia proveniente da fonti non rinnovabili e l'intensità energetica;
- le emissioni di gas a effetto serra in tonnellate metriche di CO2 equivalente e l'intensità dei gas a effetto serra;
- le emissioni di altri inquinanti (misurate in valore assoluto e come intensità);
- l'estrazione di risorse naturali;
- gli impatti e le dipendenze in relazione al capitale naturale e alla biodiversità;
- la gestione dei rifiuti (ad esempio i rapporti di riciclaggio).

Questioni sociali e attinenti al personale

Un'impresa può prendere in considerazione la divulgazione di indicatori fondamentali di prestazione basati su aspetti quali:

- la diversità di genere e altri aspetti della diversità;
- i dipendenti aventi diritto al congedo parentale, suddivisi per sesso;
- i lavoratori che partecipano ad attività che presentano un rischio elevato di malattie o infortuni specifici;
- il numero di infortuni sul lavoro, i tipi di lesioni o malattie professionali;



- l'avvicendamento dei dipendenti;
- il rapporto dei dipendenti che lavorano in base a contratti a tempo determinato, suddivisi per sesso;
- le ore medie di formazione per anno per dipendente, per sesso;
- i processi di consultazione dei dipendenti;
- il numero di persone con disabilità occupate.

Rispetto dei diritti umani

Un'impresa può prendere in considerazione la divulgazione di informazioni rilevanti e indicatori fondamentali di prestazione in merito a:

- eventi verificatisi che presentano un grave impatto sui diritti umani, relativi alle sue attività o alle sue decisioni;
- il processo di ricevimento e gestione dei reclami, nonché delle misure di attenuazione e soluzione di casi di violazione dei diritti umani;
- attività e fornitori soggetti a rischio significativo di violazioni dei diritti umani;
- processi e misure atti a prevenire la tratta di esseri umani per tutte le forme di sfruttamento, lavoro forzato o obbligatorio e lavoro minorile, lavoro precario e condizioni di lavoro non sicure, in particolare per quanto riguarda le aree geografiche soggette a rischio maggiore di esposizione alle violazioni;
- modalità di accesso ai propri stabilimenti, documenti e siti web da parte delle persone con disabilità;
- rispetto della libertà di associazione;
- impegno in relazione alle parti interessate.



Aspetti legati alla lotta contro la corruzione attiva e passiva

Un'impresa può prendere in considerazione la divulgazione di informazioni rilevanti e indicatori fondamentali di prestazione relativi ad aspetti quali:

- politiche, procedure e standard anticorruzione;
- criteri utilizzati nelle valutazioni dei rischi legati alla corruzione;
- processi di controllo interno e risorse allocate alla prevenzione della corruzione interna ed esterna;
- dipendenti che hanno ricevuto adeguata formazione;
- utilizzo di meccanismi di denuncia;
- numero di azioni legali pendenti o completate in relazione al comportamento lesivo della concorrenza.

Altri, ad esempio aspetti legati alla catena di fornitura

Un'impresa può prendere in considerazione la divulgazione di informazioni rilevanti e indicatori fondamentali di prestazione relativi ad aspetti quali il monitoraggio dei fornitori in relazione a:

- pratiche di lavoro, ivi incluso il lavoro minorile e il lavoro forzato, il lavoro precario, i salari, le condizioni di lavoro non sicure (includendo anche la sicurezza degli edifici, i dispositivi di protezione, la salute dei lavoratori) (1);
- tratta di esseri umani e altre questioni in materia di diritti umani;
- emissioni di gas a effetto serra e altri tipi di inquinamento idrico e ambientale;
- deforestazione e altri rischi connessi alla biodiversità, monitoraggio dell'impatto dell'impresa sui fornitori, ad esempio, in merito ai suoi termini di pagamento e ai suoi periodi di pagamento medi.

