

**CCR Roundtable del 21 giugno 2022**  
incontro dedicato ai membri dei Comitati Controllo Rischi delle società quotate con  
*focus su ESG Risk Governance*

## Viewpoints

Il Reflection Group di Nedcommunity dedicato al tema di Controlli e Rischi, insieme al corporate partner EY è lieto a fornire questo breve riassunto della discussione svoltasi il 21 giugno.

L'organizzazione dell'iniziativa è stata realizzata in sinergia con le attività del European Audit Committee Leadership Network (EACLN) che aveva trattato l'argomento di ESG alla fine del 2021, relazionandone a gennaio di quest'anno.<sup>1</sup>

La performance nella gestione delle questioni ambientali, sociali e di governance (ESG) nel corso del tempo e una rendicontazione affidabile e trasparente di tale performance sono diventate sempre più importanti per gli investitori e possono influenzare in modo significativo la capacità di una società di raccogliere capitali. Molte aziende cercano ora di migliorare la propria governance in materia ESG.

Ecco perché l'incontro, che ha visto la partecipazione di presidenti e membri dei Comitati Controllo e Rischi di alcune tra le maggiori società quotate italiane (cfr allegato), ha voluto confrontarsi in modo particolare intorno a due argomenti:

- I. ESG Corporate Governance e il ruolo del Comitato Controllo e Rischi (CCR)**
- II. Reporting delle informazioni non finanziarie e le sinergie nella Risk Governance**

All'evento hanno partecipato esponenti aziendali di rilievo che hanno condiviso le loro esperienze ed i loro punti di vista in relazione ai suddetti argomenti.

- Sul primo tema è intervenuto il Dr. Gabriele Galateri di Genola, Presidente Fondazione Assicurazioni Generali, Presidente Istituto Italiano di Tecnologia, membro Comitato Corporate Governance Borsa Italiana
- Sul secondo tema, sono intervenuti il Dr. Camillo Rossotto, General Manager - CFO e CSO del Gruppo Autogrill ed il Dr. Luciano Pirovano - Global Sustainable Development Director Food del Gruppo Bolton

---

<sup>1</sup> Cfr pubblicazioni: **ESG Governance** - [https://www.tapestrynetworks.com/sites/default/files/publication\\_pdf/EACLN%20-%20ViewPoints%20ESG%20Governance-Jan%202022-FINAL.pdf](https://www.tapestrynetworks.com/sites/default/files/publication_pdf/EACLN%20-%20ViewPoints%20ESG%20Governance-Jan%202022-FINAL.pdf)

**CFO perspectives on ESG strategy and reporting practice** - <https://www.tapestrynetworks.com/publications/cfo-perspectives-on-esg-strategy-and-reporting-practice>

A seguito dell'apertura dell'incontro da parte della D.ssa Patrizia Giangualano, coordinatore del Reflection Group, e le esperienze condivise dagli esponenti appena citati, i moderatori, Carolyn Dittmeier, Silvia Stefini e Simone Scettri hanno potuto condurre un dibattito e raccogliere i vari punti di vista dei partecipanti. Qui nel seguito si riportano i punti salienti emersi.

## I. ESG Corporate Governance e il ruolo del Comitato Controllo e Rischi (CCR)

I temi affrontati nel primo punto hanno incluso tra l'altro:

- ESG Corporate Governance: il suo grado di maturità e la sua definizione;
- Fino a che punto si inserisce la governance ESG nel mandato e nell'agenda del CCR;
- Il coordinamento e la collaborazione con altri comitati sui temi ESG.

I partecipanti hanno riportato una varietà di **modelli di governance ESG** che danno luogo a diversi livelli di coordinamento e cooperazione all'interno delle loro organizzazioni e dei loro Consigli di Amministrazione.

Interessante notare che in circa la metà delle aziende rappresentate nell'incontro la responsabilità della Sostenibilità è stata attribuita al CCR. Altre aziende (circa il 30% dei presenti) dispongono di un comitato dedicato alla Sostenibilità. Altre (circa il 20% dei presenti), ancora, attribuiscono il mandato sulla Sostenibilità ad altri comitati, come un Comitato Governance, Comitato Innovazione e così via.

L'importante contributo del Dr. Galateri, che negli anni di presidenza di vari gruppi quotati e non quotati ha visto evolvere sia dall'esterno che dall'interno il tema ESG, ha consentito di far emergere alcuni importanti punti.

La concreta articolazione della corporate governance, come pur riconosciuto dal Comitato Corporate Governance italiano, dipende spesso dal settore di appartenenza e dalla natura stessa dell'azienda. Non si ritiene necessariamente una *best practice*, la costituzione di un comitato dedicato alla sostenibilità. L'attribuire tale materia ad un comitato endo-consiliare già esistente, ad esempio il Comitato Governance, ha reso possibile, come espresso dal Dr. Galateri, integrare gli obiettivi ESG nella governance d'impresa, contribuendo al perseguimento del successo sostenibile. Diversi partecipanti hanno riportato la crescente esigenza, nelle loro rispettive organizzazioni, di integrare i temi ESG nell'ambito di un comitato dedicato all'Innovazione per valorizzare il forte legame tra temi ESG e la tecnologia a supporto del piano strategico dell'azienda. Alcuni prestano la loro attività in organizzazioni che hanno un comitato "strategia sostenibile" che indirizza le scelte di posizionamento strategico, mentre i singoli altri comitati analizzano i temi ESG al loro interno.

**L'attribuzione del tema ESG al Comitato Controllo e Rischi**, constatata appunto in molti casi, consente, secondo diversi partecipanti, l'integrazione della sostenibilità nella governance dei rischi, e, conseguentemente, lo sviluppo ed il monitoraggio di parametri di performance (KPI) e di reporting agli stakeholder che comprendano indicatori degli obiettivi di sostenibilità. Si è ricordato che il

Codice di Corporate Governance assegna le attività di controllo sul reporting non-finanziario al Comitato Rischi, ma lascia ampia libertà per quanto riguarda i temi più ampi di sostenibilità.

Tutti i presenti concordano che tutti i Comitati hanno la responsabilità di applicare criteri ESG alla loro attività, quindi si tratta in ogni caso di una responsabilità trasversale, anche se un Comitato si occupa in particolare di Sostenibilità.

Si è poi parlato dell'importanza di un **coordinamento tra i vari Comitati**; è emersa l'esigenza di perseguire un più elevato grado di maturità<sup>2</sup> al fine di consentire una governance integrata, adattabile a qualsiasi struttura dei comitati endoconsiliari. Sono emersi diversi spunti per promuovere l'integrazione tra comitati tra cui:

- Il ruolo del Presidente della società attraverso la sua partecipazione alle riunioni dei diversi comitati.
- Il ruolo del Lead Independent Director che potrebbe essere il ruolo adatto per un opportuno coordinamento tra comitati.
- Riunioni congiunte tra comitati per assicurare la condivisione di aspetti chiave di governance come gli obiettivi di performance, la remunerazione<sup>3</sup> ed i KPI ESG, oggetto anche di disclosure (DNF e Report di sostenibilità). Questa modalità, peraltro, potrebbe non risultare efficiente oltre che predeterminare l'esito delle delibere del Consiglio. E' quindi importante che ove vengano adottate tali modalità organizzative le decisioni siano comunque prese in sede di riunione dell'organo amministrativo a seguito di un dibattito consiliare.
- La presenza di un comitato manageriale dedicato alla sostenibilità; questo consente di canalizzare correttamente le informazioni aziendali ai Comitati endoconsiliari, oltre a rappresentare un aspetto chiave nella governance manageriale del tema ESG.
- La presenza di un segretario di consiglio, che si occupa contestualmente di più comitati endoconsiliari che aiuta molto nel prevedere il coordinamento a livello di agenda dei singoli comitati e a livello Consiglio di Amministrazione (CdA).

È risultato invece non sempre pienamente articolata la formalizzazione delle modalità operative per assicurare l'integrazione tra i comitati, nei **regolamenti del CdA e dei relativi Comitati endoconsiliari**.

A questo proposito sarebbe utile esprimere chiaramente nel mandato del Comitato Sostenibilità (dedicato o integrato in un altro comitato endoconsiliare), i ruoli attribuiti e le relative interazioni con gli altri comitati (es. con il Comitato Remunerazione per le tematiche di incentivazione, con il CCR per il Non-financial reporting, con il Risk Committee per la valutazione dei rischi, e con il Comitato Nomine per le competenze).

Tuttavia, l'enfasi data durante la discussione all'importanza della proattività dei singoli Presidenti dei Comitati insieme al presidente dell'azienda, oppure del Lead Independent

---

<sup>2</sup> Per i concetti di grado di maturità si fa riferimento anche al Paper Nedcommunity 2015 - Risk Governance e Obiettivi Strategici d'Impresa: Punti di attenzione per il Comitato Controllo e Rischi a supporto del CdA

<sup>3</sup> Interessante come la Relazione 2021 del Comitato Corporate Governance promossa da Borsa Italiana ha rilevato che dall'esame delle politiche di remunerazione è in aumento i casi in cui almeno parte della remunerazione variabile appare espressamente legata a obiettivi di performance non finanziaria.

Director ha fatto emergere che la corporate governance, oltre ai regolamenti, funziona grazie alla volontà dei singoli attori di rendere coesa la stessa.

Molti partecipanti hanno affermato che la governance ESG nelle loro organizzazioni sta evolvendo comportando un ampliamento delle competenze (richieste) in materia di sostenibilità ai componenti del CCR e degli altri Comitati endoconsiliari.

Infine è emerso come la normativa esterna, in particolar modo nel settore finanziario, indirizza l'integrazione dei fattori di sostenibilità nelle strategie aziendali, nei sistemi di governo e di controllo.

Tuttavia, anche in tali contesti, la sensibilità ed i valori del top management e dell'organo amministrativo a questi temi, rappresenta l'elemento differenziante nel grado di maturità legato al perseguimento della sostenibilità nei propri piani strategici, nei modelli di business e nella cultura aziendale.

## II. Reporting delle informazioni non finanziarie e le sinergie nella Risk Governance

Premesso che le aziende devono far fronte tra l'altro, alle richieste di investitori, autorità di regolamentazione e gruppi di attivisti per incorporare le questioni ambientali, sociali e di governance (ESG) nelle loro strategie aziendali e per fornire trasparenza sulle azioni passate e pianificate.

Gli investitori istituzionali considerano sempre più la sostenibilità non solo come un rischio ma anche come un'opportunità importante per la creazione di valore a lungo termine e si aspettano dalle società partecipate informazioni quantitative (attraverso l'utilizzo di KPI) relativamente a questi temi.

Le autorità di regolamentazione dell'Unione Europea (UE) hanno intrapreso importanti iniziative politiche e normative che avranno un impatto sempre più incisivo sul reporting di sostenibilità.

La proposta di direttiva sul reporting di sostenibilità aziendale (CSRD), se approvata, renderà il reporting di sostenibilità un obbligo per tutte le grandi società dell'UE, le controllate dell'UE e le società quotate sui mercati dell'UE. Di conseguenza, la qualità, la profondità e l'ampiezza del reporting ESG sono sottoposte a un maggiore controllo e la posta in gioco per una corretta divulgazione è alta. I rapporti di sostenibilità sono sempre più allineati con le altre informazioni aziendali e sottoposti a controlli più rigorosi. Il reporting ESG è sempre più uno sforzo trasversale, non più isolato in dipartimenti di responsabilità sociale o di sostenibilità. Inoltre sono diventati essenziali la materialità e il riferimento a parametri sempre più consolidati e verificabili: si sta raggiungendo un livello di maturità più elevato sia in termini di aspettative degli investitori che di capacità delle aziende di rendicontare.

Si è discusso molto sulla rilevanza di avere la giusta **interfaccia operativa nel management**. Anche in questo caso i modelli sono differenti.

Il Dr. Rossotto, che ricopre sia il ruolo di CFO che di Chief Sustainability Officer per il Gruppo Autogrill, ha illustrato il suo business case aziendale. La scelta di dare al CFO il ruolo anche di CSO è

dovuta al riconoscimento dell'importanza di costruire fin da subito rigorosi processi di rendicontazione anche per i parametri ESG. Sono stati passati "a setaccio" circa 400 KPI non finanziari per poi decidere quelli che erano rilevanti dal punto di vista di cosa serve al business, cosa può essere monitorato, oggetto di rendicontazione e di commitment o obiettivo aziendale. Si è fatto quindi un lavoro di dettaglio con i responsabili di operations (che hanno indicato le variabili rilevanti) prima di lavorare sul reporting (che si limita ad un accurato story telling). La piena comprensione del CFO di tutto il processo di sostenibilità è utile non solo per assicurare rigore, ma anche quando si deve occupare di Finanza sostenibile, parlare con gli investitori o dei rating ESG. E' importante che ci sia una strategia percepita e comunicata che è coerente con la realtà di come il business è gestito.

Il Dr. Luciano Pirovano, Global Sustainable Development Director Food del Gruppo Bolton, ha proseguito illustrando un approccio diverso, di società non quotata e non ancora soggetta a rendicontazione DNF. Purtroppo il Report di Sostenibilità del Gruppo è molto articolato, strategico e immerso nelle operations. La scelta dei KPI è eseguita facendo il riferimento alla scienza ed alla partnership con organizzazioni molto credibili ed esigenti (quali WWF, OXFAM). In questo modo la sostenibilità diventa uno strumento di governance e di risk management per il Consiglio di Amministrazione che è direttamente esposto alle scelte di sostenibilità, definendo la strategia e facendo un monitoraggio trimestrale rigoroso.

Sulle domande e riflessioni che sono stati proposti ai membri dei CCR partecipanti al Roundtable, sono emersi diversi spunti:

Per quanto riguarda la **strategia di reporting** per rispondere alla crescente domanda di reporting ESG:

- Per diversi partecipanti la rendicontazione (finanziaria e ESG) deve trovare un bilanciamento ottimale tra la piena integrazione dei rapporti ("relazione integrata") e il mantenimento di rapporti separati (relazione finanziaria, DNF, rapporto di sostenibilità...). In Europa la percentuale di relazioni integrate è maggiore rispetto all'Italia. La lunghezza dei documenti è sentita da molti come un problema e ci si augura uno snellimento sugli aspetti chiave.
- Diversi CCR, nella loro agenda, prevedono non solo l'esame della rendicontazione delle metriche ma valutano l'individuazione delle metriche di medio e di lungo periodo, tenendo conto delle strategie espresse dal CdA. Tuttavia l'opinione diffusa è che ci sia strada da fare nel far evolvere la piena condivisione dei KPI ESG a livello Comitato e CdA che spesso richiede workshop e sessioni ad hoc.
- Occorre un maggiore sviluppo dei processi strategici e di controllo per stabilire i parametri chiave ESG, che variano ovviamente da settore a settore.
- Il ruolo del CCR o di altro Comitato è quello di stimolare il senior management a pensare al lungo periodo e non limitarsi a considerare la pressione dagli investitori.
- La sostenibilità, e quindi la sua reportistica, è un fattore trasformativo e deve essere discusso in CdA. È fondamentale che l'amministratore delegato sappia dove vuole portare l'azienda e che il Comitato porti i temi in discussione in CdA.

- fondamentale è la cultura aziendale, per cui la sostenibilità è un *enabler* della strategia e cambia tutto il modo di lavorare. I KPI sono un modo di dare visibilità ai valori che l'azienda ha dentro.

**Sull'evoluzione organizzativa e** di processo è stato discusso il ruolo della funzione CFO, di una eventuale funzione dedicato alla Sostenibilità, ed il ruolo di altre funzioni con particolare riguardo all' ESG reporting. A questo riguardo è emerso tra l'altro che:

- ai CFO ed alle organizzazioni finanziarie viene chiesto di supportare, se non persino guidare, il reporting ESG.
- Il Chief Sustainability Officer è diventato per molti una posizione apicale che, come ruolo, si sta spostando dall'ambito Investor Relations ad una posizione che consente l'integrazione del tema ESG nelle linee di business.
- il Risk Manager (o le altre funzioni nella "seconda linea di difesa"), ove presente, deve integrare e supportare gli obiettivi di rischi ESG nel modello aziendale di rischio complessivo.
- spesso ci sono comitati manageriali trasversali dove si discutono i KPI chiave.

**Aspetti di processo (risk management, controlli interni e audit)** sono stati discussi con diversi rilievi:

- È emerso come fondamentale l'aspetto dell'ambiente interno (il clima aziendale): uno dei pilastri del sistema di controllo e di gestione dei rischi.
- L' *assurance* della rendicontazione di sostenibilità deve essere attribuito a specifiche funzioni interne, sempre di più nell'area CFO. Ricorso ad incarichi specifici agli auditor esterni (al di là di quanto previsto dalla normativa di riferimento) è emerso come possibilità qualora le risorse interne siano insufficienti oppure valuti opportuno ottenere un *assurance* indipendente sulla robustezza ed affidabilità dei processi.
- La gestione dei rischi ESG è supportata dalla matrice di materialità che cattura la percezione degli stakeholder sia interni che esterni. Tali aspetti, che si riconducono in prevalenza alla misurazione dell'impatto devono essere integrati nel risk model complessivo dell'azienda. Questa tuttavia, come è emerso dalla discussione, è una area in evoluzione.
- La collaborazione con Partner che rappresentano gli stakeholder (ad esempio il WWF per Bolton) può contribuire al miglioramento della gestione dei rischi incluso l'identificazione delle azioni per la loro mitigazione.

## Conclusioni

ESG si può senz'altro concludere è un lavoro in corso: le aziende devono evolvere sia in base agli obblighi e normative di reporting in evoluzione, che dalle aspettative degli stakeholder. La struttura di governance si evolverà sempre di più per promuovere la sinergia sia a livello dei comitati endoconsiliari e dell'organo di amministrazione, sia a livello del management. Il CCR è ben posizionato per l'*oversight* degli aspetti di ESG reporting e al monitoraggio di risk management. La composizione e le competenze dei singoli membri del CCR si evolveranno per conseguenza.

## Allegato

### Partecipanti al CCR Roundtable del 21 giugno 2022

#### Guest Speaker

Gabriele Galateri di Genola	Fondazione Generali/ Moncler/ IIT
Camillo Rossotto	Autogrill
Luciano Pirovano	Bolton Food Group

#### Partecipanti

Graziella Capellini	Morgan Stanley, Azimut Marketplace
Lorenzo Caprio	Banca Generali
Cinzia Donalisio	Carel Industries
Carolyn Dittmeier	Nedcommunity, Ass. Generali, Illycaffè
Patrizia Giangualano	Nedcommunity <sup>4</sup> , Ferragamo, EPTA
Paola Giannotti	Terna, Fineco Bank
Romina Guglielmetti	Tod's, DEA Capital Alternative Funds
Elisabetta Magistretti	Mediobanca, Brembo
Marina Manna	Carel Industries
Gianmarco Montanari	Italgas, Fineco Bank, Tinexta
Piero Manzoni	Snam
Stefania Petruccioli	Interpump, De Longhi
Guido Pianaroli	Moncler
Paolo Pietrogrande	Falck Renewables, SGI, Neodecortech
Patrizia Polliotto	Reply, Zucchi
Silvia Stefini	NedcommunityFalck Renewables
Francesco Valsecchi	Anima Holdings, INWIT
Simone Scettri	EY
Alberto Girardi	EY
Riccardo Giovannini	EY

*Nota: le società elencati riguardanti gli incarichi dei partecipanti non sono necessariamente esaustivi*

---

<sup>4</sup> Coordinatrice Nedcommunity Reflection Group dedicato al tema di governance in materia di rischi e controlli