

# I comitati di sostenibilità nella governance delle società quotate: tra funzioni gestorie e di controllo \*

## *Sustainability committees in the governance of listed companies: between management and control functions*

Maurizio Irrera \*\* – Bianca Maria Scarabelli \*\*\*

---

### ABSTRACT

Il presente lavoro si occupa dei comitati di sostenibilità, che stanno acquisendo, nel panorama delle società quotate, rilevanza tanto che la loro frequenza è raddoppiata al 2018. Molti di questi comitati sono focalizzati esclusivamente sulle tematiche ESG.

Gli spunti di riflessione sono numerosi. *In primis*, il testo indaga la concreta composizione di tali comitati, con particolare riferimento alle caratteristiche di indipendenza e professionalità dei relativi membri, per passare poi al loro funzionamento.

Tra i poteri e i diritti del comitato, un ruolo di rilevanza è attribuito al diritto di chiedere informazioni e di accedere alle funzioni aziendali. La trattazione riflette, inoltre, sulle risorse proprie che il comitato può utilizzare anche per ottenere consulenze esterne, garanzia dell'indipendenza ed effettiva autonomia del comitato.

Un altro filone di indagine riguarda il "peso specifico" in termini di *governance* che i comitati possiedono, rispetto alle funzioni in concreto svolte. Sei paiono essere

---

\* Il presente elaborato è stato presentato al XIV Convegno Annuale Dell'associazione Italiana Dei Professori Universitari Di Diritto Commerciale "Orizzonti Del Diritto Commerciale" "Imprese, Mercati E Sostenibilità: Nuove Sfide Per Il Diritto Commerciale", tenutosi a Roma, in data 26-27 maggio 2023.

\*\* Professore Ordinario presso l'Università di Torino.

\*\*\* Dottoranda di ricerca in Diritto Commerciale presso l'Università commerciale "L. Bocconi".

le aree principali di attività dei comitati: il supporto all'organo amministrativo nell'esame, nella valutazione e nell'approvazione del piano industriale, la determinazione delle politiche di sostenibilità, la valutazione di adeguatezza delle politiche di impresa; nonché il controllo dei rischi attinenti ai profili di sostenibilità. In relazione a quest'ultima funzione si presentano temi di possibili interferenze tra il comitato di sostenibilità e il comitato controllo e rischi. A queste funzioni si aggiungono, da un lato, la sensibilizzazione ai temi ESG e il contatto diretto con gli *stakeholder*; e, dall'altro, il (peculiare) ruolo del comitato di sostenibilità rispetto alla dichiarazione di sostenibilità.

L'elaborato si conclude con una riflessione sulle funzioni dei comitati di sostenibilità negli attuali sistemi di *corporate governance* e sulle sue prospettive di sviluppo future.

*This paper concerns sustainability committees, which are gaining prominence in listed companies so that their frequency has doubled with respect to 2018. Many of these committees are focused exclusively on ESG issues.*

*The insights are numerous. First, the text investigates the concrete composition of these committees, with particular reference to the independence and professionalism of their members, and then moves on to their functioning.*

*Among the powers and rights of the committee, a prominent role is given to the right to request information and access to corporate functions. The discussion also reflects on the committee's own resources that can also be used to obtain external advice, a guarantee of the committee's independence and effective autonomy.*

*Another line of inquiry concerns the "specific weight" in terms of governance that committees possess, compared to the functions actually performed. There appear to be six main areas of activity of the committees: supporting the management body in reviewing, evaluating and approving the business plan; determining sustainability policies; assessing the adequacy of corporate policies; and monitoring risks pertaining to sustainability profiles. In relation to the latter function, issues of possible interference between the sustainability committee and the audit and risk committee arise. Added to these functions are, on the one hand, awareness of ESG issues and direct contact with stakeholders; and, on the other hand, the (peculiar) role of the sustainability committee with respect to the sustainability report.*

*The paper concludes with an analysis on the functions of sustainability committees in current corporate governance systems and prospects for its future development.*

---

---

## **SOMMARIO:**

1. I comitati di sostenibilità nella cornice ESG. – 2. La composizione dei comitati di sostenibilità: indipendenza e professionalità. – 3. Modalità di funzionamento dei comitati di sostenibilità; poteri e diritti. – 3.1. Il diritto di chiedere informazioni e accedere alle funzioni aziendali: una novità nel sistema dei flussi. – 3.2. Risorse finanziarie e consulenti esterni: autonomia e

indipendenza. – 4. Le funzioni del comitato di sostenibilità. – 4.1. Il supporto all’organo amministrativo nell’esame, nella valutazione e nell’approvazione del piano industriale. – 4.2. La determinazione delle politiche di sostenibilità. – 4.3. La valutazione di adeguatezza delle politiche di impresa: la *governance* della sostenibilità. – 4.4. Il controllo dei rischi attinenti ai profili di sostenibilità: possibili interferenze tra il comitato di sostenibilità ed il comitato controllo e rischi. – 4.5. La cultura della sostenibilità: il ruolo del comitato di sostenibilità nella sensibilizzazione ai temi ESG ed il contatto diretto con gli *stakeholder*. – 4.6. Il (peculiare) ruolo del comitato di sostenibilità ai fini della redazione della dichiarazione di sostenibilità. – 5. Riflessioni conclusive sulle funzioni del comitato di sostenibilità.

## 1. I comitati di sostenibilità nella cornice ESG

Secondo il *Rapporto Consob 2022 sulla corporate governance delle società quotate*<sup>1</sup>, il 52,6% delle società quotate a fine 2021 (corrispondenti al 91% del valore complessivo del mercato) aveva costituito un comitato di sostenibilità<sup>2</sup>, raddoppiando la frequenza rilevata rispetto al 2018 ed in forte aumento rispetto alla precedente rilevazione per il 2020, dove le società erano il 43% per circa 86% del valore complessivo del mercato<sup>3</sup>. Si tratta di un dato statistico particolarmente rilevante in quanto sottolinea l’esigenza per le società del listino di adottare strumenti idonei a rispondere alla ben conosciuta e pregnante esigenza di una maggiore sostenibilità dell’impresa e alle istanze di *environmental social governance*. Come noto, con l’espressione ESG<sup>4</sup> si intende

---

<sup>1</sup> *Rapporto Consob 2022 sulla corporate governance delle società quotate italiane*, a cura di Consob, 2023, 56, reperibile sul sito: [www.consob.it](http://www.consob.it).

<sup>2</sup> In dottrina, si veda in relazione ai comitati di sostenibilità: PRATESI, *Comitato sostenibilità: un importante contributo management*, in *Harvard business review. Edizione italiana*, 2014, 7/8, 64. Per l’ampia dottrina straniera *ex multis*, LI, JIA, CHAPPLE, *The corporate sustainability committee and its relation to corporate environmental performance*, in *Meditari Accountancy Research*, 2022, in corso di stampa, 1; LUDWIG, SASSEN, *Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability?*, in *J. Environ Manage*, 2022, 1; DANVILA DEL VALLE, DÍEZ ESTEBAN-DE FORONDA PÉREZ, *Corporate social responsibility and sustainability committee inside the board*, in *European J. International Management*, Vol. 13, 2, 2019, 159.

<sup>3</sup> *Rapporto Consob 2021 sulla corporate governance delle società quotate italiane*, a cura di Consob, 2022, 6, reperibile sul sito: [www.consob.it](http://www.consob.it).

<sup>4</sup> Sul punto, per tutti ROCK, *For Whom is the Corporation Managed in 2020?: The debate over corporate purpose*, N.Y.U. School of Law Working Paper n. 20-16, ECGI Law Working Paper n. 515/2020; FERRARINI, *Redefining Corporate Purpose: Sustainability as a Game Changer*, EUSFiL Research Working Paper n. 1/2020. In Italia si veda lo scritto di ROLLI, *L’impatto*

l'insieme delle misure e degli *standard* che devono essere realizzati dalla società e inclusi nei sistemi di *governance* per una gestione attenta ai fattori sociali e ambientali. La locuzione – che ha sostituito la precedente nozione di CSR (*corporate social responsibility*)<sup>5</sup> – fa riferimento alla necessaria responsabilità sociale delle imprese, da attuarsi mediante attenzione ai temi della sostenibilità, dei fattori sociali, ambientali e di *governance*, al fine di permettere ad investitori e consumatori di compiere scelte chiare in ordine rispettivamente agli investimenti e ai consumi, con inevitabili ricadute sull'individuazione dell'interesse sociale<sup>6</sup>. I profili ESG includono – oltre ad una *due go-*

---

*dei fattori ESG sull'impresa. Modelli alternativi di governance e nuove responsabilità*, Bologna, 2020; ID., *Dalla Corporate Social Responsibility alla Sustainability, alla Environmental, Social and Governance (ESG)*, in *Corp. gov.*, 2022, 41 ss.; ABRIANI, *Corporate governance responsabile e sostenibile*, in *Corp. gov.*, 2022, 3 ss.

<sup>5</sup> Si vedano, *ex multis*, LIANG-RENNEBOOG, *Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature*, in ECGI Working Paper Series in Finance, n. 701/2020; MAYER, *Prosperity*, Oxford, 2018; SPIESSHOFER, *Responsible Enterprise. The Emergence of a global economic Order*, Monaco-Oxford, 2018. Per il dibattito in Italia AMATUCCI, *Responsabilità sociale dell'impresa e nuovi obblighi degli amministratori. La giusta via di alcuni legislatori*, in *Giur. comm.*, 2022, I, 612; BACHIORI-BALLUCCHI, *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, Torino, 2017; CALANDRA BUONAURA, *Responsabilità sociale dell'impresa e doveri degli amministratori*, in *Giur. comm.*, 2011, 4; 526 ss.; LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, in *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, 2013, 3, 9 ss.; ID., *Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa*, in *Riv. soc.*, 2009, 29 ss.; AA. VV., *Sostenibilità Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane*, a cura di F. Massa, Torino, 2019; DI CATALDO, *Responsabilità sociale dell'impresa e proprietà intellettuale*, in *La responsabilità dell'impresa. Convegno per i trent'anni di Giurisprudenza commerciale*, Milano, 2006, 128 ss. Sul piano legislativo, si veda per esempio, Ufficio Valutazione Impatto del Senato, *Il benessere equo e sostenibile – aspetti teorici empirici e nazionali*, 6 febbraio 2018.

<sup>6</sup> Il tema – definito “*carsico*” – dell'interesse sociale (in quanto compare e ricompare nei vari ambiti della disciplina societaria, COTTINO, *Contrattualismo e istituzionalismo (variazioni sul tema da uno spunto di Giorgio Oppo)*, in *Riv. soc.*, 2005, 693 ss.), esula dalla presente trattazione. Come noto, il dibattito è stato avviato dal famoso articolo di FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in *The New York Times Magazine*, 1970, in cui l'A. identificava lo scopo dell'impresa nella creazione di profitti e valore per i soci. Tale visione è stata avversata da voci sempre più numerose: si vedano nella dottrina storica straniera: BERLE, *The impact of the corporation on classical economic theory*, in *Quarterly Journal of economics*, 79, 1965, 25 ss.; BOWEN, *Social responsibility of businessmen*, New York, 1953; CLARK, *The changing basis of economic responsibility*, in *Journal of political economy*, 24, 1916, 209 ss.; più di recente: FERRARINI, *Corporate purpose and sustainability*, *EUSFiL Research Working Paper Series*, dicembre 2020. Nel nostro ordinamento il tema è stato ampiamente dibattuto: si vedano senza pretesa di completezza, in merito al dibattito, ancora in corso

vernance – per il fattore *environmental*, la trasformazione climatica e ambientale, la tutela della biodiversità, l'utilizzo di risorse energetiche, l'esaurimento delle risorse naturali e altri temi legati alla sostenibilità ambientale nello svolgimento dell'attività di impresa (*sustainable corporate governance*)<sup>7</sup>. Quanto ai fattori sociali, l'istanza è quella di una maggiore sensibilizzazione sulle necessità della comunità locale in cui la società opera, di integrazione della stessa nel territorio di riferimento, della responsabilizzazione della catena di approvvigionamento e dei fornitori, del rispetto dei diritti umani, della non-discriminazione, in ogni sua forma, tra cui quella di genere e razziale, dell'inclusività e della riduzione delle disuguaglianze, nonché della lotta contro la

---

JAEGER, *L'interesse sociale*, Milano, 1964, spec. 202 ss. (cui ha poi fatto seguito: ID., *L'interesse sociale (quarant'anni dopo)*, in *Giur. comm.*, 2000, I 795), che si poneva il tema del conflitto tra diverse visioni dell'interesse sociale, da perseguirsi sul lungo termine ovvero sul breve termine; ASCARELLI, *Interesse sociale e interesse comune nel voto*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1951, 1149; ID. *Tipologie delle società per azioni e disciplina giuridica*, in *Rivista delle società*, 1959, 617 ss.; MIGNOLI, *L'interesse sociale*, in *Rivista delle società*, 1958, 725. Da ultimo, in relazione al dibattito più recente ANGELICI, *Divagazioni sulla "responsabilità sociale" d'impresa*, in *Riv. soc.*, 2018, 3 ss.; ID., *"Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria; a proposito di un libro di Umberto Tombari*, in *Riv. soc.*, 2020, 4 ss.; ID., *Note sul "contrattualismo societario": a proposito del pensiero di Francesco Denozza*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 2018, 2, 191; SACCO GINEVRI, *Divagazioni su corporate governance e sostenibilità*, in *Riv. trim. dir. econ.*, 2022, fasc. 1, suppl. 3, 83 ss.; TOMBARI, *"Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria*, Milano, 2019; ID., *Corporate purpose e diritto societario: dalla "supremazia degli interessi dei soci" alla libertà di scelta dello "scopo sociale"?*, in *Riv. soc.*, 2021, 1, 2 ss.; ID., *Riflessioni sullo «statuto organizzativo» dell'«impresa sostenibile» tra diritto italiano e diritto europeo*, in *AGE*, 2022, 134 ss.; VENTORUZZO, *Richiamo e difesa delle radici istituzionali dell'impresa nel codice italiano*, in Paolazzi, Labini-Traù (a cura di), *Gli imprenditori*, Milano, 2019, 106 ss.; STELLA RICHTER jr., *Long-termism*, in *Riv. soc.*, 2021, 1, 16 ss.; DENOZZA, *Lo scopo della società: dall'organizzazione al mercato*, in *Rivista ODC*, 2019, 615; MONTALENTI, *L'interesse sociale: una sintesi*, in *Riv. soc.*, 2018, 303 ss.; MONTALENTI, *L'interesse sociale: una sintesi*, in *Rivista delle società*, 2018, 303 ss.; LIBERTINI, *Impresa e finalità sociali: riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale di impresa*, in *Riv. soc.*, 2009, 1 ss.; ID., *Ancora in tema di contratto, impresa e società. Un commento a Francesco Denozza, in difesa dello "istituzionalismo debole"*, in *Giur. comm.*, 2014, 4, 669.

<sup>7</sup> Si pensi, in questo senso, alle parole della Vice Direttrice Generale della Banca d'Italia, che ha sottolineato la centralità della "conoscenza degli effetti del cambiamento climatico sull'economia italiana e [del]la consapevolezza dell'importanza di misurare e gestire i profili di sostenibilità" (PERRAZZELLI, *Il contributo della Banca d'Italia al dibattito e alle strategie sulla sostenibilità*, Intervento al Convegno "Imprese e transizione ecologica – Tendenze e strategie del sistema produttivo lombardo" Assolombarda – Centro Congressi Milano, 15 febbraio 2023). Nello stesso senso muove anche il Piano Strategico per il triennio 2023-2025 di Banca d'Italia, reperibile sul sito [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).

corruzione, sia attiva sia passiva (fattori *sociali*). A questo si aggiunge la tutela e il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione, nonché la loro sicurezza sul posto di lavoro (l'*EESG* dove il fattore *employee* è distinto da quello *social*)<sup>8</sup>. Sempre più diffuse sono, da ultimo, le tematiche legate allo sviluppo tecnologico e al correlativo utilizzo consapevole dei dati (la cosiddetta *ESG&D*, dove si inserisce il fattore *data*)<sup>9</sup>.

Le spinte ESG hanno radici internazionali ed europee<sup>10</sup> e in tale contesto hanno trovato e continuano a trovare ampio sviluppo: da ultimo, per quanto riguarda l'Unione Europea, si possono ricordare la *Shareholders Right Directive II* (2017/828/UE), la Direttiva 2022/2464 sulla dichiarazione di sostenibilità (di cui si dirà *infra*) e la proposta di Direttiva del 23 febbraio 2022<sup>11</sup> sui doveri di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, che introduce alcuni doveri generali di diligenza in capo amministratori in relazione al cambiamento climatico; nonché ancora il Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile della Commissione Europea del 2018 (COM 2018-97 dell'8 marzo 2018). Di rilievo – nel contesto internazionale – sono, per esempio, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma sottoscritto dai governi dei 193 paesi membri dell'ONU che include 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile<sup>12</sup>, nonché lo *Statement on the Purpose of a Corporation* della *Business Roundtable* dell'agosto 2019, con il quale numerosi amministratori delegati di

---

<sup>8</sup> STELLA RICHTER jr., *Long-termism*, cit., 16 ss. che a sua volta cita MAYER-STRINE jr.-WINTER, *50 years later, Milton Friedman's Shareholder doctrine is dead*, in *Fortune*, 13 settembre 2020.

<sup>9</sup> STELLA RICHTER jr., *Long-termism*, cit., 16 ss.

<sup>10</sup> Già con le Risoluzioni del Parlamento europeo del 6 febbraio 2013 sulla “*Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile*” e quella sulla “*Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva*”, il Parlamento europeo si era occupato dei temi in commento. Nell' stesso senso anche la precedente Comunicazione CE della Commissione: “*L'Atto per il mercato unico. Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia; Insieme per una nuova crescita*”, del 13 aprile 2011, nonché la Comunicazione della Commissione 25 ottobre 2011, “*Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*”, il Libro Verde del 18 maggio 2001 “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, nonché la Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002 relativa alla “*Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*”.

<sup>11</sup> La proposta della Direttiva, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937, è reperibile sul sito: [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu).

<sup>12</sup> Si faccia riferimento in merito alle informazioni reperibili sul sito dell'Agenzia per la coesione territoriale italiana [www.agenziacoesione.gov.it](http://www.agenziacoesione.gov.it).

società americane si sono impegnati a creare un valore nel lungo termine per gli azionisti (*long-term value*)<sup>13</sup>. I fattori ESG si intersecano strettamente con la necessità che le società creino valore nel lungo termine<sup>14</sup> (*enlightened shareholder value* o *stakeholder value*) e non limitino la propria attività alla massimizzazione in un'ottica di breve periodo dell'utile.

Il comitato di sostenibilità nasce come una delle possibili risposte a quest'esigenza di sostenibilità e di creazione di valore nel lungo periodo, perseguendo quello che il nuovo Codice di *Corporate Governance*<sup>15</sup> definisce come “*successo sostenibile*”. Come noto, l'art. 1, Principio I, in linea con le istanze di ESG, stabilisce che l'organo di amministrazione deve guidare la società perseguendone il successo sostenibile che diviene non solamente un onere, ma una componente fondamentale dell'attività stessa dell'impresa<sup>16</sup>. Di

---

<sup>13</sup> Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation* in *Riv. soc.*, 2019, 1310. A commento si vedano: *Lo statement della Business Roundtable. Sugli scopi della società. Un dialogo a più voci*, a cura di Perrone, in *Rivista ODC*, 2019, 589 ss. DENOZZA, *Lo scopo della società: dall'organizzazione al mercato*, cit., 615 ss.; LIBERTINI, *Un commento al manifesto sulla responsabilità sociale d'impresa della Business Roundtable*, in *Rivista ODC*, 2019, 627 ss.; MAUGERI, «*Pluralismo*» e «*monismo*» nello scopo della s.p.a. (glosse a margine del dialogo a più voci sullo Statement della Business Roundtable), *ivi*, 637 ss. e PASSADOR, *Lo Statement della Business Roundtable, due anni dopo*, *Riv. soc.*, 2021, 683 ss.

<sup>14</sup> Si è particolarmente soffermato sulla prospettiva di lungo periodo MONTALENTI già a partire dal 2010: MONTALENTI, *Interesse sociale e amministratori*, in AA. VV., *L'interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders. In ricordo di Pier Giusto Jaeger*, Milano, 2010, 81 ss., e in *Società per azioni corporate governance e mercati finanziari*, Milano, 2011, 89 ss.; ID., *Interesse sociale, interesse di gruppo e gestione dell'impresa nei gruppi di società*, in AA. VV., *La riforma del diritto societario dieci anni dopo. Per i quarant'anni di Giurisprudenza commerciale*, Milano, 2015, 171 ss., e in *Impresa società di capitali mercati finanziari*, Torino, 2017, 215 ss. Ritengono invece che la formulazione del “medio-lungo periodo” non abbia fondamento normativo ANGELICI, *Divagazioni sulla “responsabilità sociale” d'impresa*, cit., 12; ID., “*Potere*” e “*interessi*” nella grande impresa azionaria, cit., 22 ss.; VENTORUZZO, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, in *Società*, 2020, 4, 441 (secondo il quale “*la formula non ha particolare valore prescrittivo ed è di limitata utilità*”).

<sup>15</sup> A commento del nuovo testo del Codice di *Corporate Governance, ex multis*, CUOMO, *Il consiglio di amministrazione e la gestione dell'impresa nel codice di corporate governance*, in *Riv. soc.*, 2021, 84; MARCHETTI, *Il nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate*, in *Riv. soc.*, 2020, 1, 268; ID., *Sull'attuazione del Codice di “Corporate Governance”*, in *Rivista delle società*, 2021, 5-6, 1406 ss.; VENTORUZZO, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020*, cit., 439.

<sup>16</sup> Il successo sostenibile è definito dal Codice di *Corporate Governance* come l’“*obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakehol-*

conseguenza, gli organi ed i soggetti chiamati a presidiare tale sviluppo sostenibile assumono un ruolo attivo e pregnante nel sistema di *governance* delle società quotate.

Il comitato di sostenibilità costituisce un'articolazione<sup>17</sup> necessariamente pluripersonale di un organo societario diverso dall'assemblea, ovvero, per il sistema tradizionale, del consiglio di amministrazione<sup>18</sup>. Come noto, esso non trova una regolamentazione civilistica né – a differenza di altre tipologie di comitati<sup>19</sup> – una precisa collocazione nel Codice di *Corporate Governance*, il

---

*der rilevanti per la società*". Sul tema si vedano gli A. citati alla nota precedente ed anche CA-TAUDELLA, *Il sostegno del legislatore internazionale e nazionale allo sviluppo sostenibile*, in *Sostenibilità Profili giuridici, economici e manageriali delle PMI italiane*, cit., 35 ss., e CIOCCA, *Sostenibilità dell'attività di impresa e doveri degli amministratori*, ivi, 77 ss.

<sup>17</sup> Sui comitati in generale, v. LENER, *Comitati interni e consiglieri «non sorveglianti»*, in *AGE*, 2007, 2, 369 ss.; HOUBEN, *La distribuzione della responsabilità nei consigli di amministrazione con comitati interni investiti di funzioni istruttorie, propositive e consultive*, in *Banca borsa e titoli di credito*, 2022, 3, 439 ss.; ID., *Il ruolo dei comitati endoconsiliari nel nuovo Codice di Corporate Governance ed il principio di collegialità nelle società quotate*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2021, 5, 1044 ss.; STELLA RICHTER jr., *I comitati interni all'organo amministrativo*, in *Riv. soc.*, 2007, 260; ID., *Alcune riflessioni sulla disciplina dell'amministrazione delle società quotate*, in Falconi, Fimmanò, Guida (a cura di), *Scritti in onore di Giancarlo Laurini*, Napoli, 2015, II, 1975 ss. Si veda anche il contributo di BISONI, FERRETTI, *Il consiglio di amministrazione tra vincoli regolamentari e vincolo della creazione di valore*, in *Banca Impresa Società*, 2019, 229 ss., circa il sistema bancario. Di particolare rilievo è, infine, il rapporto di BELCREDI, BOZZI, *Rapporto Fin-Gov sulla corporate governance in Italia*, novembre 2021, Milano. L'istituto del comitato è, come noto, di derivazione europea: già la Raccomandazione della Commissione Europea n. 2005/162 invitava le società all'introduzione di comitati per le nomine, le remunerazioni e la revisione dei conti.

<sup>18</sup> Eccezione è costituita dalle società quotate che hanno optato per il sistema dualistico (LENER, *Comitati interni e consiglieri «non sorveglianti»*, cit., 369).

<sup>19</sup> Come noto, l'art. 3, Raccomandazione 16 del Codice di *Corporate Governance* enuncia alcune tipologie di comitati: il comitato nomine, quello delle remunerazioni e quello del controllo e rischi. Come indicato dal *Rapporto Consob 2021*, cit., 6, 43, i comitati più diffusi sono quello delle remunerazioni e quello di controllo e rischi (alla fine del 2020 il numero di società che aveva istituito questi comitati superava il 90% del totale e sfiorava il 100% in termini di capitalizzazione di mercato) anche se cresce il numero di società che adotta il comitato nomine (il numero di emittenti che istituiscono il comitato nomine ha raggiunto il 69% circa delle società quotate e il 93% del valore totale del listino). Sul comitato controllo e rischi, si vedano: STELLA RICHTER jr., *Il comitato controllo e rischi, già comitato per il controllo interno*, in *Oss. Dir. civ. e comm.*, 2012, I, 59 ss. e in Abbadessa (a cura di), *Dialogo sul sistema dei controlli nelle società*, Torino, 2015, 112. Si veda anche ID., *La funzione di controllo del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in *Riv. soc.*, 2012, 669 ss., 673 ss.; RACUGNO, *I controlli interni*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, 37 ss.; BAVAGNOLI et al., *Comitato Controllo e Rischi: alcune caratteristiche delle società quotate italiane*, in *NDS*, 2013, 52 ss.; VICARI, *Organo*

quale si limita a prevedere, all'art. 1, Raccomandazione 1, che il piano industriale sia esaminato e approvato “*anche in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine*” e che tale analisi circa i temi di sostenibilità sia svolta con “*l'eventuale supporto di un comitato del quale l'organo di amministrazione determina la composizione e le funzioni*”<sup>20</sup>. È questa l'unica disposizione specificatamente dedicata al comitato di sostenibilità: ad esso, ove costituito, si applicheranno quindi le norme che il Codice di *Corporate Governance* dedica ai comitati in generale. Il comitato di sostenibilità ha carattere meramente eventuale, in quanto sarà l'organo amministrativo a valutare l'opportunità o la necessità di istituirlo, assicurando, come disposto dall'art. 3, Principio XI, “*un'adeguata ripartizione interna delle proprie funzioni*”, ove non ritenga di affidare le relative funzioni ad altro comitato esistente, come avviene frequentemente nella prassi applicativa (come si vedrà *infra*). Tuttavia, nonostante il silenzio del Codice di *Corporate Governance*, la tipologia di comitato in commento ha trovato – come si è scritto – diffusione più di metà delle società del listino<sup>21</sup> con una propagazione capillare in molte-

---

*amministrativo e funzione di “risk management” nella società di gestione del risparmio*, in *Giur. comm.*, 2016, I, 25 ss., spec. 33; BUSSO-MACRÌ, *Il Collegio Sindacale e il Comitato Controllo e Rischi nelle società quotate: il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi anche alla luce del nuovo Codice di Corporate Governance*, in *Rivista di Corporate Governance*, 2021, 3, 353 ss. L'elencazione effettuata dal Codice è solo indicativa, essendo lasciata l'istituzione di ulteriori comitati alla volontà del consiglio di amministrazione (LENER, *Comitati interni e consiglieri «non sorveglianti»*, cit., 372 che nota come il codice “*non esclude [...] e anzi indirettamente incoraggia la formazione di ulteriori comitati non tipizzati*”): al netto del comitato di sostenibilità, esistono i comitati *tech* preposti a considerare le nuove tecnologie ed il loro sviluppo all'interno dell'impresa (in tema: MONTAGNANI-PASSADOR, *AI Governance and Tech Committees: An Empirical Analysis in Europe and North America*, 2021) e i comitati con specifiche funzioni circa l'analisi delle operazioni con parti correlate (BELCREDI-BOZZI, *Rapporto Fin-Gov sulla corporate governance in Italia*, cit., 28 ss.).

<sup>20</sup> Sul punto, BELCREDI-BOZZI, *Rapporto Fin-Gov sulla corporate governance in Italia*, cit., 25 ss.

<sup>21</sup> Il comitato sostenibilità è stato istituito da 78 delle 139 società medio-grandi analizzate (sono stati presi in considerazione gli amministratori di 139 società quotate a fine 2020 per un totale di 1.479 incarichi di amministrazione, appartenenti rispettivamente agli indici Ftse Mib, Mid Cap e Star e rappresentative del 64% circa del listino e del 98% della capitalizzazione ordinaria). Il dato è particolarmente rilevante in quanto, come si è detto, dal 2018 è quasi raddoppiata la frequenza del comitato sostenibilità, arrivato a fine 2020 al 43% del listino, pari all'86% del valore complessivo del mercato, mentre precedentemente rappresentava poco più del 67% (*Rapporto Consob 2021*, cit., 40 ss.). Allo stesso modo, anche il *Rapporto Consob 2022*, cit., 56, riporta che il comitato di sostenibilità è stato adottato da circa il 52,6 delle società analizzata, ovvero 112, rappresentative di circa il 91% del valore di capitalizzazione.

plici settori, a testimonianza delle citate necessità ESG, trasversali al mercato: si nota infatti la sua presenza storica nei settori energetico ed assicurativo, le cui attività sono per natura intersecate ai temi di sostenibilità ambientale e alla gestione dei relativi rischi; inoltre, nel corso dell'ultimo anno è aumentata fortemente anche la presenza dei comitati di sostenibilità nei settori delle telecomunicazioni, bancario e industriale<sup>22</sup>.

## 2. La composizione dei comitati di sostenibilità: indipendenza e professionalità

Il Codice di *Corporate Governance*, come noto, tace sulle caratteristiche specifiche dei componenti del comitato in analisi che potrà quindi essere composto solo da amministratori (di tipo endoconsiliare), ovvero solo da *manager* (di natura manageriale), ovvero ancora da amministratori e *manager* (a carattere misto)<sup>23</sup>. Il Codice di *Corporate Governance* si limita, da un lato, a prevedere, con l'art. 2, Raccomandazione 5, che il numero e le competenze degli amministratori indipendenti siano adeguati, tra l'altro, alla “*costituzione dei [...] comitati*”. Dall'altro, la Raccomandazione 17 dell'art. 3 attribuisce al consiglio il compito di determinare il numero dei membri e la loro scelta discrezionale, privilegiando tuttavia “*la competenza e l'esperienza dei relativi componenti ed evitando, nelle società grandi, una eccessiva concentrazione di incarichi*”. Nulla è specificato in termini di qualifiche o di requisiti di indipendenza: tuttavia, in termini generali, dalle analisi statistiche dei dati a disposizione, emerge – come rilevato dal *Rapporto Consob 2021* e dal *Rapporto Consob 2022* – che i comitati sono composti prevalentemente da amministratori indipendenti<sup>24</sup>, in relazione al loro ruolo tecnico. Per la medesima ragione, il *background* professionale dei membri dei comitati risulta più diversificato rispetto a quello dell'intero consiglio, con l'emergere di professionalità tecniche e specializzate per area, per effetto di una minor presenza – rispetto al

---

<sup>22</sup> I dati provengono da SPENCER STUART, *Board Index, 2022 Italia*, 4 ss., reperibile sul sito [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com). Secondo il *Rapporto Consob 2022*, cit., 56, nel settore dei servizi, i comitati di sostenibilità sono presenti nel 62% dei casi, con un valore di capitalizzazione pari al 97,8%.

<sup>23</sup> Si veda sul punto, *La Relazione 2022 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate, 10° rapporto sull'applicazione del codice di autodisciplina*, a cura del Comitato Italiano Corporate Governance, 2023, reperibile sul sito del comitato, 54 ss.

<sup>24</sup> Il dato si attesta in media a circa l'87% del totale dei componenti per il 2020 (*Rapporto Consob 2021*, cit., 43) e l'83,8% del totale per il 2021 (*Rapporto Consob 2022*, cit., 56).

*plenum* – del profilo che il *Rapporto Consob 2021*, definisce come “manageriale puro”<sup>25</sup>.

Secondo i dati disponibili, il comitato di sostenibilità non costituisce un’eccezione rispetto agli altri: anzi, il carattere di professionalità dei suoi membri – spesso laureati e possessori di un titolo *post-lauream*, accademici ovvero professionisti con esperienze nell’ambito della sostenibilità – si accentua ulteriormente rispetto ai comitati in generale<sup>26</sup>. La sua diffusione ha avuto inoltre

---

<sup>25</sup> *Rapporto Consob 2021*, cit., 6 e 43. Nei comitati, il *background* manageriale rappresenta il 51% rispetto al quasi 66% per quello professionale. Anche secondo *Rapporto Consob 2022*, cit., 56, la prevalenza è la medesima: gli amministratori che sono *manager* sono il 53% mentre i consulenti e i professionisti rappresentano il 32,4%. Per completezza, si segnala che i comitati sono composti da donne in oltre la metà dei casi – 56% (*Rapporto Consob 2021*, cit., 6 e 43). Il genere femminile è preponderante anche nei comitati di sostenibilità: si osserva, infatti, una maggiore incidenza degli incarichi riferibili alle donne con un dato superiore al 50%. Il dato è oscillante tra il 54% per le società Star (a fronte del 38,5%, corrispondente al dato medio relativo al totale degli incarichi ricoperti nelle società appartenenti allo stesso indice) e il 59% circa per le società del Ftse Mib (essendo 38,6% il dato medio), come indicato dal *Rapporto Consob 2021*, cit., 41. Similmente riporta anche *Rapporto Consob 2022*, cit., 56: il 60,1% dei componenti dei comitati di sostenibilità appartiene al genere femminile.

<sup>26</sup> Risulta secondo il *Rapporto Consob 2021*, cit., 40 ss., che i membri dei comitati di sostenibilità sono altamente specializzati, essendo spesso laureati e possessori di un titolo *post-lauream* o accademici. Gli amministratori laureati e, in particolare, con un titolo *post-lauream*, sono una percentuale oscillante tra poco più del 42% nelle società Star, mentre 25% è il dato medio riferito al totale degli incarichi nelle società dello stesso indice; e circa il 49% nelle società Ftse Mib mentre, il dato medio è pari a quasi il 31% nelle società dell’indice. La percentuale degli accademici è di 24% circa nelle società del Ftse Mib (mentre la media è il 13,5%) e di 44,3% nelle società appartenenti all’indice Star (mentre circa 9% è il dato medio); il dato di professionalizzazione tecnica è più alto tra le donne (alle quali è riferibile il 21,5% degli incarichi complessivamente ricoperti rispetto al 10,2% riguardante gli uomini). Gli amministratori con competenze nell’area rappresentano più del 24% del totale: il dato sale al 26% tra le società del Mid Cap e al 30% per le donne, mentre è minore per gli uomini (al 18%). Similmente, viene riportato dal *Rapporto Consob 2022*, cit., 56, che gli amministratori laureati rappresentano il 98,1% dei membri dei comitati, mentre i possessori di un titolo *post lauream* sono il 33,2%. Inoltre, 15,4% sono accademici (percentuale che arriva al 20,6 nel settore finanziario e 16,5% per il segmento Mid Cap). La professionalità in relazione alla sostenibilità dei membri dei comitati viene valutata da Consob, tra l’altro, in base alla formazione, comprendente la formazione universitaria e i corsi di specializzazione; le esperienze professionali svolte, tra cui la partecipazione ai *board* di società, la fondazione di *start-up* o il lancio di progetti significativi nell’ambito della sostenibilità; l’attività di insegnamento e la ricerca in ambito di sostenibilità, la pubblicazione di studi e la partecipazione in qualità di relatori a convegni sui temi, la partecipazione a tavoli di lavoro, commissioni ministeriali o comitati direttivi di centri di ricerca (DZHENGIZ-NIESTEN, *Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities*, in *Journal of Business Ethics*, 2020, 162).

come conseguenza indiretta che anche all'interno dei consigli di amministrazione stessi siano stati nominati e siedano membri specializzati in materia di sostenibilità, tra i quali sono poi scelti i componenti del comitato di sostenibilità, sull'assunto che le competenze in una materia specializzata come la sostenibilità permettano di svolgere adeguatamente il relativo ruolo e di contribuire in modo incisivo e qualificato all'attività dell'impresa<sup>27</sup>.

Quanto all'indipendenza, anche i comitati di sostenibilità – in linea con quanto avviene per gli altri – sono di norma composti da amministratori non esecutivi e indipendenti<sup>28</sup>: tale carattere è confacente con il ruolo di supervisione e controllo che – come si vedrà – è attribuito al comitato stesso<sup>29</sup>. Tuttavia, in alcuni casi, esso vede la presenza anche di un amministratore esecutivo (che in alcuni casi arriva ad essere addirittura il CEO o il Presidente esecutivo) e/o un *manager* con funzioni strategiche a dimostrazione di una “*chiara vocazione strategica*” che – come si indicherà oltre – caratterizza il comitato di sostenibilità<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Secondo il citato *Rapporto Consob 2021*, cit., 6, nelle società medio-grandi alla fine del 2020, gli amministratori all'interno del consiglio con competenze specifiche in materia di sostenibilità ricoprivano il 14,6% degli incarichi totali. La percentuale sale con il crescere delle dimensioni delle società (Ftse Mib e Mid Cap, rispettivamente 19,3% e 17,1%), sottolineando come, soprattutto nelle società di maggiori dimensioni, le istanze ESG siano particolarmente sentite. In senso parzialmente critico, parlando dei comitati in generale, si esprime MARCHETTI, *Il nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate*, cit., 276 secondo il quale “*il richiamo [del Codice, n.d.r.] a guardare alla competenza e all'esperienza per la formazione del comitato ricordato con la funzione istruttoria, propositiva, consultiva (Principio XI) indica l'esigenza (spesso disattesa) che i comitati stessi offrano un contributo incisivo e qualificato*”.

<sup>28</sup> Si veda in tal senso Assonime-Emittenti Titoli 2022: *Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2021*, 68, nonché *La Relazione 2022 sull'evoluzione della corporate governance*, cit., 55.

<sup>29</sup> Così nota il citato Assonime-Emittenti Titoli 2022, cit., 68, a mente del quale “*la composizione prevalente del comitato (quasi solo non esecutivi, in maggioranza indipendenti) sembra coerente con un ruolo di controllo e interlocuzione riguardo ai temi 'rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine' individuati dal management, più che di coinvolgimento diretto nell'elaborazione di strategie di sostenibilità*”.

<sup>30</sup> *La Relazione 2022 sull'evoluzione della corporate governance*, cit., 55 ss.

### 3. Modalità di funzionamento dei comitati di sostenibilità; poteri e diritti

Scarna è la disciplina del Codice di *Corporate Governance* relativa alle modalità di funzionamento dei comitati in generale e di quello di sostenibilità in particolare. Infatti, i criteri di funzionamento, così come i compiti, loro affidati sono di decisione consiliare (Raccomandazione 11 e Raccomandazione 17 dell'art. 3), senza ulteriori indicazioni in materia. Le modalità di funzionamento dei comitati si possono ricavare, pertanto, nel silenzio del relativo regolamento, in analogia a quanto previsto per il consiglio di amministrazione: in particolare, ciascuno dei comitati è coordinato da un presidente, il quale ha la funzione principale di impulso dell'attività e di coordinamento dell'informazione e che è tenuto ad informare l'organo di amministrazione delle attività svolte alla prima riunione utile (Raccomandazione 17). I comitati, inoltre, come il consiglio di amministrazione, operano secondo il principio di collegialità<sup>31</sup>. La Raccomandazione 17 prevede altresì la possibilità che alle riunioni partecipino membri esterni, previo invito del presidente, come il presidente dell'organo di amministrazione, il *chief executive officer*, gli altri amministratori ovvero ancora gli esponenti delle funzioni aziendali competenti per materia. Alle riunioni possono, ma non devono, altresì assistere i componenti dell'organo di controllo.

Il Codice di *Corporate Governance* prevede alcuni poteri/doveri in capo ai comitati (incluso quello di sostenibilità): il diritto di chiedere informazioni ad accedere alle funzioni aziendali competenti, nonché l'attribuzione al comitato di risorse finanziarie proprie e la possibilità di accedere a consulenti esterni.

#### 3.1. Il diritto di chiedere informazioni e accedere alle funzioni aziendali: una novità nel sistema dei flussi

La citata Raccomandazione 17 prevede la facoltà per ciascun comitato di “*accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, disporre di risorse finanziarie e avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dall'organo di amministrazione*”. L'esercizio

---

<sup>31</sup> Così, seppur occupandosi di comitati diversi da quello di sostenibilità, STELLA RICHTER jr., *I comitati interni all'organo amministrativo*, cit., 261, nonché TOFFOLETTO, in AA. VV., *Diritto delle società. Manuale breve*, Milano, 2006, 246; MORELLO, *Il comitato per il controllo sulla gestione tra dipendenza strutturale ed autonomia funzionale*, in *Riv. dir. comm.*, 2005, I, 741 ss.

concreto di tale potere sarà diversificato a seconda della tipologia: nel comitato remunerazioni o in quello nomine, per esempio, esso verrà posto in essere a seconda delle necessità del caso specifico, mentre per il comitato di sostenibilità – come per quello di controllo e rischi – la raccolta di informazioni e l'accesso alle funzioni aziendali saranno effettuati su base periodica, se non addirittura continuativa.

La Raccomandazione 17 attribuisce al comitato autonomi poteri di indagine ed accesso alle informazioni, ulteriori ed aggiuntivi rispetto al diritto di informazione<sup>32</sup> che spetta agli amministratori senza deleghe. Come è noto, gli

---

<sup>32</sup> La letteratura in merito alle dinamiche tipiche dei flussi informativi è vastissima. Basti qui richiamare, *ex multis*: CARIELLO, *I conflitti «interorganici» e «intraorganici» nelle società per azioni*, in Abbadessa-Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, vol. 2, Torino, 2007, 778 ss.; CATERINO, *Poteri dei sindaci e governo dell'informazione nelle società quotate*, Bari, 2012, 24 ss.; DE NICOLA, art. 2381, in Ghezzi (a cura di) *Amministratori*, in Marchetti-Bianchi-Ghezzi-Notari (diretto da), *Commentario alla riforma delle società*, Milano, 2005, 119; MERUZZI, *I flussi informativi endosocietari nella società per azioni*, Padova, 2012; ID., *L'informativa endosocietaria nelle società per azioni*, in *Cont. e imp.*, 2010, 737 ss.; MONTALENTI, *L'amministrazione sociale dal testo unico alla riforma del diritto societario*, in *Giur. comm.*, 2003, I, 422 ss.; ID., *Corporate governance, consiglio di amministrazione, sistemi di controllo interno: spunti per una riflessione*, in *Riv. soc.*, 2002, 803; ID., *Sub art. 2381*, in Cottino *et al.* (diretto da), *Il nuovo diritto societario*, Bologna, 2004, 664 ss.; ID., *Le nuove regole di governance delle società per azioni: il punto di vista del giurista*, in Abriani e Onesti (a cura di), *La riforma delle società di capitali. Aziendalisti e giuristi a confronto*, Milano, 2004, 45 ss.; ID., *Amministrazione e amministratori nella riforma del diritto societario*, in Rescigno-Sciarrone Alibrandi (a cura di), *Il nuovo diritto delle società di capitali e delle società cooperative*, Milano, 2004, 59 ss.; ID., *Il sistema dei controlli interni nelle società di capitali*, in *Soc.*, 2005, 294 ss.; ID., *La responsabilità degli amministratori nell'impresa globalizzata*, in AA.VV., *Mercati finanziari e sistema dei controlli*, Atti del Convegno di Courmayeur, Milano, 2005, 121 ss., nonché in *Giur. comm.*, 2005, I, 435 ss.; ID., *La società quotata*, in Cottino (diretto da), *Trattato di diritto commerciale*, IV, 2, Padova, 2004, 195 ss.; MONTALENTI – BALZOLA, *La società per azioni quotata*, in Cagnasso – Panzani (diretto da), *Le nuove s.p.a.*, vol. 2, Bologna – Roma, 2010, 1948; MORANDI, *Sub artt. 2380 bis-2381*, Maffei Alberti (a cura di), *Il nuovo diritto delle società*, I, Padova, 2005, 650 ss.; MOSCO, art. 2381, in Niccolini-Stagno d'Alcontres (a cura di), *Società di capitali. Commentario*, II, Napoli, 2004, 599, nt. 31; SALAFIA, *Gli organi delegati nell'amministrazione della s.p.a.*, in *Società*, 2004, 1328; REGOLI, *Poteri di informazione e controllo degli amministratori non esecutivi*, in Campobasso M., Cariello, Di Cataldo, Guerrera, Sciarrone Alibrandi (diretto da), *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, 2, Torino, 2014, 1121; RIOLFO, *Assetti e modelli organizzativi della società per azioni: i flussi informativi*, in Irrera (diretto da), *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, Bologna, 2016, 88; SACCHI, *Amministratori delegati e dovere di agire in modo informato*, in *Giur. comm.* 2008, II, 377; SCARPA, *Asimmetrie informative interorganiche nelle società quotate*, in *Giur. Comm.*, 2009, 3, 502 ss.; SFAMENI, *Vigilanza, informazione e affidamento nella disciplina della delega amministrativa*, in *Scritti giuridici per Piergaetano*

amministratori non delegati<sup>33</sup> possono acquisire informazioni solo dai delegati e in sede consiliare (art. 2381 c.c.)<sup>34</sup>. Per contro, i comitati (compreso quindi

---

Marchetti, Milano, 2011, 581; VASSALLI, *art. 2381*, in D'Alessandro (diretto da), *Commentario romano al nuovo diritto delle società*, II, 2, Roma, 2011, 39; ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione endoconsiliare degli amministratori di s.p.a.*, in *Soc.*, 2005, 12, 1465; ID., *Il dovere di informazione degli amministratori nella governance della società per azioni*, Milano, 2005, 9 ss. Si permetta anche il rinvio a IRRERA, *Assetti organizzativi adeguati, e governo delle società di capitali*, Milano, 2005, 253 ss. In giurisprudenza particolarmente significativa è Cass., 31 agosto 2016, n. 17441, in *Giur. it.*, 2017, 386 ss., con nota di CAGNASSO-RIGANTI, *L'obbligo di agire in modo informato a carico degli amministratori delegati*, in *Notariato*, 2016, 602 ss.; in *Società*, 2017, 218 ss., con nota di SERAFINI. Si permetta il rinvio a IRRERA, *Assetti organizzativi adeguati, e governo delle società di capitali*, Milano, 2005, 253 ss.

<sup>33</sup> Come noto, gli amministratori senza deleghe hanno un dovere di agire “in modo informato”, cui si accompagna il correlativo potere/dovere di “chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società” ex art. 2381 c.c. Sul punto si vedano: TOMBARI, *Riflessioni sulle “funzioni” degli amministratori “non esecutivi” e sull’“amministrazione” nella S.p.A. quotata*, in *Riv. dir. soc.*, 2020, 2, 328 sottolinea come “gli amministratori non esecutivi non hanno poteri informativi ed ispettivi autonomi ed individuali. In altri termini, un consigliere non delegato è privo singolarmente di alcun potere ispettivo/investigativo, né ha facoltà di rivolgersi direttamente alla struttura aziendale (al di fuori del c.d.a.) al fine di ottenere le informazioni funzionali all’adempimento dei propri compiti”. Nello stesso senso anche STELLA RICHTER jr., *L’informazione dei singoli amministratori*, in TOMBARI (a cura di), *Informazione societaria e corporate governance nella società quotata*, Torino, 2018, 150 ss.; SACCHI, *La gestione: amministrazione e controlli*, in AA. VV., *Il diritto societario riformato: bilancio di un decennio e prospettive in un quadro europeo*, Milano, 2014, 47; MONTALENTI, *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, cit., 59; MERUZZI, *I flussi informativi endosocietari nella società per azioni*, cit., 164 ss.; FRANZONI, *Sub 2381*, in Scialoja-Branca (a cura di), *Commentario del codice civile*, Bologna-Roma, 2008, 111; TOMBARI, *Problemi in tema di alienazione della partecipazione azionaria e attività di due diligence*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2008, I, 68; ABBADESSA, *Profili tipici della nuova disciplina della delega amministrativa*, in Abbadesse-Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum G.F. Campobasso, cit., 506; ANGELICI, *Diligentia quam in suis e business judgement rule*, in *Riv. dir. comm.*, 2006, I, 692; ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione degli amministratori nella governance della società per azioni*, cit., 336 ss.; DE NICOLA, *Sub 2392*, in Marchetti-Bianchi-Ghezzi-Notari (diretto da), *Commentario alla riforma delle società*, Milano, 2005, 561 ss. Si permetta il rinvio anche a IRRERA, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, cit., 217 ss. In dottrina è stato sostenuto che il dovere di agire in maniera informata rientra nel più generale dovere di diligenza: così ANGELICI, *La riforma delle società di capitali. Lezioni di diritto commerciale*, 2° ed., Padova, 2006, 166; MONTALENTI, *Gli obblighi di vigilanza nel quadro generale dei principi sulla responsabilità degli amministratori di società per azioni*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, cit., 844; e ID., *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, in *Riv. soc.*, 2013, 44.

quello di sostenibilità) possono “*accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti*” (Racc. 17 dell’art. 3). Si tratta quindi di una prospettiva molto differente rispetto alla disciplina dei flussi informativi endoconsiliari, non solo nel contenuto<sup>35</sup> (di carattere specifico) ma anche nelle modalità di acquisizione dei dati e notizie. È possibile un accesso diretto alle funzioni aziendali, date appunto le peculiarità e specificità dell’informazione, che richiede un dialogo con le funzioni interne competenti nei vari settori.

---

<sup>34</sup> Sulla portata del potere che si esplica verso i delegati e solo nell’ambito del consiglio, si vedano per tutti: ANGELICI, *La società per azioni*, I, *Principi e problemi*, in *Trattato Cicu-Messineo*, Milano, 2012, 385 ss.; MONTALENTI, *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, cit., 59 ss.; DE NICOLA, art. 2381, cit., 562; ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione degli amministratori nella governance della società per azioni*, cit., 333. Di diverso avviso, BARACHINI, *La gestione delegata nella società per azioni*, Torino, 2008, 154 ss.

<sup>35</sup> Come noto, le informazioni fornite al *plenum* sono quelle necessarie affinché il consiglio di amministrazione possa esercitare, da un lato, la funzione di alta amministrazione (definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi aziendali) e, dall’altro, quella di controllo e monitoraggio, ovvero informazioni riguardanti l’andamento della gestione, la sua prevedibile evoluzione e le operazioni di maggior rilievo ex art. 2381, comma 5, c.c., nonché ogni altro elemento che permetta al *plenum* di valutare l’adeguatezza degli assetti, istituiti ex art. 2086 c.c. e art. 2381 c.c. ed esaminare i piani strategici ex art. 2381, comma 3, c.c. Per tutti sul punto RIOLFO, *Assetti e modelli organizzativi della società per azioni: i flussi informativi*, cit., 93. È stato notato come il dovere di agire informato costituisce “*il ruolo di necessario collegamento tra i due momenti [...] della gestione diretta dell’impresa e della fase, preventiva e successiva, del controllo gestorio*” (MERUZZI, *I flussi informativi endosocietari nella società per azioni*, cit., 56). Nello stesso senso anche ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione degli amministratori*, cit., 272, secondo il quale l’informazione costituisce “*il trait d’union tra gestione e controllo, tra i due poli, cioè, in cui si riassume il concetto di amministrazione dell’impresa*”. Resta invece, come noto, assegnata all’organo delegato la gestione ordinaria del *day-by-day*, ossia la conduzione dell’operatività aziendale volta a realizzare gli indirizzi forniti dal *plenum*. La dottrina che si è occupata del tema è assai vasta: si vedano, per tutti, TOMBARI, *Riflessioni sulle “funzioni” degli amministratori “non esecutivi” e sull’“amministrazione” nella S.p.A. quotata*, cit., 323; ALVARO-D’ERAMO-GASPARRI, *Modelli di amministrazione e controllo nelle società quotate*, *Quaderno giuridico Consob n. 7*, 2015, 31; GUIZZI, *Riflessioni intorno all’art. 2380-bis c.c.*, in Campobasso-Cariello-Di Cataldo-Guerrera-Sciarrone Alibrandi (diretto da), *Società, banche e crisi d’impresa*. Liber amicorum *Abbadessa*, Torino, 2014, II, 1057 ss.; MONTALENTI, *La responsabilità degli amministratori nell’impresa globalizzata*, in *Giur. comm.*, 2005, I, 441 ss. In giurisprudenza v., ad esempio, Trib. Milano, 17 dicembre 2012, in giurisprudenzadelleimprese.it, a parere del quale la vigente disciplina societaria in tema di doveri e responsabilità degli amministratori di S.p.A. “*è generalmente ritenuta più aderente alla realtà concreta della composizione dei consigli di amministrazione, che vede amministratori dedicati a tempo pieno alla gestione sociale, ed altri che invece intervengono per le scelte generali strategiche e di alta amministrazione*”.

Il diritto di informazione così delineato – che per le sue caratteristiche sembrerebbe avvicinarsi al diritto di chiedere informazione del collegio sindacale di cui all’art. 2403-bis c.c.<sup>36</sup> – spetta, salvo diversa previsione particolare, al comitato collettivamente e non al suo singolo membro<sup>37</sup>, nei confronti degli amministratori delegati, del presidente ovvero di qualsivoglia altro amministratore che sia detentore della relativa informazione, inclusi quindi i membri degli altri comitati. In questo senso, il coordinamento tra i comitati e lo scambio di informazioni per le aree di rilevanza comune paiono essere essenziali per evitare una duplicazione delle attività e per rendere efficienti i relativi procedimenti. Infine, il potere di informazione non sussiste solo nei confronti dell’organo amministrativo ma anche delle funzioni aziendali e quindi di tutti soggetti eventualmente competenti, tra cui i dirigenti.

---

<sup>36</sup> Su questo diritto si vedano per tutti AIELLO, *art. 2403 bis*, in *Commentario del codice civile*, diretto da E. GABRIELLI, *Delle società – Dell’azienda – Della concorrenza*, a cura di D. Santosuosso, II, Torino, 2015; AMBROSINI, *Collegio sindacale: doveri, poteri e responsabilità*, in *Le società per azioni*, a cura di Abriani-Ambrosini-Cagnasso-Montalenti, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Cottino, IV, t. I, Padova, 2010; ANGELICI, *La riforma delle società di capitali*, Padova, 2006; BENATTI, *Artt. 2397-2406*, in *Il nuovo diritto delle società*, a cura di Maffei-Alberti, II, Padova, 2005; BENAZZO, *Controlli interni, autonomia privata e collegio sindacale nelle società chiuse*, in *Il diritto delle società oggi. Innovazioni e persistenze. Studi in onore di Giuseppe Zanarone*, a cura di Benazzo, Cera, Patriarca, Torino, 2011, 381; BERTOLLOTTI, *Il collegio sindacale e la revisione dei conti*, in *Le nuove s.p.a.*, a cura di Cagnasso-Panzani, I, Bologna, 2010; CAPRARA, *Il collegio sindacale nella nuova disciplina della revisione legale*, in *Contr. impr.*, 2013, 543; CAVALLI, *Osservazioni sui doveri del collegio sindacale di società per azioni non quotate*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da Abbadesse e Portale, 3, Torino, 2007; COLANTUONI, *art. 2403 bis*, in *La riforma delle società*, a cura di Sandulli-Santoro, 2/1, Torino, 2003; DEMURO, *Collegio sindacale e sindaco unico tra novità e incertezze, nuove competenze e semplificazioni*, in *Giur. comm.*, 2012, I, 590; DOMENICHINI, *art. 2403 bis*, in *Società di capitali. Commentario*, a cura di Niccolini-Stagno d’Alcontres, Napoli, 2004; LIBERTINI, *art. 2403 bis*, in *Commentario romano al nuovo diritto delle società*, diretto da F. D’Alessandro, II/2, Bologna, 2011; MAGNANI, *art. 2403 bis*, in *Collegio sindacale-Controllo contabile*, a cura di Ghezzi, *Commentario alla riforma delle società*, diretto da Marchetti-Bianchi-Ghezzi-Notari, Milano, 2005; MONTALENTI, *I controlli societari: recenti riforme, antichi problemi*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2011, 535; MOSCO, *Cognosco, ergo sum. L’informazione e la nuova identità del collegio sindacale*, in *Il collegio sindacale: le nuove regole*, a cura di Alessi-Abriani-Morera, Milano, 2007; SQUAROTTI, *Le funzioni del collegio sindacale*, in *Giur. it.*, 2013, 2181.

<sup>37</sup> Si veda quanto riportato in relazione ai comitati in generale da TOMBARI, *Riflessioni sulle “funzioni” degli amministratori “non esecutivi” e sull’ “amministrazione” nella S.p.A. quotata*, cit., 330, circa il diritto di accesso alle strutture aziendali, che può essere esteso per analogia anche al diritto di informazione in commento: l’A. ricorda che la “*facoltà di accesso alla struttura aziendale compete certamente non al singolo amministratore individualmente, ma ai comitati endoconsiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive, in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi*”.

### 3.2. Risorse finanziarie e consulenti esterni: autonomia e indipendenza

Funzionale a garantire l'effettività del diritto di informazione nei confronti dell'organo amministrativo e delle funzioni aziendali è il diritto attribuito a tutti i comitati dal Codice di *Corporate Governane* di “*disporre di risorse finanziarie e avvalersi di consulenti esterni*” (Raccomandazione 17 dell'art. 3). Tale previsione pare frutto della commistione di due diverse esperienze legate – nuovamente – agli organi di controllo: in primo luogo, in analogia a quanto previsto dall'art. 2403-*bis*, comma IV c.c., è data la possibilità ai membri del comitato di avvalersi di consulenti esterni. Come noto, anche i sindaci, nell'espletamento del loro incarico, hanno il diritto di far ricorso a “*propri dipendenti ed ausiliari*” (purché gli stessi non si trovino in una situazione di inelleggibilità e di decadenza *ex art. 2399 c.c.*). La possibilità di avvalersi di dipendenti propri per il comitato è esclusa in quanto esso non è soggetto formalmente autonomo come il collegio sindacale: pertanto, il ricorso ad ausiliari è limitato ai consulenti esterni, esperti in materia che potranno essere coinvolti di volta in volta.

In secondo luogo, l'altra norma cui sembra aver fatto riferimento il Codice di *Corporate Governance* è quella relativa all'Organismo di Vigilanza (O.d.V.), che, secondo la previsione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231<sup>38</sup>, art. 6,

---

<sup>38</sup> MONTALENTI, *Organismo di vigilanza e sistema dei controlli*, in *Giur. comm.*, 2009, 1, 658; ID., *Società per azioni corporate governance e mercati finanziari*, cit., 203; LOCATELLI, *Il contenuto dei modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati di cui all'art. 6 del d.lgs. 231/2001: prime considerazioni sul tema*, 25 giugno 2001 (omaggio dell'Autore); RORDORF, *I criteri di attribuzione della responsabilità. I modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenire i reati*, in *Società*, 2001, 1297 ss.; FRIGNANI, ROSSO e ROSSI, *I modelli di organizzazione di cui agli artt. 6 e 7, D. lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti*, in *Società*, 2002, 143; ZANALDA, *La responsabilità amministrativa delle società e i modelli organizzativi*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 2002; BAROLOMUCCI, *Corporate governance e responsabilità delle persone giuridiche*, Milano, 2004; D'ANDREA, DE VIVO, MARTINO, *I modelli organizzativi ex D.lgs. 231/2001*, Milano, 2006; GALLETTI, *I modelli organizzativi nel D.lgs. 231/2001: le implicazioni per la corporate governance*, in *Giur. comm.*, 2006, I, 129; CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001*, 2021, reperibile sul sito: [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it); ZOPPINI, *La nomina, la composizione e i compiti e il regolamento di funzionamento dell'Organismo di Vigilanza (ODV)*, relazione al convegno Paradigma, *La responsabilità delle società. Nuove fattispecie di reato e aggiornamento dei modelli organizzativi*, 26 maggio 2008; CHIAPPETTA, *L'organismo di vigilanza ai sensi del d.lgs. 231 nella governance delle società quotate*, in *Bancaria*, 2009, 71; GARGARELLA, MARTELLI, *L'organismo di vigilanza tra disciplina della responsabilità amministrativa degli enti e diritto societario*, in *Giur. comm.*, 2009, I, 762; SANDRELLI, *La responsabilità amministrativa degli enti*, in *Le nuove S.p.A.*, diretto da Cagnasso, Panzani, Bologna, 2010, 1047; ABRIANI, MEO, PRESTI, *Società e modello 231: ma che colpa abbiamo noi?*,

comma 1, lettera (b), è dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, tra cui in via interpretativa è ricompreso, al fine di dare concretizzazione all'autonomia dell'organismo di vigilanza stesso, un potere di spesa ovvero un *budget*<sup>39</sup>. È, infatti, molto difficile che vi sia una reale attuazione di un potere di controllo in assenza della possibilità di utilizzare in modo indipendente una dotazione economica<sup>40</sup>. La medesima *ratio* sembra aver ispirato il Codice di *Corporate Governance*, il quale, al fine di dare effettività ai poteri di informazione e accesso alle strutture aziendali a favore del comitato, ha previsto per i suoi membri la possibilità di attingere ad un *budget* – eventualmente anche spendibile per ottenere le consulenze esterne di cui si è scritto.

#### 4. Le funzioni del comitato di sostenibilità

Come avviene per le modalità di funzionamento, non sono fornite dal Codice di *Corporate Governance* che scarse indicazioni in tema di funzioni dei comitati: secondo la previsione dall'art. 3 Principio XI, essi hanno “*funzioni istruttorie, propositive e consultive*”<sup>41</sup> e la relativa attività dovrà necessariamente essere “*coordinata con l'attività dell'organo di amministrazione*” (art. 3, Raccomandazione 12(b)). Nonostante le scarse indicazioni generali, i comitati svolgono nelle società quotate un ruolo fondamentale e rappresentano uno strumento imprescindibile<sup>42</sup> di gestione del rischio<sup>43</sup>. Non genera sorpresa,

---

in AGE, 2009, 2, 187; BENVENUTO, *Organi sociali e responsabilità amministrativa da reato degli enti*, in Soc., 2009, 673; VALENSISE, *L'organismo di vigilanza ex d.lg. n. 231/01: considerazioni su poteri, composizione e responsabilità*, in AGE, 2009, 355.

<sup>39</sup> CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001*, cit., 77, espressamente richiama la necessità della “*dotazione di un budget annuale a supporto delle attività di verifica tecniche necessarie per lo svolgimento dei compiti ad esso [all'O.d.V., n.d.r.] affidati dal legislatore*”.

<sup>40</sup> AA.VV., *Requisiti e composizione dell'Organismo di Vigilanza*, a cura dell'Associazione dei Componenti degli Organismi di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001, 2010, reperibile sul sito: [www.aodv231.it](http://www.aodv231.it).

<sup>41</sup> LENER, *Comitati interni e consiglieri «non sorveglianti»*, cit., 369 parla di funzioni decisorie o consultive (ovvero funzioni istruttorie, propositive e di controllo e monitoraggio).

<sup>42</sup> Una valutazione positiva è data per esempio da MEO, *Per un ripensamento dell'organo amministrativo delle società quotate*, in AGE, 2019, 539, ove l'A sottolinea come “[l]’esperienza maturata fino ad oggi [abbia] dimostrato risultati senz’altro soddisfacenti sia nell’area nomine sia in quella remunerazioni e in quelle più ampiamente destinate al presidio del rischio (comitato di controllo interno, comitato audit)”.

<sup>43</sup> Così in particolare, STELLA RICHTER jr., *Il comitato controllo e rischi, già comitato per il controllo interno*, cit., 59 ss. e in *Dialogo sul sistema dei controlli nelle società*, cit., 112.

pertanto, rilevare come un sempre maggior numero di società aperte si stia dotando di questi strumenti che costituiscono una garanzia per il mercato, per gli investitori e per i consumatori ed un presidio di corretta amministrazione. Infatti, l'articolazione pluripersonale del consiglio di amministrazione, di cui fanno parte i comitati, è volta ad imporre all'organo esecutivo una ponderazione delle proprie decisioni – si pensi, per esempio, al ruolo del comitato per le remunerazioni o quello per le operazioni con parti correlate, che intervengono in una fase antecedente rispetto alla decisione esecutiva. Tuttavia, è doveroso interrogarsi se – sulla base dell'analisi delle competenze in concreto attribuite al comitato di sostenibilità – per quest'ultimo, accanto a questa funzione di alta amministrazione, tipica delle articolazioni del consiglio di amministrazione, possano delinearci funzioni ulteriori attinenti, da un lato, alla gestione *day-by-day* ed esecutiva della società e, dall'altro, al controllo in senso lato sulla gestione.

#### **4.1. Il supporto all'organo amministrativo nell'esame, nella valutazione e nell'approvazione del piano industriale**

La principale funzione del comitato di sostenibilità – secondo l'unica previsione espressa in materia del Codice di *Corporate Governance* – è il supporto all'organo di amministrazione nell'esame e nell'approvazione del piano industriale. Infatti, qualora istituito, il fondamentale compito del comitato è quello di fornire un supporto all'organo di amministrazione nell'esame e nell'approvazione del piano industriale, da effettuarsi alla luce del successo sostenibile dell'attività di impresa e “*in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine*”<sup>44</sup>. Pertanto, il comitato dovrà analizzare il piano industriale redatto dagli organi delegati, per valutarne la sostenibilità e la rispondenza alle politiche sociali in tema, fornendo una sua valutazione al consiglio come *plenum* in tal senso.

Questa competenza viene confermata anche dai regolamenti sul funzionamento dei comitati di sostenibilità; questi ultimi dovranno quindi esaminare preventivamente il piano della società e fornire gli indirizzi ed elaborare proposte per “*integrare nel piano strategico [...] le tematiche ambientali, sociali e di governance*”<sup>45</sup>. In un caso particolare, il regolamento attribuisce al comi-

---

<sup>44</sup> Art. 3 del Codice, Principio XI. Sul punto, BELCREDI-BOZZI, *Rapporto Fin-Gov sulla corporate governance in Italia*, cit., 25 ss.

<sup>45</sup> In tal senso si esprimono il Regolamento del Comitato per la Creazione del Valore Sostenibile di Italgas S.p.A. del 14 dicembre 2022 dove si fa riferimento alla competenza di sup-

tato di sostenibilità un ruolo addirittura ulteriore rispetto a quello di esame ed approvazione del piano, ovvero il supporto “*nella formulazione dei piani*” industriali stessi<sup>46</sup>.

Pertanto, in relazione al piano, il comitato pare svolgere un ruolo duplice: da un lato, opererà una valutazione preventiva del suo contenuto, esprimendo un parere su di esso, ma, dall’altro, potrà cooperare direttamente con gli organi delegati nella redazione del piano, formulando proposte di integrazione, *ex ante* rispetto al momento valutativo e di approvazione dello stesso.

## 4.2. La determinazione delle politiche di sostenibilità

Oltre alla citata funzione in relazione al piano industriale, il Codice di *Corporate Governance* tace sulle funzioni concretamente svolte dal comitato, lasciando alla volontà del consiglio la determinazione dei compiti attribuitigli. Naturalmente, non configurandosi un’ipotesi di delega della gestione ai sensi dell’art. 2381, comma secondo, c.c.<sup>47</sup>, a differenza di quanto avviene per il comitato esecutivo, al comitato di sostenibilità non saranno conferiti poteri gestori delegati. Le sue funzioni (istruttorie, propositive e consultive), svolte nei confronti dell’organo di amministrazione, saranno regolate dall’apposito regolamento approvato dal consiglio stesso.

I regolamenti dei comitati di sostenibilità contengono di norma una previsione generale relativa ai compiti istruttori, propositivi e consultivi che essi sono chiamati a svolgere, su base continuativa nel tempo, nei confronti del consiglio come *plenum*, in materia di sostenibilità e al fine di perseguire lo sviluppo sostenibile in un’ottica di medio-lungo periodo<sup>48</sup>, nonché un’elencazione specifica di alcune competenze. Nei regolamenti, tuttavia, tali enumerazioni sono usualmente accompagnate da espressioni quali “a titolo esemplificativo”, “in particolare”, a significare che la competenza dei comitati di sostenibilità è generale e che le indicazioni fornite dai regolamenti hanno carattere

---

porto al consiglio in riferimento al piano industriale (art. 4), e il Regolamento del Comitato Sostenibilità del gennaio 2021 di Emilbanca S.p.A., art. 2.1.

<sup>46</sup> Così il Regolamento del Comitato Sostenibilità di Unieuro S.p.A., approvato dal consiglio di amministrazione in data 13 maggio 2021 (art. 3.2).

<sup>47</sup> Sul punto v., per tutti, MALBERTI, GHEZZI, VENTORUZZO, *art. 2380*, in Ghezzi (a cura di), *Amministratori (artt. 2380-2396 c.c.)* in Marchetti, Bianchi, Ghezzi, Notari (diretto da), *Commentario alla riforma delle società*, Milano, 2005, 15.

<sup>48</sup> Così l’art. 4 del Regolamento del Comitato per la Creazione del Valore Sostenibile di Italgas S.p.A.

non esaustivo<sup>49</sup>. Così delineata, la competenza appare molto ampia: esso potrà quindi intervenire su ogni materia o aspetto della vita dell'impresa purché legato alla sostenibilità, a differenza di quanto avviene per altri comitati la cui funzione è limitata ad un momento particolare della vita della società e con riferimento ad una specifica attività (es., il comitato nomina o remunerazioni). In tal senso, il comitato di sostenibilità pare avvicinarsi a quello di controllo e rischi, che svolge un'attività su base continuativa, occupandosi di molteplici aspetti della vita dell'impresa.

La prima area di competenza attribuita al comitato in esame riguarda la redazione, lo sviluppo e l'elaborazione delle politiche di sostenibilità, ovvero quell'insieme di regole e iniziative, indirizzi, processi, attività, strategie ESG, ambientali, sociali e relative al cambiamento climatico, linee guida, nonché obiettivi, annuali e traguardi da raggiungere e progetti potenziali *“per il soddisfacimento delle aspettative socio-ambientali dei diversi stakeholder aziendali”*<sup>50</sup> e tese a presidiare lo sviluppo sostenibile lungo la catena di valore<sup>51</sup>. In alcuni casi, la definizione delle politiche di sostenibilità culmina nell'analisi di piani d'azione o del *“piano di sostenibilità”*<sup>52</sup>, e nell'elaborazione degli *“indirizzi in base ai quali articolare [il n.d.r.] piano strategico di sostenibilità”*<sup>53</sup>. In relazione a questa categoria di funzioni il comitato pare avere un duplice compito: in primo luogo, esso è chiamato a contribuire alla definizione degli indirizzi strategici dell'impresa e alla formulazione delle politiche di sosteni-

---

<sup>49</sup> Si vedano l'art. 4 del Regolamento del Comitato per la Creazione del Valore Sostenibile di Italgas S.p.A., l'art. 3 del Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Prysmian S.p.A. del 5 marzo 2020, il Regolamento del Comitato di sostenibilità e Gruppo di Lavoro ESG di Ersel S.p.A. (art. 2); e il Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Tim S.p.A. (art. 3) del 27 ottobre 2021.

<sup>50</sup> ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, in *La governance della sostenibilità, esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo-Zaccone-Pedrini, Milano, 2022, 19.

<sup>51</sup> Si vedano in tal senso le competenze attribuite al comitato di sostenibilità dal Regolamento del Comitato di Sostenibilità e Gruppo di Lavoro ESG di Ersel S.p.A. (art. 2), dal Regolamento del Comitato Sostenibilità del gennaio 2021 di Emilbanca S.p.A. (art. 2.1.), nonché dal Regolamento del Comitato per la Creazione del Valore Sostenibile di Italgas S.p.A. (art. 4).

<sup>52</sup> Si veda in merito il Regolamento del Comitato Sostenibilità di Infrastrutture Wireless Italiane S.p.A., del 13 maggio 2021 secondo il quale il comitato *“formula proposte al consiglio di amministrazione sulle strategie di sostenibilità e sul piano di sostenibilità [...] e ne valuta l'aggiornamento alla fine di ogni esercizio”* (art. 3.1).

<sup>53</sup> Il piano di sostenibilità deve contenere altresì indicazione delle *“risorse necessarie e i connessi benefici”* (art. 3.2 del Regolamento del Comitato Sostenibilità di Unieuro S.p.A.).

bilità<sup>54</sup>; in secondo luogo, dovrà costantemente valutarne e monitorarne nel tempo l’attuazione<sup>55</sup>.

### 4.3. La valutazione di adeguatezza delle politiche di impresa: la *governance* della sostenibilità

La seconda macro area funzionale del comitato di sostenibilità, che si affianca all’elaborazione di politiche di sostenibilità, riguarda la valutazione delle iniziative esistenti e dell’attività sociale per verificarne l’aderenza a queste politiche: l’incarico del comitato è funzionale all’integrazione dei fattori ambientali, sociali e di *governance* nelle attività aziendali e alla creazione un sistema di “*organi e processi che permettono ad un’azienda di definire e monitorare le politiche relative ai temi socio-ambientali*”, definibile come “*governance della sostenibilità*”<sup>56</sup>. Nello svolgimento di questa mansione di controllo, il comitato è chiamato a condurre una valutazione degli impatti ambientali, economici e sociali derivanti dall’attività dell’impresa<sup>57</sup>, nonché a monitorare le procedure esistenti e le modalità di gestione dell’impresa, per verificarne la conformità e l’aderenza a quanto previsto nelle politiche sociali di sostenibilità e alle *best practice* di settore. Il comitato, inoltre, dovrà esprimere il proprio orientamento sulla strategia *profit* e *non profit* della società<sup>58</sup>, nonché sulle

---

<sup>54</sup> Si vedano i regolamenti citati nelle note precedenti dove i verbi utilizzati sono “*formulare*”, “*esaminare*”, “*valutare*” e “*definire*”.

<sup>55</sup> Così il Regolamento del Comitato Sostenibilità di Infrastrutture Wireless Italiane S.p.A. (art. 3.1). Per il Regolamento del Comitato Sostenibilità del gennaio 2021 di Emilbanca S.p.A., art. 2.1. il comitato dovrà effettuare “*una supervisione sulla loro [delle strategie, n.d.r.] coerente attuazione*”; l’art. 3.2 del Regolamento del Comitato Sostenibilità di Unieuro S.p.A. attribuisce il compito di monitoraggio dello “*stato di avanzamento delle attività e dei progetti*” contenuti nel piano di sostenibilità; mentre infine il Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Leonardo S.p.A. del dicembre 2021 (art. 3) fa riferimento alla verifica del perseguimento degli obiettivi del piano di sostenibilità.

<sup>56</sup> ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 19.

<sup>57</sup> Così l’art. 3 del Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Prysmian S.p.A.

<sup>58</sup> Si veda il già citato art. 4 del Regolamento del Comitato per la Creazione del Valore Sostenibile di Italgas S.p.A.; nello stesso senso anche l’art. 2.1. del Regolamento del Comitato Sostenibilità del gennaio 2021 di Emilbanca S.p.A., secondo il quale il comitato esamina, valuta e formula proposte su documenti di *policy* rispetto a questioni attinenti la sostenibilità; nonché il Regolamento del Comitato Sostenibilità di Inwit S.p.A. che nell’art. 3 fa riferimento alla competenza di monitoraggio della “*coerenza degli obiettivi e della gestione di Inwit a criteri di sostenibilità ambientale, sociale e aziendale (ESG), nonché le iniziative di finanza sostenibile [...] e le strategie non profit*”.

iniziative e i programmi promossi dalla società in tema di sostenibilità. Accanto al controllo dell'attività d'impresa, il comitato sarà altresì chiamato a formulare proposte per l'integrazione dei temi ESG nella strategia complessiva di *business*<sup>59</sup> e dei programmi ambientali nei piani di sviluppo dell'impresa, proponendo eventualmente una modifica delle politiche d'impresa esistenti, fissandone obiettivi annuali e pluriennali.

Dato che il comitato si interessa potenzialmente di tutti gli aspetti legati alla sostenibilità, la sua competenza sarà trasversale rispetto all'attività sociale: per esempio, esso potrebbe essere chiamato a valutare in concreto se le politiche di *recruiting* rispettano le *best practise* di settore e non sono discriminatorie. La verifica potrebbe essere effettuata periodicamente sulle politiche di selezione del personale e sulle sue modalità concrete, ovvero ancora – a seconda della dimensione dell'impresa – con un coinvolgimento diretto del comitato (o di un suo delegato) al procedimento di selezione stesso. Anche le politiche di remunerazione sia dei dipendenti che dei livelli apicali, in coordinamento con il comitato per le remunerazioni, potrebbero essere oggetto di analisi per verificare il rispetto delle politiche di non discriminazione e la parità di genere<sup>60</sup>. Allo stesso modo, il comitato potrebbe assistere le funzioni aziendali competenti in un dialogo produttivo con i lavoratori e le rappresentanze sindacali. Non si potrebbe escludere, inoltre, il coinvolgimento dei membri del comitato

---

<sup>59</sup> Il fine dell'attività del comitato è quindi quello di “*armonizzare gli obiettivi di competitività ed economicità con quelli di sostenibilità*” (ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 25). Ciò è confermato, per esempio, dal Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Ersel S.p.A. che prevede che il comitato collabori con le altre strutture della società “*per un'adeguata considerazione, nello sviluppo del business, degli aspetti sociali e ambientali e legati al cambiamento climatico*” (art. 2); nonché dall'art. 3 del Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Prysmian S.p.A. secondo il quale il comitato ha il compito di promuovere una “*linea di indirizzo da sottoporre al consiglio di amministrazione che integri la sostenibilità nei processi di business al fine di assicurare la redazione di valore sostenibile*”, nonché “*esprimere pareri circa gli obiettivi di sostenibilità annuali e pluriennali*” e “*sulle iniziative e sui programmi promossi dalla società in tema di responsabilità sociale d'impresa*”.

<sup>60</sup> In tal senso si esprime l'art. 2.1. del Regolamento del Comitato Sostenibilità di Emilbanca S.p.A. ai sensi del quale il comitato di sostenibilità “*esamina e valuta le politiche di remunerazione del personale affinché siano coerenti con l'esigenza d'integrare criteri di sostenibilità*”. Similmente, il Regolamento del Comitato Sostenibilità di Tim S.p.A., del 27 ottobre 2021, specifica che il comitato “*interagisce con il comitato per le nomine e la remunerazione, in relazione all'eventuale inclusione nella politica di remunerazione della società di considerazioni ESG (anche nella forma di parametri e obiettivi di incentivazione), oltre che nel monitoraggio dell'adozione e dell'attuazione delle misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'organizzazione aziendale*”.

qualora la società intenda effettuare operazioni di acquisizioni di altre società o rami d'azienda: in questo contesto, esso potrebbe essere chiamato ad esprimere un parere sulla possibile armonizzazione dell'oggetto di acquisizione nel sistema ESG della società. Similmente, anche nello sviluppo di un nuovo prodotto, il comitato potrebbe fornire il proprio supporto, verificando che la catena produttiva sia sostenibile, che il prodotto risponda a determinati requisiti e *standard* (per esempio, in relazione allo smaltimento del suo *packaging*). Si pensi ancora all'apertura di un nuovo stabilimento produttivo: anche in questo caso, il comitato potrà contribuire alla valutazione del luogo (in base, per esempio, alle condizioni di lavoro e/o economiche di una determinata area), ovvero del progetto costruttivo dell'edificio, in base alle emissioni del nuovo stabilimento, alla sua integrazione nell'ambiente circostante, etc. Da ultimo, il comitato potrebbe avere una funzione anche nell'attività *day-by-day* dell'impresa, per esempio nell'area importazioni dall'estero: potrebbe essere chiamato a valutare le modalità di selezione dei fornitori e il rispetto da parte di questi ultimi delle norme sulle condizioni di lavoro dei dipendenti e sull'inquinamento.

In relazione a questa funzione, il comitato “*non svolge soltanto una valutazione ex post delle iniziative di sostenibilità realizzate dall'azienda ma anche una valutazione ex ante, selezionando i progetti di sostenibilità più promettenti a seconda dei risultati attesi, offrendo pareri ai vertici aziendali e gestendo il coordinamento delle attività tra le diverse funzioni*”<sup>61</sup>: l'attività sarà quindi svolta nuovamente su più piani. Da un lato, vi sono la verifica caso per caso delle modalità con cui viene svolta una determinata azione, da esercitarsi *ex ante* con una valutazione di adeguatezza della politica aziendale o dell'attività al momento della sua redazione o approvazione<sup>62</sup>, nonché costantemente nell'esercizio sociale, dovendo il comitato monitorare e valutare eventuali progressi o difficoltà applicative per ciascun aspetto di sua competenza<sup>63</sup>. Dall'altro, a ciò si affianca un ruolo più propositivo, inteso come elaborazione di strategie e indirizzo della gestione ma anche come supporto continuativo nello svolgimento dell'attività stessa: il comitato avrà il dovere di suggerire modifiche ove la politica o l'attività non risponda in concreto alle istanze di sostenibilità. Infatti, il comitato, ponendosi come coordinatore delle “*attività di so-*

---

<sup>61</sup> ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 26.

<sup>62</sup> Si vedano i regolamenti citati nelle note precedenti dove vengono utilizzati i termini “*esaminare*”, “*valutare*”, “*vigilare*” ed “*esprimere pareri*”.

<sup>63</sup> Così l'art. 2.1. del Regolamento del Comitato Sostenibilità del gennaio 2021 di Emilbanca S.p.A.

*stenibilità che coinvolgono più funzioni aziendali”, contribuisce attivamente allo sviluppo di “processi organizzativi in grado di realizzare o supportare le attività operative legate agli obiettivi di sostenibilità”, traducendo “a livello gestionale le politiche di sostenibilità”<sup>64</sup>.*

#### **4.4. Il controllo dei rischi attinenti ai profili di sostenibilità: possibili interferenze tra il comitato di sostenibilità ed il comitato controllo e rischi**

A questa amplissima gamma di competenze, si aggiunge, per indicazione spesso espressa dei regolamenti dei comitati, una funzione – in coordinamento con il comitato controllo e rischi – di monitoraggio e analisi dei rischi legati ai cambiamenti climatici e dei rischi aziendali di natura ESG, nonché delle eventuali connesse opportunità e delle iniziative intraprese dalla società in merito<sup>65</sup>. Tuttavia, anche in questo caso, l’attività del comitato non sarà limitata alla valutazione dei rischi e delle politiche connesse, con un eventuale monitoraggio nel tempo dei relativi processi, ma costituirà un’attività propositiva svolta su base continuativa: il comitato sarà chiamato a “*proporre metodologie e soluzioni per una corretta valutazione dei rischi ESG [...] e permettere eventuali deroghe all’approccio di valutazione dei rischi di sostenibilità*”<sup>66</sup>.

Particolarmente rilevante sembra essere il profilo di indagine attinente alla distinzione tra il comitato di sostenibilità e quello di controllo e rischi. Infatti, la Raccomandazione 16 rimette la ripartizione delle funzioni tra i comitati alla decisione del consiglio, che può anche provvedere ad accorparle in uno solo<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 19, 20 e 26.

<sup>65</sup> Così il Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Ersel S.p.A. (art. 2) che fa riferimento alla funzione di supervisione da parte del comitato del processo di analisi dei rischi; il Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Tim S.p.A. (art. 3); nonché l’art. 2.1. del Regolamento del Comitato Sostenibilità del gennaio 2021 di Emilbanca S.p.A.

<sup>66</sup> Si veda l’art. 2 del citato Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Ersel S.p.A.

<sup>67</sup> Questo purché siano fornite adeguate informazioni sui compiti e sulle attività svolte per ciascuna delle funzioni attribuite e siano rispettate le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance per la composizione dei relativi comitati. La decisione sarà operata dall’organo amministrativo sulla base del principio di proporzionalità, che prescrive una diversa applicazione del Codice di *Corporate Governance* a seconda della tipologia, della natura e delle dimensioni dell’impresa, nonché sulla concentrazione proprietaria delle società: “*significant applicazioni della proporzionalità si dettano in materia di comitati consigliari*” (MARCHETTI, *Il nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate*, cit., 271).

Il profilo non pare essere meramente classificatorio, ma di sostanza, in quanto occorre verificare le potenziali interferenze di funzioni tra i due comitati. Al comitato controllo e rischi sono demandate funzioni consultive e propositive nei confronti del consiglio di amministrazione per supportare le decisioni e le valutazioni di quest'ultimo circa l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi<sup>68</sup>. Si tratta, quindi, di un comitato con funzioni di supporto alle attività del consiglio di amministrazione, le cui competenze possono però essere particolarmente elastiche, in quanto nella nozione di rischio possono essere inclusi anche aspetti legati alla sostenibilità. Per tale ragione, nella prassi si assiste in molteplici casi alla costituzione di unico comitato controllo rischi e per la sostenibilità<sup>69</sup>.

L'“accorpamento” pare inidoneo a garantire lo svolgimento dei compiti attribuiti ai due comitati, soprattutto nelle società di grandi dimensioni. Questo per due ordini di motivi. Il primo attiene alle diverse funzioni che gli sono attribuite, il secondo riguarda invece le specifiche competenze dei relativi membri. Quanto alle funzioni, il comitato di controllo e rischi ha un ruolo riguardante il controllo interno sulla gestione e la valutazione dei rischi cui la società è esposta, in ogni ambito, e non solamente quindi in quello attinente alla sostenibilità. La funzione del comitato di controllo e rischi è di indirizzo della gestione e di collaborazione attiva nella definizione dei sistemi di controllo interno<sup>70</sup>; al contrario, le competenze del comitato di sostenibilità sono specifi-

---

<sup>68</sup> Sul punto, si vedano i citati, STELLA RICHTER jr., *Il comitato controllo e rischi, già comitato per il controllo interno*, cit. 59 ss.; ID., *La funzione di controllo del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, cit., 673 ss.; RACUGNO, *I controlli interni*, cit., 37 ss.; BAVAGNOLI et al., *Comitato Controllo e Rischi: alcune caratteristiche delle società quotate italiane*, cit., 52 ss. e VICARI, *Organo amministrativo e funzione di “risk management” nella società di gestione del risparmio*, cit., 25 ss.

<sup>69</sup> È il caso, per esempio, del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità del Sole 24 ore S.p.A. ovvero del Comitato controllo, rischi e sostenibilità di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., ovvero ancora del Comitato Rischi e Sostenibilità della Cassa di Ravenna S.p.A.

<sup>70</sup> Il Codice di *Corporate Governance* dedica al comitato la lettera (c) della Raccomandazione 32, dell'art. 6, attribuendogli il “compito di supportare le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all'approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario”; nonché la Raccomandazione 35 secondo la quale il “comitato controllo e rischi, nel coadiuvare l'organo di amministrazione: a) valuta, sentiti il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e l'organo di controllo, il corretto utilizzo dei principi consolidati; b) valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite, coordinandosi con l'eventuale comitato previsto dalla

che ed attengono al successo sostenibile della società, ma non paiono essere limitate, come si è visto, solamente al profilo gestorio del rischio, essendo le funzioni del comitato più trasversali. A questa diversità di funzioni dovrebbe quindi corrispondere una separazione dei due, che, peraltro, pare mantenuta *de facto* anche nei regolamenti dei comitati “misti” controllo e rischi, da un lato, e sostenibilità, dall’altro: in essi sembra infatti emergere come le funzioni tipiche siano solamente accostate e non accorpate e restino sostanzialmente nuclei differenziati. Da un lato vi sono, infatti, le competenze tipiche attinenti al controllo interno e alla gestione dei rischi, come la valutazione sul corretto utilizzo dei principi contabili, l’informazione periodica finanziaria e non finanziaria, l’identificazione dei rischi aziendali e il supporto nelle valutazioni e decisioni del c.d.a. in merito alle scelte di gestione dei rischi, ovvero ancora le funzioni di supporto all’attività di *internal audit*<sup>71</sup>. Dall’altro lato, si pongono, invece, le funzioni attinenti alla sostenibilità<sup>72</sup>. Questa considerazione sembra

---

*raccomandazione 1, lett. a); c) esamina il contenuto dell’informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; d) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta le valutazioni e le decisioni dell’organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest’ultimo sia venuto a conoscenza; e) esamina le relazioni periodiche e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di internal audit; f) monitora l’autonomia, l’adeguatezza, l’efficacia e l’efficienza della funzione di internal audit; g) può affidare alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente dell’organo di controllo; h) riferisce all’organo di amministrazione, almeno in occasione dell’approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull’attività svolta e sull’adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi”. Si veda STELLA RICHTER jr., *Il comitato controllo e rischi, già comitato per il controllo interno*, cit., 67., secondo il quale circoscrivere l’attività del comitato controllo e rischi nei soli termini istruttori o consultivi è sicuramente riduttivo, dal momento che lo stesso ha un ruolo sempre più significativo nella gestione del sistema di controlli e nel presidio del rischio. Se anche il ruolo attribuito “non faccia del comitato un vero e proprio organo esecutivo, [...] tuttavia [si] evidenzia]uno spazio di collaborazione nella cura della predisposizione di singoli aspetti del sistema organizzativo di controllo”, con particolare riferimento, appunto, al presidio del rischio.*

<sup>71</sup> Tali competenze sono riportate, per esempio, nel Regolamento del Comitato Controllo e Rischi e Sostenibilità di OVS S.p.A. (del 21 marzo 2023) all’art. 3.3; nel Regolamento del Comitato Controllo e Rischi e Sostenibilità di Anima Holding S.p.A., art. 3.1; e nel Regolamento del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità del Sole 24 Ore, art. 2.2 (del 21 dicembre 2021).

<sup>72</sup> Così, per esempio, il Regolamento del Comitato Controllo e Rischi e Sostenibilità di Anima Holding S.p.A., art. 3.2., che stabilisce che il comitato supporti il “C.d.A., con funzione consultive e positive, supervisionando le tematiche di Sostenibilità connesse all’attività del Gruppo. In particolare: cura la valutazione degli impatti ambientali, economici e sociali derivanti dalle attività d’impresa; esprime pareri sulle iniziative e sui programmi promossi dalla

rafforzata qualora si intenda il concetto di sostenibilità non tanto come un rischio per la società da gestire e controllare, quanto come una “leva caratterizzante il model business dell’azienda e, quindi, una dimensione capace di influire positivamente sulla sua competitività”<sup>73</sup>. Funzionale al successo sostenibile dell’impresa è un cambio di prospettiva: la sostenibilità dovrebbe cessare di essere percepita come un mero rischio in capo alle imprese, con relativo aggravio di costi e di organizzazione, ma come uno strumento di *corporate governance*, per lo svolgimento efficiente dell’attività sociale, che può favorire l’impresa nella competizione sul mercato. Il secondo ordine di motivi, in virtù del quale occorrerebbe tenere separati i due comitati, attiene alle specifiche competenze richieste ai loro componenti: se, come si è scritto, da un lato, i partecipanti sono in maggioranza indipendenti, dall’altro le specifiche competenze degli uni e degli altri paiono differenziate. Infatti, i membri del comitato di controllo e rischi sono di norma consulenti<sup>74</sup>, con “un’adeguata competenza nel settore di attività in cui opera la società, funzionale a valutare i relativi rischi” (Raccomandazione 35, art. 6 del Codice di *Corporate Governance*) e sono esperti in materie contabili e finanziarie<sup>75</sup>, mentre per il comitato di sostenibilità la professionalità prevalente è quella di professori e accademici<sup>76</sup>.

---

*Società in tema di Sostenibilità ambientale sociale e di governo societario (“ESG”); monitora l’osservanza delle regole aziendali sulle tematiche “ESG” e il posizionamento della Società nei principali rating e indici di Sostenibilità applicabili; esamina le informazioni di carattere non finanziario predisposte dalle competenti funzioni della Società; su indicazione del Consiglio di Amministrazione, formula pareri e proposte riguardanti specifiche questioni in tema di responsabilità sociale d’impresa”.*

<sup>73</sup> Tale distinzione è riportata da ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 17 ss. e spec. 19 dove gli A. sottolineano che “in funzione di quale sia il ruolo che un’impresa vuole rivestire all’interno della società discenderanno due approcci – potenzialmente complementari – attorno alla sostenibilità in azienda: un primo approccio porta a interpretare gli aspetti sociali e ambientali come una componente dei rischi aziendali da gestire e monitorare, mentre un secondo identifica nella sostenibilità una leva caratterizzante il business model dell’azienda e, quindi, una dimensione capace di influire positivamente sulla sua competitività”.

<sup>74</sup> I membri del comitato controllo e rischi sono nelle società quotate al 38,1% (per il 2020) e al 40,5% (per il 2021) professionisti e consulenti e solo il 15,1% (per il 2020) e 14,2% (per il 2021) accademici (*Rapporto Consob 2021*, cit., 78 ss. e *Rapporto Consob 2022*, cit., 55).

<sup>75</sup> La Raccomandazione 35, art. 6 del Codice di *Corporate Governance* prevede infatti che “almeno un componente del comitato possiede un’adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi”.

<sup>76</sup> Sempre secondo quanto riportato dal *Rapporto Consob 2021*, cit., 79 e dal *Rapporto Consob 2022*, cit., 56, nei comitati di sostenibilità il numero dei consulenti e professionisti scende al 27% (per il 2020) e 32,4% (per il 2021) e sale quello degli accademici al 18,1% (per

Pertanto, la differenziazione delle funzioni e delle competenze dei membri dei comitati giustificerebbe la costituzione di due soggetti separati, soprattutto per le società di grandi dimensioni: non parrebbe, infatti, essere sufficiente adeguare la composizione del comitato “congiunto” all’accorpamento delle funzioni (in tal caso sorgerebbero inevitabili interrogativi su quale ruolo e correlative professionalità dovrebbero prevalere) e fornire un’adeguata informazione sui compiti e le attività svolte per ciascuna delle diverse aree, come prescrive la Raccomandazione 16 (art. 3) del Codice di *Corporate Governance*<sup>77</sup>. Rispetto a questa distinzione teorica, resta da verificare se, in concreto, le modalità di azione dei comitati nelle singole realtà aziendali realizzeranno una duplicazione o sovrapposizione di competenze, con correlativo aumento di costi, senza un concreto vantaggio in termini di *corporate governance*<sup>78</sup> oppure se i comitati sapranno coordinarsi in modo efficace.

---

il 2020) e al 15,4% (per il 2021). In tema, ZACCONE-PEDRINI, *Le competenze di sostenibilità nella governance d’impresa: il caso italiano*, in *La governance della sostenibilità, esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo-Zaccone-Pedrini Milano, 2022, 43 sottolineano le seguenti capacità e conoscenze che devono essere detenute da chi si occupa di sostenibilità: “(i) la normativa nazionale e comunitaria in materia di sostenibilità; (ii) le tecniche di quantificazione degli impatti connessi all’attività d’impresa, diretti e indiretti, ambientali e sociali; (iii) le diverse soluzioni che l’impresa può adottare per mitigare gli impatti negativi e amplificare quelli positivi; (iv) gli standard di riferimento per rendicontare le informazioni di carattere non finanziario; (v) gli indicatori di performance sociali e ambientali; (vi) gli strumenti necessari per attivare e mantenere il dialogo con gli stakeholder aziendali”.

<sup>77</sup> L’adeguata informazione pare invece sufficiente a BELCREDI-BOZZI, *Rapporto Fin-Gov sulla corporate governance in Italia*, 27 ss., che individuano però un tema di trasparenza: la “scarsa trasparenza è un problema che non va trascurato: [...] un comitato accorpato può, infatti, essere considerato compliant col Codice (Racc. 16) purché siano rispettate le raccomandazioni del Codice per la sua composizione e “sia fornita adeguata informativa sui compiti e sulle attività svolte per ciascuna delle funzioni attribuite. In caso di comitati accorpati sono fornite spesso informazioni sui compiti attribuiti, ma non su quelli effettivamente svolti nei vari ambiti; inoltre, informazioni disaggregate sul numero di riunioni e sul tempo effettivamente dedicato a ciascuna funzione sono del tutto occasionali. La trasparenza in tale ambito è quindi ampiamente migliorabile”. Il tema pare rilevante ma non dirimente, in quanto in radice le competenze dei comitati paiono differenziate.

<sup>78</sup> Il problema della duplicazione delle funzioni di controllo e degli organi ad esso preposti è stato sollevato già da tempo, *ex multis* da MONTALENTI, *Società per azioni, corporate governance e mercati finanziari*, Milano, 2011, 169 ss. spec. 172 ove l’A. prospetta “il dubbio che prevalgano duplicazioni e sovrapposizioni su convergenze e sinergie”. Si veda anche OSSERVATORIO DEL DIRITTO SOCIETARIO, *Il sistema dei controlli societari: una riforma incompiuta?*, Milano, 2008.

#### 4.5. La cultura della sostenibilità: il ruolo del comitato di sostenibilità nella sensibilizzazione ai temi ESG ed il contatto diretto con gli *stakeholder*

Da ultimo, in aggiunta alle funzioni già analizzate, i regolamenti contengono il riferimento a competenze più generali quali la diffusione della – e la sensibilizzazione alla – cultura della sostenibilità presso azionisti, clienti, dipendenti e *stakeholder* e alla loro formazione, il monitoraggio delle iniziative di sostenibilità (e la partecipazione ad esse) e della posizione della società negli indici internazionali e nazionali che tengono in considerazione gli aspetti della sostenibilità, lo studio dell’evoluzione normativa e delle *best practice* di settore al fine di consolidare la reputazione della società, nonché l’esame delle *policy* di *stakeholder engagement*<sup>79</sup>. Seppur astratta, la competenza in commento non pare irrilevante in quanto volta a rendere i temi di ESG uno strumento capace di influire positivamente sulla competitività dell’impresa<sup>80</sup>.

Questa funzione assume particolare rilevanza in quanto pare mettere in contatto diretto il comitato con gli *stakeholder*, rendendolo uno dei potenziali interlocutori del dialogo con i portatori di interessi, che, come noto, è oggetto di particolare attenzione da parte del Codice di *Corporate Governance* che ne raccomanda la promozione all’organo di amministrazione<sup>81</sup>. Il contatto con gli *stakeholder* potrebbe avvenire su due fronti: da un lato, anche esercitando il “diritto di accedere alle informazioni”, ai sensi della Raccomandazione 17, il

---

<sup>79</sup> In tal senso si esprimono l’art. 3 del Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Prysmian S.p.A.; l’art. 3.2 del Regolamento del Comitato Sostenibilità di Unieuro S.p.A.; il Regolamento del Comitato di sostenibilità e Gruppo di Lavoro ESG di Ersel S.p.A. (art. 2); il Regolamento del Comitato Sostenibilità di Emilbanca S.p.A. (art. 2.1) fa riferimento alla promozione della cultura della sostenibilità tramite un “programma di formazione e aggiornamento” verso gli *stakeholder*; il Regolamento del Comitato per la Creazione del Valore Sostenibile di Italgas S.p.A. (art. 4) fa riferimento agli “indici etici di sostenibilità”; e il Regolamento del Comitato di Sostenibilità di Leonardo S.p.A. (art. 3).

<sup>80</sup> ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 19 ss.

<sup>81</sup> Come noto, il Codice di *Corporate Governance* dedica particolare attenzione al dialogo con gli azionisti: si veda in tal senso l’art. 1, Principio IV, nonché la Raccomandazione 3 che attribuisce al consiglio, su proposta del presidente formulata d’intesa con il CEO, il dovere di adottare e descrivere nella relazione sul governo societario “una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, anche tenendo conto delle politiche di engagement adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori di attivi”. Allo stesso modo, la medesima Raccomandazione 3 prescrive che il presidente assicuri che “l’organo di amministrazione sia in ogni caso informato, entro la prima riunione utile, sullo sviluppo e sui contenuti significativi del dialogo intervenuto con tutti gli azionisti”.

comitato di sostenibilità potrà mettersi in contatto con gli *stakeholder* che eventualmente detengano informazioni rilevanti. Infatti, anche se tale facoltà non è espressamente prevista (ma neppure avversata) dal Codice di *Corporate Governance*, il comitato ben potrebbe rivolgersi ad azionisti, lavoratori e terzi qualora ritenga che il loro coinvolgimento sia necessario per il perseguimento delle proprie funzioni in un'ottica di successo sostenibile dell'impresa. Il dialogo potrebbe essere realizzato attivamente su base continuativa<sup>82</sup> tramite attività di ascolto (questionari ed interviste) e strumenti di co-creazione, come *workshop* e *focus group*<sup>83</sup>. Il dialogo potrebbe anche avvenire, non con i singoli *stakeholder*, ma tramite il coinvolgimento di “*istituzioni, organizzazioni anche non profit e centri di ricerca in materia di sostenibilità*”<sup>84</sup>. Si tratterebbe di un colloquio dove il comitato assume un ruolo attivo, rivolgendosi esso stesso allo *stakeholder*. Dall'altro lato, il contatto con gli *stakeholder* potrebbe anche vedere il comitato quale soggetto passivo, ovvero destinatario di domande a chiarimenti su documenti ed attività della società riguardanti gli aspetti di sostenibilità. In tal senso, esso potrebbe assurgere a riferimento per quanti, azionisti o meno, intendano ricevere maggiori informazioni in merito alle strategie di sostenibilità intraprese dall'impresa.

#### 4.6. Il (peculiare) ruolo del comitato di sostenibilità ai fini della redazione della dichiarazione di sostenibilità

Di particolare interesse è la possibile funzione svolta dal comitato di sostenibilità nell'analisi della disciplina della dichiarazione di sostenibilità (*ex* dichiarazione non finanziaria), introdotta, come noto, dal d.lgs. del 30 dicembre 2016, n. 254<sup>85</sup>, in attuazione della Direttiva 2014/95/UE, che ha sancito l'ob-

---

<sup>82</sup> Un'attiva corrispondenza con gli *stakeholder* è “*cruciale per identificare, comprendere e integrare a pieno le esigenze dei diversi interlocutori con cui l'azienda si interfaccia*” (ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 24). Fa riferimento espressamente alla funzione del comitato di “*presidiare il dialogo con gli stakeholder*” il Regolamento del Comitato di sostenibilità e Gruppo di Lavoro ESG di Ersel S.p.A. (art. 2).

<sup>83</sup> Così sempre ZACCONE-MINCIULLO-PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, cit., 24.

<sup>84</sup> In tal senso, il Regolamento del Comitato Sostenibilità di Emilbanca S.p.A., art. 2.1.

<sup>85</sup> Per un commento della disciplina, *ex multis*, si vedano: AA. VV., *Circolare N. 13, Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie*, a cura di Assonime, 12 giugno 2017, 6 ss.; AA. VV., *Circolare N. 7, Il regolamento Consob in materia di informazioni non finanziarie: chiarimenti e questioni aperte*, a cura di Assonime, 2 marzo 2018, *passim*; BALDI-

bligo per alcune tipologie di società<sup>86</sup> di redigere una relazione contenente informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità<sup>87</sup>. La direttiva del

---

MAGRASSI, *Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità*, a cura della Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 15 febbraio 2017; BELLISARIO, *Rischi di sostenibilità e obblighi di "disclosure": il d. lgs. n. 254/16 di attuazione della dir. 2014/95/UE*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2017, 19; BRUNO, *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli amministratori*, in *Riv. soc.*, 2018, 4, 974; BUTTURINI, *Rischi d'impresa e informativa non contabile nel bilancio d'esercizio: alcune osservazioni alla luce del Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, 2020, 3, 785 ss.; DEL PRETE, RICCI, *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità. D.lgs. n. 254/2016: introduzione alla disciplina e problematiche applicative*, in *Riv. dott. comm.*, 2017, 509, 512; DENOZZA-STABILINI, *Informazione non finanziaria e stakeholder empowerment*, in Marchetti-Ghezzi-Sacchi (a cura di), *Il caleidoscopio dell'informazione nel diritto societario e dei mercati. In ricordo di G. Rossi*, Milano 2020, 225 ss.; FORTUNATO, *L'informazione non-finanziaria nell'impresa socialmente responsabile*, in *Giur. comm.*, 2019, 3, 415 ss.; MAUGERI, *Informazione non finanziaria e interesse sociale*, in *Riv. soc.*, 2019, 992 ss.; RIGANTI, *"Disclosure" non finanziaria e diritto delle società: aspetti di "corporate governance" e (possibili) ricadute in tema di interesse sociale*, in *Le Nuove leggi civili commentate*, 2019 2, 458 ss.; MINICHILLI-PERRINI, *La dichiarazione non finanziaria: obbligo o opportunità*, in AA. VV., *Le rotte della sostenibilità*, Milano, 2018, 118; MOLINARI-CARUNGU, *Rendicontazione Non Finanziaria: dalla Forma alla Sostanza*, in *Controllo di Gestione*, 2019, 6, 5; MOSCA-PICCIAU, *Making Non-Financial Information Count: Accountability and Materiality in Sustainability Reporting*, febbraio 2020, Bocconi Legal Studies Research Paper n. 3536460; GUGLIELMETTI, *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, in *Riv. dott. comm.*, 2018, 1, 55 ss.; RIMINI, *I valori della solidarietà sociale nelle dichiarazioni non finanziarie*, in *AGE.*, 2018, 187; RIGANTI, *Disclosure non finanziaria e diritto delle società: aspetti di corporate governance e (possibili) ricadute in tema di interesse sociale*, in *Nuove leg. civ. comm.*, 2, 2019, 458 ss.; RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale" nei modelli organizzativi di gruppo presupposti dal d.lgs. n. 254/2016, Il caleidoscopio dell'informazione nel diritto dei mercati finanziari. In ricordo di Guido Rossi*, cit., 269 ss.; SFAMENI, *Disciplina dell'informazione a carattere non finanziario e mercati regolamentati. Problemi e prospettive*, in Caterino-Ingravallo (a cura di), *L'impresa sostenibile. Alla prova del dialogo dei saperi*, Lecce, 2020, 197 ss.; STEFANIN-MATTIOLI, *La dichiarazione non finanziaria*, in *dirittobancario.it*, 5 luglio 2018; STRAMPELLI-MALVAGNA, *Dichiarazione non finanziaria; il ruolo del collegio sindacale*, in *Diritto Bancario*, 2023.

<sup>86</sup> È tenuto alla redazione della dichiarazione di sostenibilità un ampio novero di soggetti, definiti enti di interesse pubblico secondo l'art. 16, comma 1, del d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39. La disciplina della direttiva del 2014 trova applicazione agli emittenti quotati e diffusi, in quanto rientranti nel più ampio novero degli enti di interesse pubblico, che abbiano superato determinate soglie dimensionali. È altresì previsto che gli enti di interesse pubblico che siano società capogruppo di un gruppo di grandi dimensioni redigano la dichiarazione finanziaria consolidata. In generale in relazione all'ambito di applicazione della norma e alle relative eccezioni si vedano per tutti: STEFANIN-MATTIOLI, *La dichiarazione non finanziaria*, cit.; AA. VV., *Circolare N. 13, Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie*, cit., 9

2014 è stata sostituita dalla nuova Direttiva (UE) 2022/2464 del 14 dicembre 2022<sup>88</sup>, relativamente alla dichiarazione di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), frutto delle citate istanze ESG e di una maggiore responsabilità sociale delle imprese. La dichiarazione è una relazione periodica messa a disposizione dei soci e del mercato in cui gli organi gestori della società sono chiamati a fornire alcune informazioni in merito ai temi della sostenibilità, dei fattori sociali, ambientali e di *governance*. Lo scopo dei dati è quello di assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotto sul mercato e sull'ambiente in cui opera.

Per quanto qui rileva, la nuova direttiva del dicembre 2022 (in linea con la disciplina precedente)<sup>89</sup> prevede che all'organo a cui è affidato il controllo interno e la revisione contabile siano anche *“assegnati taluni compiti per quanto riguarda l'attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità. Tali compiti dovrebbero includere l'obbligo di informare l'organo di amministrazione o di controllo dell'ente [...] dell'esito delle attività di attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità e spiegare in che modo il comitato per il controllo interno e la revisione contabile ha contribuito all'integrità della rendicontazione di sostenibilità e il ruolo da esso svolto in tale processo”* (Considerando 76). Eppure, tale ruolo relativo *“alla rendicontazione di sostenibilità e all'attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità”* – sempre per espressa indicazione della direttiva – potrebbe essere svolto anche *“dall'organo di amministrazione o di controllo nel*

---

ss. La nuova normativa europea ha invece esteso gli obblighi di redazione della dichiarazione: sono tenuti a pubblicarla tutte le imprese di grandi dimensioni e le società quotate ad eccezione delle microimprese quotate in borsa. A partire dal 1° gennaio 2024, la direttiva interesserà le grandi imprese con oltre 500 dipendenti (ovvero quelle già ad oggi soggette alla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria) mentre dal 1° gennaio 2025 verrà estesa anche ad altre imprese più piccole (ovvero quelle che contano più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di totale attivo). Da ultimo, a partire dal 1° gennaio 2026 la direttiva si applicherà anche alle PMI quotate.

<sup>87</sup> Il 18 gennaio del 2018, la Consob ha emanato il Regolamento relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (delibera n. 20267, pubblicata in Gazzetta Ufficiale, n. 21 del 26 gennaio 2018), con il quale ha dato attuazione alle previsioni del citato decreto, indicando le modalità di trasmissione delle dichiarazioni, i tipi e i termini del controllo sulla stessa, i principi di comportamento e i criteri della verifica di conformità che deve svolgere il soggetto incaricato della revisione legale del bilancio.

<sup>88</sup> Il testo della direttiva è reperibile sul sito [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu). La direttiva modifica il Regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

<sup>89</sup> Così l'art. 3, comma 10, del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254.

*suo complesso*” ovvero ancora da un diverso “*organo specifico istituito dall’organo di amministrazione o di controllo*”<sup>90</sup>. Si tratta di una novità rispetto alla disciplina contenuta nel decimo comma dell’art. 3 del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, a mente del quale il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio verifica l’avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario ed esprime, con un’apposita relazione, un’attestazione circa la conformità delle informazioni contenute nella dichiarazione rispetto a quanto richiesto dalla norma.

Posto che, nel sistema tradizionale, l’organo di gestione non può istituire al proprio interno organi con autonomia funzionale rispetto ad esso (ma solamente conferire eventuali deleghe gestorie e istituire comitati), ci si potrebbe interrogare se tale funzione di attestazione possa essere svolta non da un organo ma da un comitato appositamente costituito dal consiglio di amministrazione, ovvero quello di sostenibilità. Un’attribuzione esclusiva della competenza (con conseguente responsabilità) in relazione all’attestazione sulla dichiarazione pare tuttavia da escludersi in quanto, non essendo il comitato un organo autonomo<sup>91</sup>, vi sarebbe sostanzialmente identità tra attestatore (il comitato, i cui membri sono amministratori) e autore della dichiarazione, ovvero il consiglio stesso. Ciò che potrebbe ipotizzarsi è, invece, l’attribuzione al comitato di sostenibilità di un ruolo intermedio tra il consiglio di amministrazione che redige la dichiarazione e l’organo che la controlla e l’attesta, ovvero il revisore<sup>92</sup>. Qualora questa funzione di supporto nella realizzazione – in senso lato –

---

<sup>90</sup> Si veda sempre il Considerando 76 della Direttiva; nello stesso senso, l’art. 3 della direttiva. L’art. al n. 27, integrando l’art. 39 della direttiva 2006/43/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 maggio 2006 relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, con un nuovo paragrafo (4-bis), stabilisce che “*le funzioni assegnate al comitato per il controllo interno e la revisione contabile relative alla rendicontazione di sostenibilità e relative all’attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità [possono essere] svolte dall’organo di amministrazione o di controllo nel suo complesso o da un organo specifico istituito dall’organo di amministrazione o di controllo*”.

<sup>91</sup> Così, in relazione ai comitati in generale, MARCHETTI, *Il nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate*, cit., 276 secondo il quale: “*i comitati stessi [...] non costituiscono in fatto corpi a sé*”.

<sup>92</sup> Il ruolo del comitato di sostenibilità potrebbe essere ulteriore a quello che il Codice di *Corporate Governane*, alla Raccomandazione 32 attribuisce al comitato controllo e rischi ovvero quella di “*supportare le valutazioni e le decisioni dell’organo di amministrazione relative [...] all’approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario*”. Similmente la Raccomandazione 35 attribuisce al comitato controllo e rischi il compito di valutazione circa “*l’idoneità dell’informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l’impatto della sua attività e le performance conseguite, coordinandosi con l’eventuale comitato previsto dalla raccomandazione 1, lett. a)*”, ovvero il comitato di sostenibilità.

della dichiarazione non finanziaria gli sia effettivamente attribuita, lo stesso sarebbe, da un lato, tenuto alla cooperazione attiva con il consiglio di amministrazione e alla contribuzione dell'“integrità della rendicontazione” stessa, contestualmente alla redazione della stessa, nonché, dall'altro, ad un controllo e “attestazione preventiva” del contenuto della dichiarazione prima del vaglio formale dell'organo di controllo. Resta naturalmente inammissibile una competenza del comitato esclusiva nella redazione della dichiarazione di sostenibilità al posto del consiglio di amministrazione, dal momento che la redazione della dichiarazione è un atto del *plenum* di natura non delegabile<sup>93</sup>. Il comitato in questa duplice veste potrebbe quindi assumere una propria autonomia e specifica funzione, distinta sia da quelle dell'organo amministrativo, sia da quelle del revisore, ponendosi in una posizione mediana tra i due. Ciò sembrerebbe essere confermato dall'analisi dei regolamenti delle società quotate, secondo i quali i comitati sono chiamati ad esaminare il bilancio annuale di sostenibilità, contenente le informazioni, di carattere non finanziario ed il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario<sup>94</sup>.

Questo peculiare ruolo del comitato non pare lontano da quello svolto, ai sensi dell'art. 154-*bis* del T.U.F., dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari<sup>95</sup>, chiamato ad attestare, in relazione al bilancio,

---

<sup>93</sup> AA. VV., *Circolare N. 13, Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie*, cit., 37. Come noto, la redazione del bilancio d'esercizio è una materia non delegabile e in essa la dottrina fa rientrare non solamente il documento di bilancio inteso in senso stretto ma anche la relazione sulla gestione (per tutti, COLOMBO, *Il bilancio d'esercizio*, in *Trattato di diritto privato Rescigno*, Torino, 2011, 16, III, 585; BORGIOI, *L'amministrazione delegata*, Firenze, 1981, 159; CAGNASSO, *Gli organi delegati nella società per azioni*, Torino, 1977, 40. In analogia, anche la redazione del bilancio consolidato è un atto non delegabile: così, *ex multis*, FORTUNATO, *Il procedimento di formazione del bilancio consolidato*, in *Giur comm.*, 1997, I, 212): tale regola sarà valida anche quando la dichiarazione non sia incorporata nella relazione sulla gestione ma sia alternativamente presentata in un documento a parte, come previsto dall'art. 5 del decreto italiano, al fine di evitare una diversa competenza a seconda della scelta di inclusione della dichiarazione nella relazione sulla gestione o meno. A questo si aggiunge che la natura tassativa delle materie non delegabili non impedisce il riconoscimento di ulteriori prerogative inderogabili con riferimento agli atti di natura organizzativa ovvero a quelli programmatici o di controllo (BARACHINI, *Sub. art. 2381*, in *Abbadessa Portale* (a cura di), *Le società per azioni*, Milano, 2016, 1203).

<sup>94</sup> Così si esprimono i Regolamenti dei Comitati di sostenibilità rispettivamente di Prysmian S.p.A. (art. 3 vii), Unieuro S.p.A. (art. 3.2), Leonardo S.p.A. (art. 3), Tim S.p.A. (art. 3.2), Emilbanca S.p.A. (art. 2.1), e Italgas S.p.A. (art. 4); Il Sole 24 ore S.p.A. (art. 2.2.).

<sup>95</sup> VALENSISE, *Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2016, I, 63 ss., spec. a 83; ASSONIME, *Il dirigente preposto nei rapporti con gli organi sociali. Note e studi*, 7/2012; FRANCONI, *Il dirigente preposto alla redazione di documenti contabili*, in *RDS*, 2011, 1, 170; SANTOSUOSSO, *Brevi note sul dirigente preposto*

con apposita relazione, tra l'altro, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio, nonché la conformità dei documenti ai principi contabili, la corrispondenza dei documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili, l'idoneità dei documenti a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società. Il comitato, seppur non chiamato a rilasciare un'attestazione propria, come nel caso del dirigente, fornirà un contributo propositivo e parteciperà attivamente alla redazione della dichiarazione: il suo compito sarà facilitato dalle conoscenze derivanti, in parte, dalla professionalità dei suoi membri e, in altra parte, dalle funzioni concretamente svolte in relazione ai fattori di sostenibilità.

## 5. Riflessioni conclusive sulle funzioni del comitato di sostenibilità

L'analisi condotta in relazione ai poteri e alle competenze in concreto attribuite al comitato di sostenibilità pare suggerire che lo stesso, pur restando formalmente articolazione interna del consiglio di amministrazione, sia soggetto peculiare con funzioni gestorie in senso ampio (ovvero consultive e propositive nei confronti del consiglio di amministrazione ma per certi versi anche esecutive), nonché di controllo *lato sensu*. Infatti, le modalità di svolgimento delle funzioni da parte del comitato, non su base periodica o in funzione di necessità contingenti (come, per esempio, una nomina), ma in via continuativa, sembrano confermare le caratteristiche peculiari e autonome del comitato di sostenibilità rispetto al consiglio come *plenum*<sup>96</sup>. A simili risultati

---

*alla redazione dei documenti contabili societari*, in *RDS*, 2008, 2, 448; FORTUNATO, *Il dirigente preposto ai documenti contabili nel sistema dei controlli societari*, in *Soc.*, 2008, 4, 401.

<sup>96</sup>Di particolare interesse risulta essere il profilo di indagine attinente alla remunerazione attribuita agli amministratori membri dei comitati di sostenibilità. In assenza di dati ufficiali, si può rilevare come, in generale, le retribuzioni dei membri del comitato di sostenibilità siano in linea con le remunerazioni attribuite per la partecipazione ad altri comitati: per esempio, la Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2022 e sui compensi corrisposti 2021, di Italgas S.p.A., reperibile sul sito della società, riporta (p. 41) che il compenso per i membri del comitato di sostenibilità (Euro 20.000) è pari a quello dei membri del comitato controllo e rischi e del comitato nomine e remunerazione (mentre la remunerazione del presidente è di Euro 30.000 a fronte di una remunerazione maggiore, rispettivamente Euro 45.000 e 40.000 per i presidenti degli altri due comitati). Prysmian S.p.A. nella sua Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti 2022, reperibile sul sito della società, ha attribuito (p. 32) ad alcuni amministratori non esecutivi la medesima una remunerazione (Euro 23.333 ovvero Euro 35.000) per la partecipazione al comitato di sostenibilità e per la partecipazione ad altri comitati. Da ultimo, Unieuro S.p.A. con la Relazione sulla politica in materia di remunerazione

pare condurre anche l'analisi delle aree funzionali di competenza concrete: l'attribuzione attinente al piano industriale della società, quella riguardante l'elaborazione delle politiche di sostenibilità, quella riferita alla *governance* della sostenibilità, quella focalizzata sulla gestione del rischio, nonché quella afferente alla cultura della sostenibilità e infine quella concernente la redazione della dichiarazione non finanziaria.

Con riferimento a queste competenze, come si è scritto, la funzione svolta dal comitato di sostenibilità è spesso variabile: in primo luogo, in relazione al piano industriale della società, esso pare svolgere un'attività principalmente valutativa e di supporto verso il *plenum* nell'esame, nella valutazione e nell'approvazione di un documento redatto dagli organi delegati, anche se non mancano aperture relative alle possibili integrazioni del piano, tramite la formulazione di indirizzi al consiglio circa i temi di sostenibilità. In secondo luogo, in relazione alla definizione politiche di sostenibilità, il comitato svolge un ruolo di indirizzo della gestione e di definizione delle strategie di alta amministrazione, contribuendo ad elaborare le politiche di sostenibilità; allo stesso tempo, tuttavia esso sarà anche chiamato alla verifica e al controllo delle modalità concrete di attuazione di tali politiche. Quanto alla *governance* della sostenibilità, ovvero alla integrazione nel sistema di *corporate governance* e negli assetti organizzativi, amministrativi e contabili<sup>97</sup> dei fattori ESG, il comita-

---

e sui compensi corrisposti del 2022, reperibile sul sito della società ha attribuito (p. 38) un importo lordo annuale pari a Euro 15.000, per i membri del comitato remunerazione e nomine, del comitato controllo e rischi e del comitato sostenibilità ad esclusione del presidente del relativo comitato il quale ha una remunerazione di Euro 20.000.

<sup>97</sup> Come noto, la disciplina degli assetti a seguito della riforma del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza è stata oggetto di rinnovata attenzione nella dottrina: per tutti si vedano, anche già nelle more dell'entrata in vigore del Codice della Crisi: ABRIANI, ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile*, in *Società*, 4, 2019, 393 ss.; AMBROSINI, *Assetti adeguati e "ibridazione" del modello s.r.l. nel quadro normativo riformato*, in Irrera (a cura di), *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi, Studi in onore di O. Cagnasso*, Torino, 2020, 433 ss.; BENAZZO, *Il Codice della crisi di impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi di diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2019, 2-3, 300 ss.; CAGNASSO, *Diritto societario e mercati finanziari*, in *NDS*, 2018, 5, 849 ss.; CALANDRA BUONAURA, *Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, in *Giur. Comm.*, 2020, I, 5 ss.; CALVOSA, *Gestione dell'impresa e della società alla luce dei nuovi artt. 2086 e 2475 c.c.*, in *Società*, 2019, 7, 799 ss.; DE SENSI, *Adeguati assetti organizzativi e continuità aziendale*, in *Riv. soc.*, 2017, 2-3, 311 ss.; DI CATALDO, ROSSI, *Nuove regole generali per l'impresa nel nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *RDS*, 2018, 4, 759 ss.; FAUCEGLIA, *Il nuovo diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2019, 227 ss.; FERRI JR., ROSSI, *La gestione dell'impresa organizzata in forma societaria*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi*, cit., 575 ss.; GINEVRA-PRESCIANI, *Il dovere di istituire assetti*

to potrà far uso dei propri poteri istruttori e potrà in modo propositivo formulare indicazioni al consiglio circa l'adeguatezza delle procedure esistenti e fornire pareri per il loro miglioramento. Tale attività di valutazione sembra consistere in un'analisi degli assetti per i profili che attengono alla sostenibilità, in quanto il comitato, come articolazione del consiglio, sarà chiamato a coadiuvare l'attività dello stesso nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti predisposti dagli organi delegati. Il comitato, in questo contesto, deve, non solo valutare l'adeguatezza *ex ante* delle strutture e delle procedure aziendali, ma anche intervenire durante lo svolgimento di una determinata attività, per concorrere all'attuazione delle politiche in concreto e per verificarne e monitorarne costantemente i risultati. Di questo insieme di procedure che si potrebbero definire "assetto sostenibile", che andranno integrati negli assetti organizzativi dell'impresa, il comitato potrebbe divenire il fulcro. La quarta funzione attinente alla gestione del rischio, seppur più tradizionale, non pare limitare il comitato ad un ruolo meramente passivo di monitoraggio e di controllo dei fattori di rischio per la sostenibilità: esso, infatti, sembrerebbe dover essere proattivo nella determinazione di eventuali soluzioni e procedure per controllare i rischi legati alla sostenibilità. Anche in relazione alla cultura della sostenibilità, le competenze attribuite in concreto dai regolamenti ai comitati aprono ad ampie possibilità di ricerca, relazione e contatto con azionisti, dipendenti ed altri *stakeholder*, che paiono inedite nel sistema attuale di *corporate governance*. Il comitato potrebbe assumere una funzione di gestione e cura in prima persona dei rapporti con tali portatori di interessi, travalicando la funzione di mero supporto al consiglio di amministrazione. Da ultimo, il ruolo particolare del comitato di sostenibilità sembra emergere anche in relazione alla redazione della dichiarazione di sostenibilità, rispetto alla quale esso potrebbe essere chiamato a svolgere un ruolo nella sua redazione – in supporto al

---

*adeguati ex art. 2086 c.c.*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2019, 5, 1210; IBBA, *Codice della crisi e codice civile*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi*, cit., 606; MONTALENTI, *Gestione dell'impresa, assetti organizzativi e procedure di allerta nella riforma Rordorf*, in *NDS*, 2018, 6, 951 ss.; ID., *L'amministrazione delegata nelle società a responsabilità limitata*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi*, cit., 632; MOSCO, *Il riparto delle competenze gestionali nella s.r.l. dopo il codice della crisi*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi*, cit., 636; PANZANI, *La disciplina degli assetti ai fini della rilevazione della crisi, con particolare riferimento alla s.r.l.*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi*, cit., 649; SPOLIDORO, *Note critiche sulla «gestione dell'impresa» nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci)*, in *Riv. soc.*, 2019, 2-3, 259; TRIMARCHI, *Codice della crisi: riflessioni sulle prime norme*, in *Notariato*, 2019, 2, 115.

consiglio di amministrazione – ma allo stesso tempo essere garante della sua integrità, quale soggetto intermedio tra consiglio e revisore.

Occorre interrogarsi quindi se – anche alla luce dei poteri e doveri tipici degli organi di controllo rispettivamente attribuiti e imposti ai comitati – non si possa ravvisare nel comitato di sostenibilità un’articolazione del consiglio con caratteri “ibridi”. Dubbia pare essere la natura del comitato in quanto, accanto alla funzione tipica degli organi non delegati di alta amministrazione e di monitoraggio sull’operato dei delegati, esso pare assumere anche un autonomo ruolo di controllo<sup>98</sup>, di quanto posto in essere dai delegati, svolto in continuità durante tutto l’esercizio, particolare, *ratione materiae*, rispetto a quello effettuato dal *plenum*. A questo sembra aggiungersi, all’estremo opposto, una funzione di collaborazione attiva alla gestione: se non si può parlare di attività di natura esecutiva in capo al comitato di sostenibilità, tuttavia, allo stesso paio-no essere attribuiti dei compiti gestori come la cooperazione con l’organo delegato (o la diversa funzione aziendale) nella determinazione positiva delle politiche da adottare, nonché l’attivazione in prima linea per la loro attuazione *day-by-day*. Dall’analisi condotta circa le modalità di funzionamento e le sue funzioni pare potersi concludere che il comitato di sostenibilità non ha ad oggi una natura perfettamente delineata: se, da un lato, esso resta un’articolazione interna del consiglio di amministrazione; dall’altro, gli sono attribuiti poteri autonomi e funzioni peculiari che pongono dubbi sulla sua precisa collocazione sistematica all’interno dei sistemi di *corporate governance*.

Se la collocazione dell’istituto è dubbia per le società quotate, un’ultima riflessione è dovuta in relazione alle possibili funzioni del comitato di sostenibilità nelle società *benefit*<sup>99</sup>. Il terreno pare sostanzialmente inesplorato nelle

---

<sup>98</sup> V. STELLA RICHTER jr., *La funzione di controllo del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, cit., 671 che ritiene che il comitato controllo e rischi “*si occupi di controlli a diverso titolo*”.

<sup>99</sup> Come noto, la legge di stabilità 28 dicembre 2015, n. 208 (art. 1, commi da 376 a 384) ha introdotto la qualificazione di società *benefit* nel nostro ordinamento, ovvero ha permesso alle società di capitali di poter perseguire – previa delibera in tal senso da parte dell’assemblea sociale in sede straordinaria – in modo congiunto finalità di lucro e di beneficio sociale, specificati nello statuto. Nel nostro ordinamento si vedano sul punto per tutti: AA. VV., *Dalla benefit corporation alla società benefit*, a cura di De Donno, Ventura, Cacucci, Bari 2019; BEVIVINO-CONTE, *Il modello normativo della società benefit*, in *L’impresa responsabile*, a cura di Conte, Milano, 2018, 147 ss.; BUTTURINI, *Società benefit e diritto di recesso*, Torino, 2022, 1 ss.; CALAGNA, *La nuova disciplina della società benefit: profili normativi e incertezze applicative*, in *RDS*, 2016, 709 ss.; CODAZZI, *Società benefit (di capitali) e bilanciamento di interessi: alcune considerazioni sull’organizzazione interna*, in *Orizzonti del dir. comm.*, 2020, 2, 589 ss.; ID., *Scopo di lucro e di beneficio comune nel passaggio da società non benefit a società benefit*, in *Orizzonti del dir. comm.*, 2021, 3, 1243 ss.; MARASÀ, *Imprese sociali, altri enti del terzo setto-*

quotate<sup>100</sup>, mentre si rileva la presenza in alcune società *benefit* non quotate di un comitato di sostenibilità<sup>101</sup>. Il comitato potrebbe assumere un ruolo particolarmente importante nella società *benefit*, svolgendo una funzione di supporto al consiglio nella definizione di politiche ESG e nel controllo delle attività esistenti, nonché cooperando attivamente ad attuare la previsione del comma 376 dell'art. 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208, ai sensi della quale la società *benefit* deve operare “*in modo responsabile, sostenibile e trasparente*”. Di difficile delineazione risulterebbe inoltre l'eventuale rapporto tra comitato di sostenibilità ed il soggetto responsabile del perseguimento del beneficio comune che lo statuto deve individuare (comma 380 dell'art. 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208)<sup>102</sup>. Al responsabile (o ai responsabili) sono affidate funzioni e compiti volti proprio al perseguimento delle finalità di beneficio comune: il comitato potrebbe affiancarsi, sostituirsi o addirittura identificarsi con il responsabile. In assenza di indicazioni da parte del legislatore, potrebbe verificarsi che il comitato venga a fungere – come si è visto avvenire per le società non *benefit* – da *trait d'union* tra le finalità di beneficio comune, il responsabile per il suo perseguimento e l'esercizio dell'attività economica svolta dalla società, realizzando quindi una sostanziale integrazione dei fattori di sostenibilità nel *business*.

---

*re, società benefit*, Torino, 2019, 122; PASSADOR, SERTOLI-STELLA RICHTER jr., *Tendenze e prospettive delle società “benefit”*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2022, 1, 213 ss.; PRESTI, *La sostenibilità nel diritto dell'impresa e delle società: l'auspicabile ritorno della regolazione pubblica*, in *Jus*, 2022, 3, 371 ss.; RIOLFO, *Le società “benefit” in Italia: prime riflessioni su una recente innovazione legislativa (prima parte)*, in *Studium Iuris*, 2016, 720 ss.; RESCIO, *L'oggetto della società “benefit”*, in *Rivista di diritto civile*, 2022, 3, 462.

<sup>100</sup> Dall'analisi del listino di Borsa Italiana S.p.A., emerge che le società *benefit* quotate sono circa una decina e che la sola Ratti S.p.A. ha nominato un comitato di sostenibilità che a partire dal 2018 ha assunto “*la denominazione, la natura e le funzioni di “Gruppo di Lavoro sulla sostenibilità” [...] [con il compito di] progettare e realizzare azioni in ambito di sostenibilità sociale e ambientale. Nel 2022, il Gruppo di Lavoro sulla sostenibilità si è occupato di certificazioni, audit ed assessment, analisi consumi, collaborazione a programmi di clienti, associazioni e istituzioni, formazione della forza vendita, supporto alla didattica di scuole moda e di attività sociali*” (così il Bilancio di Sostenibilità 2022 – dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi degli artt. 3 e 4 del d.lgs. n. 254/2016 – della società e la Relazione concernente il Perseguimento del Beneficio Comune per l'anno 2022 ai sensi dell'art. 1 comma 382 legge n. 208/2015, reperibile sul sito della società, 79 ss.).

<sup>101</sup> Per esempio, HOPE SICAF S.B. S.p.A., Novamont S.p.A. Illycaffè S.p.A. (informazioni reperibili sui relativi siti).

<sup>102</sup> Come noto, lo statuto della società *benefit* deve individuare “*il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità*”.