



Sommario n. 11/2025



Nuove aree di sviluppo

Il collegio sindacale come custode della sostenibilità aziendale	4
Accertamento tributario, un focus sul contraddittorio preventivo	9



Primo piano

PEC amministratori: da Unioncamere i chiarimenti operativi alle nuove regole	12
Conto Termico 3.0, più incentivi per efficienza energetica e rinnovabili	15



Consulenza strategica

Controllo di gestione: per le operazioni di M&A si parte dai numeri	20
Brevetti+: dal 20.11 possibile presentare le domande	23



Transizione digitale

AI e trasparenza: le nuove informative per i clienti dello Studio	28
Con la digitalizzazione delle esportazioni obbligo del formato .xml	32



Sviluppo commerciale e marketing

Marketing “analogico”, le 5 strategie da riscoprire	34
Studi professionali: passaggio generazionale o nuovo assetto societario	36

Il collegio sindacale come custode della sostenibilità aziendale

Vantaggi per lo studio

Il Consiglio e la Fondazione nazionale dei commercialisti hanno pubblicato un interessante focus su vigilanza e sostenibilità. Nuove sfide, dunque, per i sindaci che devono essere adeguatamente formati su tematiche di sostenibilità, nella consapevolezza delle proprie responsabilità in merito. Il documento si sofferma, tra gli altri, sui rapporti e gli scambi informativi tra l'organo di controllo e i comitati endoconsiliari preposti all'attuazione delle politiche in tema ESG.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha pubblicato una nuova ricerca "Vigilanza del collegio sindacale e tematiche sostenibilità" volta a offrire ai collegi sindacali delle società quotate delle indicazioni operative in tema di vigilanza sulla sostenibilità. Il documento approfondisce le responsabilità dell'organo di controllo nella valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, soffermandosi sui flussi informativi con i comitati endoconsiliari incaricati dell'attuazione delle politiche ESG. Particolare rilievo è attribuito anche alla collaborazione con il revisore della sostenibilità e alla necessità di un continuo aggiornamento professionale dei componenti, da verificare attraverso i processi di autovalutazione. Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente attenzione ai temi ambientali, sociali e di *governance*, il documento ribadisce la funzione centrale del collegio sindacale quale garante della correttezza, della trasparenza e dell'integrazione della sostenibilità nei modelli di *governance*. Tale ruolo, già rafforzato negli ultimi anni, si estende oggi anche alla supervisione della conformità delle politiche di sostenibilità e della loro effettiva integrazione nei processi aziendali, in risposta agli obblighi normativi e alle aspettative degli *stakeholder*.

RUOLO DEL COLLEGIO NEL CONTROLLO DEI RISCHI DI SOSTENIBILITÀ

- ⇒ Valuta i rischi ambientali, sociali e di *governance* legati al *business*.
- ⇒ Valuta la capacità dell'azienda di identificare e mitigare tempestivamente i rischi ESG.
- ⇒ Controlla l'efficacia del sistema di controllo interno e delle procedure di gestione dei rischi.
- ⇒ Assicura che i flussi informativi interni ed esterni siano tempestivi, completi e coerenti con gli obiettivi di sostenibilità.
- ⇒ Mantiene un dialogo con comitati endoconsiliari e revisori legali per scambiare informazioni strategiche su rischi e *performance* ESG.
- ⇒ Vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione in ambito sostenibilità.
- ⇒ Verifica che la rendicontazione di sostenibilità, sia annuale sia periodica, rispetti le normative vigenti e rifletta correttamente l'impatto delle attività della società su ambiente, persone e *governance*.
- ⇒ Vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo in relazione agli obiettivi di sostenibilità.

AUTOVALUTAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

- ⇒ Il collegio effettua periodicamente un'autovalutazione per garantire competenze adeguate e vigilanza efficace sui rischi e sulle *performance* ESG.
- ⇒ L'autovalutazione supporta la formazione, il coordinamento e rafforza la *governance* e la trasparenza aziendale.

L'EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Il ruolo del collegio sindacale è verificare che la rendicontazione di sostenibilità sia redatta in conformità con la normativa vigente e rappresenti in modo veritiero l'impegno dell'impresa sui temi ESG. Il quadro regolatorio europeo di riferimento, evolutosi a partire dalla Direttiva 2014/95/UE (NFRD) fino alla più recente Direttiva 2022/2464/UE (CSRD), ha progressivamente rafforzato gli obblighi di trasparenza in materia di sostenibilità, introducendo un approccio più integrato e strutturale alla comunicazione delle informazioni non finanziarie. La NFRD aveva imposto alle grandi imprese l'obbligo di fornire una **dichiarazione non finanziaria** su aspetti ambientali, sociali, relativi al personale, ai diritti umani e alla lotta alla corruzione, con un controllo limitato alla conformità formale. Con la CSRD, invece, la **rendicontazione di sostenibilità** diventa parte integrante del sistema informativo aziendale. Il passaggio dalla dichiarazione non finanziaria alla rendicontazione di sostenibilità segna, dunque, un'evoluzione sostanziale, che trasforma la sostenibilità da adempimento formale a componente strutturale della strategia e della governance aziendale. Le imprese sono ora chiamate a integrare i fattori ESG nei propri modelli di *business* e nei sistemi di controllo interno, affinché la sostenibilità diventi parte integrante del processo decisionale e della gestione d'impresa.

È importante sottolineare che la normativa in materia di sostenibilità, sia a livello europeo sia nazionale, è in continua evoluzione e può comportare nuovi obblighi e responsabilità per i collegi sindacali. In particolare, il cosiddetto "**Pacchetto Omnibus**", presentato dalla Commissione Europea il 26.02.2025, propone misure volte a prorogare l'entrata in vigore di alcuni obblighi di rendicontazione di sostenibilità, noti come **stop the clock**, e a semplificare o ridurre il perimetro delle imprese soggette a tali obblighi. Ad oggi, solo la Direttiva (UE) 2025/794, relativa allo *stop the clock* e pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 16.04.2025, è stata formalmente approvata; le ulteriori modifiche previste dal *Pacchetto Omnibus* sono ancora in *iter* legislativo e potranno entrare in vigore non prima del 2026.

COME AGISCE IL COLLEGIO SINDACALE NEL CONTROLLO DELLA SOSTENIBILITÀ

Il compito principale del collegio sindacale è vigilare sull'adeguatezza e sull'efficacia del **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** (SCIGR). In questo contesto, la supervisione dei rischi legati alla sostenibilità assume un ruolo sempre più rilevante, poiché le tematiche ESG sono ormai integrate nei modelli di *business* e rappresentano un interesse crescente per gli *stakeholder*. La vigilanza richiede, quindi, un'attenzione particolare sia al sistema di controllo interno sia alle procedure di gestione dei rischi, garantendo che la sostenibilità sia parte integrante dei processi decisionali e operativi dell'impresa.

I rischi ESG stanno assumendo un'importanza crescente: ad

esempio, il *World Economic Forum* del 2025 ha classificato 7 rischi ambientali o sociali tra i 10 principali rischi a lungo termine. Pur rimanendo di responsabilità degli amministratori l'adozione e il corretto funzionamento dello SCIGR, il collegio sindacale deve accertarsi che il sistema consenta di identificare, valutare, gestire e monitorare i **principali rischi ESG**, integrandoli coerentemente nei processi aziendali e negli obiettivi di sostenibilità eventualmente definiti dalla direzione.

Per svolgere una vigilanza efficace, il collegio deve possedere una conoscenza approfondita dell'impresa e del contesto in cui opera.

Nel rispetto del principio di proporzionalità, il collegio deve, inoltre, verificare che la società abbia definito politiche e procedure chiare in materia di sostenibilità e che queste siano integrate nel sistema di controllo interno, includendo linee guida ESG coerenti con la strategia aziendale e funzioni dedicate con responsabilità chiaramente definite. In più, il collegio sindacale deve assicurare che il sistema di controllo interno preveda controlli e procedure specifiche per i principali rischi ESG, tra cui quelli ambientali, sociali, reputazionali e di *governance*. Ciò include la mappatura dei rischi, la loro modellizzazione e strumenti per monitorare periodicamente l'impatto ambientale, la conformità ai diritti umani e la gestione delle risorse naturali.

Una volta identificati, i rischi devono essere valutati in termini di probabilità e impatto, e il collegio deve accertarsi che siano adottati strumenti efficaci per il monitoraggio e la definizione di piani di mitigazione adeguati. È compito del collegio anche verificare che le azioni di mitigazione dichiarate siano realistiche, coerenti e attivamente implementate, come politiche di riduzione dell'impatto ambientale, programmi di formazione, iniziative per la sicurezza e il benessere dei lavoratori o protocolli di trasparenza operativa.

Data la natura dinamica dei rischi di sostenibilità, il collegio deve sincerarsi che il sistema preveda una revisione periodica dei livelli di rischio e l'aggiornamento delle strategie di mitigazione. Parallelamente, deve vigilare sull'adeguatezza del controllo interno relativo alla rendicontazione di sostenibilità, garantendo la conformità alle normative e agli *standard* applicabili e la qualità complessiva dell'informativa rivolta al mercato e agli *stakeholder*.

Il collegio sindacale vigila, inoltre, sul rispetto dei principi di **corretta amministrazione** anche in ambito sostenibilità, concentrando sulla conformità delle scelte degli amministratori ai criteri di ragionevolezza e diligenza, senza entrare nel merito dell'opportunità o convenienza delle decisioni.

La vigilanza si basa sulla partecipazione alle riunioni del consiglio di amministrazione, dei comitati esecutivi ed endoconsiliari, nonché sulle informazioni provenienti dall'organo amministrativo, dalle funzioni di controllo e dal revisore della sostenibilità.

Il collegio verifica che, nella fase decisionale, gli amministratori abbiano acquisito informazioni adeguate, adottato cautele e controlli preventivi, e valutato correttamente rischi e impatti

ambientali, sociali e di *governance*. È essenziale che le deliberazioni siano supportate da documentazione idonea, pareri di esperti quando necessario e siano coerenti con l'oggetto sociale, l'integrità del patrimonio e gli obiettivi strategici in materia di sostenibilità.

Il collegio sindacale accerta, infine, che la rendicontazione di sostenibilità, annuale e periodica, sia strutturata secondo le normative vigenti e rifletta sia l'impatto delle attività della società su ambiente, persone e *governance*, sia gli effetti dei rischi e delle opportunità ESG sulle *performance* economiche e finanziarie dell'impresa.

È importante evidenziare che l'integrazione della sostenibilità nella *governance* aziendale richiede la definizione di un **processo strutturato di identificazione** dei temi rilevanti, fondato sul principio della doppia materialità. Tale processo comprende la mappatura degli impatti significativi generati dall'impresa e dalla sua catena del valore su ambiente, persone e società; il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* attraverso consultazioni, *survey* e incontri dedicati; l'analisi dei dati per individuare i temi materiali più significativi; la costruzione di una matrice di materialità che integri le priorità emerse nella strategia e nella rendicontazione aziendale.

Il supporto di un ***Advisory Board*** di esperti può contribuire a validare i risultati e orientare le scelte strategiche. Inoltre, il collegio sindacale può richiedere chiarimenti al *management* quando, nell'esercizio della propria vigilanza, rilevi criticità nel rispetto dei principi di corretta amministrazione. In assenza di risposte adeguate, il collegio riferisce le proprie osservazioni all'organo amministrativo o all'assemblea dei soci tramite la relazione annuale. Anche in questo ambito, il collegio sindacale dispone dei poteri reattivi previsti dall'ordinamento, tra cui la possibilità di chiedere chiarimenti agli amministratori, convocare l'organo gestorio o l'assemblea e, nei casi più gravi, ricorrere alla denuncia al tribunale ai sensi dell'art. 2409 c.c.

FLUSSI INFORMATIVI A DISPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

Per svolgere efficacemente i propri compiti, il collegio sindacale può avvalersi di flussi informativi strutturati, *audit* periodici e verifiche interne dedicate al monitoraggio delle politiche di sostenibilità e dei rischi ESG, anche oltre quanto previsto dal piano annuale di *audit*.

In particolare, il collegio deve mantenere un'interlocuzione costante con tutti i **comitati endoconsiliari**, con attenzione speciale al Comitato Sostenibilità, se presente, o al comitato incaricato delle funzioni consultive, istruttorie e propositive in materia ESG. Un coordinamento strutturato tra il collegio e i comitati garantisce trasparenza, responsabilità e coerenza nelle decisioni strategiche e rappresenta una *best practice* per rafforzare la qualità della *governance*.

Questo dialogo, infatti, consente al collegio di monitorare l'efficacia dei controlli, valutare la conformità e l'affidabilità della rendicontazione di sostenibilità, integrare gli obiettivi ESG nelle politiche di remunerazione e assicurare che le decisioni

siano coerenti con l'oggetto sociale e con la strategia aziendale. La collaborazione si concretizza attraverso lo scambio di informazioni, la partecipazione a riunioni congiunte e il coordinamento delle attività.

Il collegio deve, inoltre, acquisire informazioni dalle funzioni coinvolte sulle attività programmate e realizzate, interagendo con il **sustainability manager**, se presente, o con il dirigente responsabile della redazione della rendicontazione di sostenibilità. Qualora le responsabilità siano concentrate nella stessa figura incaricata dei documenti contabili societari, il collegio esamina le attestazioni fornite da tale dirigente. In particolare, il dirigente collabora con il collegio per discutere le principali questioni emerse dalla revisione legale della rendicontazione di sostenibilità, comprese eventuali lacune nei sistemi di controllo interno o amministrativo-contabile.

Di grande utilità risultano anche i flussi informativi con i **revisori legali** e/o con i revisori della sostenibilità, quando previsti dalla normativa o adottati volontariamente dalla società.

Il collegio sindacale monitora il processo di rendicontazione, verifica l'efficacia dei sistemi di controllo interno e dei rischi collegati, valuta le metodologie e le attività di attestazione dei revisori e informa l'organo amministrativo sugli esiti, includendo eventuali osservazioni nella relazione annuale. Partecipando a incontri periodici con i revisori, il collegio analizza il piano di *audit*, la materialità, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e le questioni chiave emerse, identificando eventuali carenze e suggerimenti migliorativi. Inoltre, il collegio svolge un ruolo centrale nella nomina del revisore della sostenibilità, vigilando sulla regolarità della procedura, sulla conformità ai requisiti di indipendenza, professionalità e competenza, e sull'eventuale affidamento della funzione al revisore legale già incaricato del bilancio, assicurando che tutte le attività siano adeguatamente documentate e comunicate nella relazione sulla gestione o nella nota integrativa.

Considerata la costante evoluzione sia delle normative sia delle *best practice* in materia ESG, il collegio sindacale è chiamato a sviluppare e mantenere competenze sempre aggiornate attraverso **percorsi di formazione** mirati e **aggiornamenti periodici specifici**. L'acquisizione di conoscenze aggiornate permette al collegio sindacale di valutare in modo critico le strategie aziendali, i processi di rendicontazione e le procedure operative legate alla sostenibilità, assicurando che le decisioni e le attività dell'azienda siano coerenti con gli obiettivi di responsabilità sociale, ambientale e di *governance*, nonché conformi alle disposizioni e agli standard internazionali.

VALUTAZIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il collegio sindacale esercita la propria vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo anche in relazione agli obiettivi di sostenibilità, assicurandosi che la struttura interna, le risorse, le procedure e le responsabilità siano coerenti con le finalità strategiche dell'impresa e funzionali al monitoraggio e alla rendicontazione dei risultati ESG. L'organizzazione deve essere proporzionata alle dimensioni e alla complessità della

società, consentire l'individuazione tempestiva dei rischi e garantire agli amministratori la possibilità di adottare le misure necessarie a salvaguardare la continuità operativa e il corretto funzionamento dell'impresa.

In questo contesto, il collegio verifica che ruoli, competenze e responsabilità siano chiaramente definiti, che le risorse disponibili siano adeguate e che le procedure assicurino completezza, tempestività e affidabilità delle informazioni, anche nei rapporti con le società controllate. Particolare attenzione è riservata al **dirigente** preposto alla rendicontazione di sostenibilità, valutandone competenze, mandato e strumenti a disposizione per garantire la conformità della rendicontazione agli *standard* normativi e agli obiettivi aziendali.

La vigilanza comprende anche il monitoraggio dei **flussi informativi interni ed esterni**, inclusi quelli verso le controllate, e la promozione di una cultura diffusa del controllo interno tramite linee guida, deleghe, procedure e percorsi formativi. Il collegio analizza l'organigramma e le linee di responsabilità, incontra le funzioni aziendali e il dirigente preposto alla sostenibilità, interagisce con le funzioni di controllo, scambia informazioni con l'organismo di vigilanza e con il revisore della rendicontazione, e partecipa ai comitati competenti.

Nella valutazione dell'assetto organizzativo, particolare rilievo è attribuito alla capacità del *management* responsabile della sostenibilità di adattarsi all'evoluzione del contesto e di esercitare *leadership* e coordinamento efficaci per il conseguimento del piano strategico.

Infine, il collegio verifica l'efficacia dei flussi informativi tra i diversi attori del sistema di controllo interno in ambito ESG, monitora lo stato di avanzamento degli obiettivi di sostenibilità e l'implementazione dei processi di rendicontazione, assicurando che le informazioni comunicate siano complete, affidabili e coerenti con piani strategici e obblighi normativi, e riferisce i risultati agli organi amministrativi e agli *stakeholder* tramite la relazione annuale.

COMPETENZE ED EFFICACIA DEL COLLEGIO SINDACALE

Le norme di comportamento del collegio sindacale nelle società quotate raccomandano che l'organo svolga periodicamente **un'autovalutazione del proprio operato**, sia all'inizio del mandato sia con cadenza almeno annuale, in coerenza con la pianificazione delle attività. Tale procedura ha lo scopo di verificare l'efficienza complessiva del collegio, la sua adeguata composizione, il corretto funzionamento delle riunioni e il contributo dei singoli membri, assicurando che l'organo operi in maniera coordinata, responsabile e coerente con le finalità istituzionali. È il CNDCEC a delineare le fasi operative di questo processo.

In un contesto caratterizzato da crescenti aspettative degli *stakeholder* e da un quadro normativo in continuo sviluppo, l'autovalutazione assume un ruolo particolarmente rilevante. Non si tratta più soltanto di monitorare l'operato del collegio nella sua funzione tradizionale, ma anche di valutare la sua **capacità di comprendere, analizzare e intervenire** sui

rischi e sulle opportunità connesse ai temi di sostenibilità. L'autovalutazione consente dunque di identificare eventuali lacune nelle competenze, pianificare percorsi formativi mirati e rafforzare la preparazione dei membri, in modo che possano vigilare in modo efficace sulla gestione ESG e sulla qualità della rendicontazione di sostenibilità.

Fin dalla fase di insediamento, il collegio deve accertarsi che al suo interno siano presenti membri con conoscenze specifiche o esperienza diretta in materia di sostenibilità.

Tuttavia, anche coloro che non dispongono di una formazione pregressa devono essere in grado di acquisire rapidamente le competenze necessarie per comprendere criticamente i temi ESG, valutare le informazioni ricevute e partecipare consapevolmente alle decisioni strategiche.

In questo contesto, la formazione continua, l'aggiornamento sulle normative, sulle *best practice* di settore e sulle aspettative degli *stakeholder* esterni diventano elementi imprescindibili per mantenere un alto livello di professionalità e preparazione all'interno del collegio.

L'autovalutazione deve considerare, inoltre, l'efficacia della struttura organizzativa del collegio e la frequenza delle riunioni, verificando che siano sufficienti per un adeguato approfondimento dei temi ESG e per uno scambio informativo efficace con il Consiglio di amministrazione e con le articolazioni endoconsiliari più rilevanti, come il comitato sostenibilità, il comitato controllo e rischi, il comitato nomine e il comitato remunerazione. Questo dialogo è fondamentale per assicurare coerenza tra la pianificazione strategica, gli obiettivi ESG e i processi di *governance*, consentendo al collegio di monitorare in modo puntuale la gestione dei rischi e le *performance* aziendali in tema di sostenibilità.

Per garantire una valutazione strutturata e completa, il collegio può avvalersi di strumenti analitici quali questionari, *check-list* e modelli di autovalutazione che coprano tutti gli ambiti rilevanti di sostenibilità per la società. L'obiettivo è consentire una valutazione approfondita delle competenze, dei processi e dei flussi informativi, oltre a identificare le aree in cui è necessario migliorare o aggiornare le conoscenze.

In conclusione, un processo di autovalutazione condotto in maniera strutturata e approfondita consente al collegio sindacale di accrescere la propria efficacia, garantire che i membri siano consapevoli degli obiettivi di sostenibilità dell'azienda e che possiedano le competenze necessarie per vigilare responsabilmente sui temi ESG. Questa attività rafforza la *governance* complessiva, promuove un miglioramento continuo e supporta il collegio nell'adempimento dei propri obblighi di controllo, contribuendo a costruire fiducia tra gli *stakeholder* e a consolidare la trasparenza e l'integrità delle decisioni aziendali.

Un'autovalutazione ben condotta, infatti, non solo verifica le competenze già presenti, ma orienta anche la pianificazione strategica del collegio, rendendolo uno strumento proattivo nella gestione dei rischi e nella supervisione delle *performances* ESG.