



BILANCIO

Adeguati assetti, IRS 18, rendicontazione di sostenibilità e Balanced Scorecard: strumenti per la governance aziendale

di Paola Barisone

Seminario di specializzazione

“Adeguati” assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Scopri di più

L'evoluzione della normativa in tema di **adeguati assetti organizzativi**, la crescente rilevanza della rendicontazione di sostenibilità e l'adozione di strumenti manageriali integrati, come la **Balanced Scorecard**, stanno profondamente trasformando la governance delle imprese italiane, soprattutto delle PMI. L'IRS 18 del Consiglio Nazionale dei Commercialisti ("Balanced Scorecard e misurazione delle performance ESG e di sostenibilità") offre **importanti linee guida per la progettazione e l'implementazione di sistemi integrati** di controllo e reporting, evidenziando come la sostenibilità non sia più solo un adempimento normativo, ma un vero driver strategico **per la creazione di valore**.

Introduzione

Nel contesto attuale, caratterizzato da crescente attenzione verso la **sostenibilità e la responsabilità sociale**, le organizzazioni – pubbliche e private – adottano strumenti **sempre più avanzati per misurare**, valutare e comunicare le proprie performance. Tra questi, assumono un ruolo centrale **l'indicatore IRS 18**, la rendicontazione di sostenibilità e la Balanced Scorecard. Sebbene nati in contesti differenti, questi strumenti **possono integrarsi tra loro e contribuire a una gestione strategica più coerente e trasparente**, da integrare nella costruzione di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili.

1. Adeguati assetti, nuovo perimetro degli obblighi organizzativi e informativi anche ai fini della sostenibilità ambientale

La Riforma operata dal Codice della Crisi e l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 14/2019 e le successive modifiche, ha apportato importanti modifiche all'[art. 2086, c.c.](#), imponendo all'imprenditore organizzato in forma societaria di dotarsi di assetti organizzativi,



amministrativi e contabili “adeguati alla natura e alle dimensioni dell’impresa”, atti anche a rilevare tempestivamente **lo stato di crisi e la perdita della continuità aziendale**.

Fra gli indicatori di adeguatezza, primaria importanza viene individuata nella **capacità dell’impresa di predisporre strumenti di pianificazione**, controllo e reporting anche *extra*-contabile.

La normativa europea (Direttiva CSRD 2022/2464/UE) recepita nel nostro ordinamento dal D.Lgs. n.125/2024 ha rafforzato la **valenza strategica della sostenibilità ambientale**, richiedendo una lettura degli “adeguati assetti” che includa policy, **processi e strumenti per la rendicontazione e il presidio dei fattori ESG** (Environmental, Social, Governance).

Pertanto, un’azienda che aggiorna le proprie procedure di controllo interne per monitorare anche i rischi climatici (ambiente), il **benessere dei dipendenti** (sociale) e **l’etica aziendale** (governance) risponde sia ai requisiti normativi sugli adeguati assetti, sia alla **domanda del mercato per un’impresa sostenibile**.

2. Rendicontazione di Sostenibilità: obblighi e opportunità

La rendicontazione di sostenibilità, obbligatoria per le **grandi imprese e progressivamente estesa alle PMI anche su base volontaria** (cfr. ESRS VSME e i modelli volontari di EFRAG), rappresenta uno strumento di trasparenza sui temi ESG.

Il riferimento normativo è contenuto:

1. nella **Direttiva CSRD e nel D.Lgs. n. 125/2024**, che ha recepito in Italia la normativa europea individuando gli obblighi e le modalità con cui redigere la “rendicontazione di sostenibilità”;
2. **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**: gli standard tecnici EFRAG (anche con versioni semplificate per le PMI – “VSME”);
3. **principi e linee guida professionali: tra cui IRS 14 (“Rendicontazione di sostenibilità volontaria per PMI e microimprese”)**.

La rendicontazione di sostenibilità **deve essere integrata alla strategia e ai rischi aziendali**, e collegata agli adeguati assetti e alla governance, basata sul principio di “doppia rilevanza” (impatto dell’impresa sul contesto ESG e viceversa).

Non solo, ma una microimpresa che volontariamente redige un report di sostenibilità **secondo il modello VSME può ottenere migliori condizioni di credito** grazie alla trasparenza sugli indicatori chiave (emissioni CO₂, formazione, diversity).



3. La Balanced Scorecard come architrave per l'integrazione dei KPI ESG

La Balanced Scorecard (BSC), sviluppata da Kaplan e Norton, **è uno strumento di pianificazione e controllo** che consente di collegare gli obiettivi strategici dell'impresa a **indicatori di performance organizzati su 4 prospettive**:

1. **economico-finanziaria** : misura risultati economici;
2. **clienti**: valutazione fidelizzazione e soddisfazione;
3. **processi interni**: individua processi critici per la creazione di valore;
4. **apprendimento e innovazione** (capitale umano, conoscenza, cultura): analizza le capacità e competenze dell'organizzazione.

La BSC favorisce una visione equilibrata delle performance, andando **oltre i soli indicatori economici e includendo aspetti qualitativi e di sviluppo organizzativo**.

La sua funzione originaria e fondamentale è quella di mappa per **tradurre la strategia in azione**, indirizzata a individuare e definire obiettivi strategici lungo le 4 prospettive sopra indicate, collegandoli in una catena causale logica, allineando unità organizzative, risorse e iniziative alla vision aziendale, e individuando altresì concretamente le iniziative in grado di migliorare le performance.

In tale contesto, l'integrazione della valutazione qualitativa **dell'andamento aziendale con indicatori ambientali** (emissioni, consumi, rinnovabili), dimensioni sociali (inclusione, sicurezza, impatto sul territorio), e aspetti di governance (etica, trasparenza, gestione del rischio), è funzionale a una migliore misurazione dell'andamento aziendale.

L'IRS 18 del CNDCEC, realizzato dalla Commissione Reporting di Sostenibilità fornisce **indicazioni pratiche per arricchire la BSC con i KPI ESG**, integrando così la dimensione della sostenibilità nei sistemi di controllo direzionale.

4. Sinergia tra assetti, sostenibilità e BSC

L'implementazione nella costruzione di **adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili** di strumenti di valutazione qualitativa delle performance aziendali aggiornati anche in tema di sostenibilità aziendale consente di monitorare tempestivamente la performance ESG e identificarne le criticità, adempiendo agli obblighi ex [art. 2086, c.c.](#), in linea con il D.Lgs. n. 14/2019).

Non solo, ma le informazioni raccolte per la BSC (indicatori ambientali, sociali e di governance) alimentano la **reportistica obbligatoria** e volontaria promuovendo una cultura aziendale centrata su valori condivisi.



Quanto precede rende dunque chiaro come la BSC e la rendicontazione di sostenibilità, in particolare il sistema di gestione presupposto da CSRD/ESRS, siano strumenti, che ben si possono integrare nella comune prassi aziendale essendo accomunati da diversi e importanti elementi come evidenziati di seguito:

1. **elemento strategico e forward looking:** la BSC nasce per **tradurre la visione strategica in obiettivi operativi misurabili**, abilitando una gestione orientata al medio-lungo periodo. Analogamente, CSRD e ESRS impongono una rendicontazione "forward-looking", includendo obiettivi di sostenibilità, piani di transizione e impatti futuri su modello di business e catena del valore;
2. **approccio integrato e multidimensionale alle performance:** la BSC struttura la performance su più prospettive: finanziaria, **clienti, processi interni, apprendimento e capitale umano**. La logica degli ESRS è analoga: impone una visione olistica e interdipendente dei fattori ESG, favorendo la gestione integrata dei rischi e delle opportunità. Sebbene **il suo scopo non sia direttamente volto a favorire la generazione di profitto**, mediante la materialità finanziaria ne costituisce parte integrante e funzionale allo scopo;
3. **centralità della misurazione tramite KPI:** la BSC si fonda su KPI chiari, comparabili e controllabili, che guidano il monitoraggio delle performance strategiche. Gli ESRS impongono l'uso di indicatori quantitativi standardizzati per ciascun tema materiale (emissioni, inclusione, governance) rafforzando il controllo direzionale;
4. **causalità tra obiettivi, rischi, politiche e risultati:** la BSC propone una mappa strategica che connette obiettivi, leve operative, output e risultati attesi. L'architettura degli ESRS richiede che **le imprese documentino le connessioni logiche tra governance, strategia, gestione dei rischi, politiche e target ESG**, secondo un approccio di **coerenza interna del tutto simile alla BSC**;
5. **accountability organizzativa e trasparenza:** la BSC attribuisce responsabilità operative ai vari livelli dell'organizzazione e favorisce il monitoraggio continuo. La CSRD introduce l'obbligo di rendicontazione esterna e di assurance, spingendo le imprese verso un sistema di accountability interna trasparente e verificabile, che la BSC è in grado di sostenere.

5. Esempio pratico di integrazione tra BSC e ESRS

Ad esempio, un **miglioramento nel KPI ESRS "riduzione delle emissioni di CO2"** (Processi Interni) può portare a una riduzione dei costi energetici (finanziaria) e a un miglioramento della reputazione (cliente) nel medio-lungo termine, il tutto in perfetta logica BSC.

6. Criticità dell'integrazione tra adeguati assetti – rendicontazione ESG e BSC



Il **percorso di integrazione tra policy sugli assetti**, rendicontazione ESG e BSC, tuttavia, non è priva di difficoltà operative, in quanto occorre primariamente superare la **logica del mero adempimento a favore di un effettivo presidio dei rischi** e delle opportunità per la crescita aziendale.

Risulta pertanto determinante la qualità e la tracciabilità dei dati ESG che debbono essere **coniugati soprattutto nelle PMI**, con l'implementazione di strumenti e competenze nuove e strutturate.

Difatti, la formazione del personale e dei professionisti dell'impresa, anche attraverso percorsi abilitanti per il **revisore della sostenibilità** (crediti formativi), si rivela essenziale per garantire qualità e affidabilità delle informazioni.

7. Conclusioni

La presenza di assetti organizzativi amministrativi e contabili adeguati, di una rendicontazione ESG e la Balanced Scorecard rafforzano **l'informativa e consentono**, tramite il ruolo centrale del commercialista, di rispondere pienamente sia alle esigenze di conformità, sia alle **aspettative di mercato e degli stakeholder**.

Pertanto, l'utilizzo congiunto di IRS 18, rendicontazione di sostenibilità e Balanced Scorecard permette alle imprese di:

- **migliorare la governance** interna;
- rafforzare la **credibilità verso gli stakeholder**;
- **monitorare l'impatto sociale** e ambientale;
- comunicare **valore in modo chiaro**, misurabile e verificabile.

Conseguentemente, al fine della costruzione di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili l'informativa deve essere impostata alla:

1. **verifica dell'adeguatezza degli assetti organizzativi**, includendo policy e sistemi ESG;
2. avvio (anche volontario) della rendicontazione di sostenibilità secondo gli standard ESRS/VSME;
3. **progettazione di una Balanced Scorecard integrata** con KPI ESG;
4. formazione **continua e presidio dei nuovi obblighi** in tema di revisione della rendicontazione di sostenibilità.