



Ordine dei Dottori
Commercialisti
e degli Esperti Contabili
MILANO

NUMERO 12
MAGGIO 2025

Riflessi e applicazioni della normativa ESG

a cura della
Commissione ESG dell'ODCEC Milano

Rassegna *del Professionista*

Circolare per il Professionista in collaborazione
tra 24 Ore Professionale e Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Milano

24ORE
PROFESSIONALE

A cura del Dott. Simone Bottero, Dottore Commercialista e Consigliere ODCEC Milano e della Commissione ESG:

Presidente: Fabrizio Acerbis

Consigliere Delegato: Nancy Saturnino

Componenti:

Tiziana Ambrosi, Carlo Maria Andò, Silvia Angeloni, Maurizio Ansaldi Arena, Alessandro Antonio Auletta, Rita Gian Franca Azara, Gigliola Barone, Alessandro Bassi, Roberta Battistin, Luca Bertoli, Emanuela Elena Bertolli, Ferruccio Bongiorno, Stefano Bonini, Riccardo Bosi, Pietro Brambilla Di Civesio, Franco Broccardi, Federico Broglia, Pierangelo Buffa, Angelo Buganè, Cristina Candiani, Angelo Carella, Massimo Carlomagno, Marco Cazzola, Riccardo Coda, Sara Codiglioni, Michele Colombo, Giacomo Croce, Annalisa Cupone, Giuseppe D'agostino, Claudio De Maio, Arturo Maria De Maria, Federico De Rosa, Veronica Demasi, Silvio Deponi, Alberto Di Vita, Giuseppe Digiesi, Giancarlo Dolente, Valentina Doris, Teresa Drago, Cristina Erminero, Antonio Giuseppe Esposito, Marco Fantoni, Paola Favati, Fabrizio Favini, Antonella Forsinetti, Lucia Foti Belligambi, Marianna Franchini, Fabrizio Fujani, Fabio Galliani, Gianni Garà, Andrea Giuseppe Maria Gasperini, Paolo Giovanni Andrea Gatti, Patrizia Ghini, Chiara Gianelli, Luca Giuseppe Gianello, Martina Giordano Buono, Alberto Giorgi, Andrea Giraldo, Immacolata Giuliano, Ferdinando Greco, Astrid Kofler, Patrizia La Rocca, Marco Leone, Aldo Mainini, Francesco Marconi, Flavia Daunia Minutillo, Matteo Maria Mirandola, Angela Moliterni, Pierluigi Molla, Roberto Mosca, Giuseppe Nachiro, Francesca Novati, Cecilia Oblatore, Ottavia Orlandoni, Patrizia Ottino, Martina Palamara, Maurizio Parni, Silvia Passalacqua, Donata Paola Patrini, Emanuele Piccinno, Ambrogio Piccoli, Barbara Pinelli, Rossana Pravato, Emilio Prevedini, Ezio Mario Francesco Ravaccia, Luigi Niccolò Rivetta, Maria Concetta Rizzo, Marco Rombolà, Ottavi Ruggieri, Angeloantonio Russo, Luca Sala, Ester Sammartino, Antonino Santoro, Stefano Santucci, Paola Saracino, Sebastiano Stefano Sassone, Giovanni Selmi, Yarin Siano, Maria Alessandra Siddi, Raffaele Massimo Simone, Paola Simonelli, Francesco Spurio, Massimo Talone, Alessandra Elisabetta Tami, Ilaria Trotta, Daniele Tumietto, Livia Vallone, Daniela Vecchio, Giorgio Venturini, Andrea Villa, Antonio Zambon.

Il framework normativo ESG e la platea dei soggetti coinvolti: un punto sulla normativa di sostenibilità <i>di Ilaria Trotta, Dottore Commercialista, Componente della commissione di studio ESG ODCEC Milano e Gaia Giussani, Revisore Legale, Partner PwC S.p.A.</i>	5
Sostenibilità e nuovi bisogni delle imprese da soddisfare <i>di Fabrizio Acerbis, Dottore Commercialista, Presidente della Commissione ESG ODCEC Milano e Sara Codiglion, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano</i>	8
Trasparenza, tracciabilità, due diligence: quanto sono collegati questi concetti e quali strumenti a disposizione dell'azienda per adattarsi? <i>di Maria Teresa Pisani, Chief ad interim, Trade Facilitation Section, Economic Cooperation and Trade Division, UNECE</i>	11
I reporting di sostenibilità nelle società quotate: il percorso intrapreso per i bilanci 2024 e prime considerazioni <i>di Ilaria Trotta, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano e Angelo Bugané, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano</i>	14
Il reporting di sostenibilità per le PMI: verso un mondo di regole (ulteriormente) semplificate <i>di Elena Pascolini, Dottore Commercialista, Componente Commissione Reporting Non Financial ODCEC Milano</i>	17
La disciplina nazionale sulla Rendicontazione societaria di sostenibilità <i>di Leonardo Benvenuto, Dirigente Assonime diritto societario</i>	20
ESG: la G di governance, last but first <i>di Fabrizio Acerbis, Dottore Commercialista, Presidente della Commissione ESG ODCEC Milano e Emanuela Bertoli, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano</i>	23
Il mondo degli standard e delle certificazioni <i>di Maria Concetta Rizzo, Dottore Commercialista, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano e Daniele Tumietto, Dottore Commercialista, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano</i>	26
Il ruolo centrale della doppia materialità nella rendicontazione di sostenibilità <i>di Silvia Angeloni, Dottore Commercialista, Componente Commissione ESG ODCEC Milano</i>	29
Il dialogo di sostenibilità tra PMI e banche <i>di Nancy Saturnino, Dottore Commercialista, Consigliere ODCEC Milano con delega alla Commissione ESG e Sara Codiglion, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano</i>	32
Sostenibilità e adeguati assetti: un'evoluzione necessaria <i>di Sara Fornasiero, Dottore Commercialista, Componente della Commissione Governance ODCEC Milano</i>	35
Il Collegio sindacale nella compliance di sostenibilità <i>di Flavia Daunia Minutillo, Dottore Commercialista e Revisore Legale, membro delle Commissioni ESG e Governance ODCEC di Milano</i>	38
La sostenibilità e il valore degli immobili <i>di Marco Leone, Senior Advisor Nomisma e Revalo, membro Comitato Sostenibilità di Assoimmobiliare</i>	41
ESG nel trasporto pubblico locale: sfide e opportunità <i>di Astrid Kofler, Dottore Commercialista, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano</i>	44
Passo dopo passo verso la parità di genere: quali i vantaggi della certificazione per le PMI <i>di Maria Concetta Rizzo, Dottore Commercialista e Revisore legale, Benefit, Impact & Sustainability advisor</i>	47

Appendice: contributi del Convegno "ESG: vincoli, norme e opportunità sulla responsabilità sociale delle imprese"

Pubblico e privato in Italia, lo stato dell'arte <i>di Francesco Sampugnaro, Avvocato</i>	51
Il dialogo delle PMI sostenibili con le Autonomie Locali <i>di Claudio Pedrazzani, Dottore Commercialista e Revisore Enti locali</i>	53
Le partnership pubblico e privato e il ruolo aggregativo del soggetto pubblico <i>di Michele Sanfilippo, Università degli Studi di Pavia</i>	56
Corporate social responsibility (CSR), obblighi e causazione di illeciti <i>di Dimitri De Rada, Università degli Studi dell'Insubria</i>	58

Circolare per il Professionista
in collaborazione tra 24 Ore Professionale
e Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Milano

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 Ore S.p.A.

Sede legale
e amministrazione:
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

Redazione: 24 ORE Professionale

© 2025 Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione
anche parziale e con qualsiasi
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati
con scrupolosa attenzione, non possono
comportare specifiche responsabilità
per involontari errori e inesattezze.

CHIUSA IN REDAZIONE: 26 aprile 2025

News *e approfondimenti*

Circolare per il Professionista
realizzata da 24 Ore Professionale
per Ordine dei Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano

24ORE
PROFESSIONALE

Il framework normativo ESG e la platea dei soggetti coinvolti: un punto sulla normativa di sostenibilità

di Ilaria Trotta, Dottore Commercialista, Componente della commissione di studio ESG ODCEC Milano e Gaia Giussani, Revisore Legale, Partner PwC S.p.A.

Il contesto normativo in materia di sostenibilità ha subito un'importante evoluzione negli ultimi anni. Facciamo il punto sugli ultimi aggiornamenti.

Nel contesto internazionale, un passaggio fondamentale è stato rappresentato dall'introduzione della **Direttiva UE 2022/2464 - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, che sostituisce ed integra la Direttiva 2014/95/EU sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario ("NFRD" ovvero "Non Financial Reporting Directive"). La CSRD è entrata in vigore il 5 gennaio 2023 e gli Stati Membri dell'UE hanno avuto tempo fino al 6 luglio 2024 per recepirla nel diritto nazionale (avvenuto in Italia con la pubblicazione del **D.Lgs. 125/2024 a settembre 2024**).

La Direttiva CSRD introduce, da un lato, l'obbligo di rendicontazione di sostenibilità per un numero molto più significativo di aziende rispetto al passato, dall'altro, amplia notevolmente il contenuto dei rendiconti di sostenibilità, con l'obiettivo di migliorare la trasparenza e la comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità fornite dalle imprese, attraverso rendicontazioni estremamente dettagliate su temi ambientali, sociali e di governance.

Le principali novità in materia di rendicontazione di sostenibilità recate dalla CSRD possono essere sintetizzate lungo i seguenti profili.

Ampliamento del perimetro e nuovi obblighi ovvero:

- estensione dell'obbligo di rendicontazione individuale di sostenibilità alle imprese di grandi dimensioni ed alle PMI quotate, nonché obbligo di rendicontazione consolidata per le imprese madri (anche non quotate) di gruppi di grandi dimensioni;
- inclusione dell'informativa di sostenibilità all'interno della Relazione sulla Gestione, in modo da assicurare una integrazione tra informazioni di carattere finanziario e non finanziario;
- obbligo di digitalizzazione dell'informazione contenuta nella rendicontazione di sostenibilità, utilizzando il linguaggio XHTML e il linguaggio di marcatura XBRL, per aumentare la diffusione delle informative di sostenibilità e per consentire una più agevole comparazione delle informazioni relative a imprese diverse.

Revisione della relazione di sostenibilità ovvero:

- revisione della rendicontazione di sostenibilità da parte di un revisore abilitato, con un'attestazione iniziale di "limited assurance" sulla conformità ai criteri di redazione, all'obbligo di marcatura (temporaneamente sospeso in attesa dei provvedimenti che consentano alle imprese di procedere alla marcatura), sulla tassonomia e agli obblighi informativi;
- abilitazione del revisore legale iscritto nel Registro all'attività di assurance della rendicontazione di

sostenibilità.

Responsabilità e governance ovvero:

- Attribuzione agli amministratori delle imprese dell'obbligo di garantire la conformità della rendicontazione di sostenibilità alle disposizioni di legge;
- per le società emittenti, inclusione, tra i doveri del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (art. 154-bis D.Lgs. 58/98 - TUF), dell'attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità agli standard e alle specifiche di cui all'art. 8 del Reg. UE 2020/852 o individuazione di un altro Dirigente delegato all'attestazione dell'informativa di sostenibilità.

Le tempistiche di prima applicazione della CSRD variano a seconda della dimensione dell'impresa.

A partire dal 2024 si profila un obbligo per le imprese già soggette alla direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, mentre dal 2025 l'obbligo scatterà anche per le grandi imprese attualmente non soggette alla direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (dipendenti > 250, fatturato netto > 50 milioni di euro oppure totali di bilancio > 25 milioni di euro), fino ad arrivare al 2026 dove saranno obbligate le PMI quotate, gli enti creditizi piccoli e non complessi e le imprese di assicurazioni captive. Infine, a partire dal 2028 l'obbligo è esteso alle società extra-UE.

Inoltre, mentre le imprese che attualmente rendicontano secondo la NFRD sono già tenute ad applicare il **Regolamento della Tassonomia UE**, le altre imprese dovranno adottarlo alla data della loro prima applicazione della CSRD, dove si ricorda che la Tassonomia UE, Istituita con il **Regolamento UE 2020/852**, è il sistema unificato di classificazione delle attività economiche sostenibili in Europa e ha lo scopo di favorire gli investimenti aventi obiettivi ambientali.

Le informazioni da includere nella rendicontazione di sostenibilità per adempiere agli obblighi previsti dalla CSRD devono essere fornite in conformità agli standard ESRS (European Sustainability Reporting Standard), elaborati dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). Il 31 luglio 2023 la Commissione Europea ha adottato il primo set di standard di rendicontazione, composto da 12 standard suddivisi in 4 categorie: generali, ambientali, sociali e di governance.

L'EFRAG ha avviato anche il processo di redazione degli **Standard semplificati** (applicabili da parte di piccole e medie imprese quotate), nonché quello volto alla redazione di standard dedicati per le imprese non-UE. Entrambi questi processi sono tuttora in corso. Inoltre, L'EFRAG ha trasmesso alla Commissione Europea il testo degli standard volontari per le piccole e medie imprese non quotate ed ha avviato lo sviluppo di standard specifici di settore.

La crescente importanza della sostenibilità nel contesto economico e finanziario rappresenta una sfida per le imprese, imponendo di fatto alle stesse un adeguamento tempestivo ai nuovi obblighi, con implicazioni significative in termini di processi aziendali, sistemi informativi e competenze professionali. La sfida sarà non solo adempiere alla normativa, ma anche integrare la sostenibilità nelle proprie attività e processi, cogliendo le opportunità di creazione di valore connesse alla transizione verso un'economia più sostenibile. Si evidenzia tuttavia che la complessità della normativa in materia di sostenibilità **sta rendendo necessaria una semplificazione** per facilitarne l'applicazione da parte delle aziende, soprattutto le piccole e medie imprese.

In Italia un contributo al dibattito in corso sulla rendicontazione di sostenibilità è rappresentato dal comunicato stampa dell'Organismo Italiano di Contabilità del **4 febbraio 2025**. Attraverso questo comunicato stampa, l'Organismo Italiano di Contabilità ha evidenziato la necessità di semplificazione degli obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità, in particolare per le piccole e medie imprese, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia informativa dei bilanci di sostenibilità e ridurre contemporaneamente gli oneri connessi alla predisposizione della stessa.

Anche il **position paper 1/2025 di Assonime** rappresenta un contributo al dibattito sulle normative europee in materia di sostenibilità. Il documento fornisce osservazioni e linee di azione con l'obiettivo di semplificare la disciplina sulla sostenibilità.

In questa direzione di semplificazione si sta muovendo anche la Commissione Europea, che ha presentato

in data 26 febbraio 2025 una proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda determinati obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità aziendale e di due diligence. La proposta di direttiva ha l'obiettivo di **semplificare e ridurre l'onere di reporting** in differenti modi.

Innanzitutto, delimitando gli obblighi di rendicontazione solo alle grandi imprese/gruppi con più di 1000 dipendenti (saranno obbligate alla rendicontazione di sostenibilità le imprese che hanno più di 1000 dipendenti e un fatturato superiore a 50 milioni di euro o un bilancio superiore a 25 milioni di euro). Per le imprese non soggette a obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità, la Commissione Europea propone uno **standard volontario** basato sullo standard VSME sviluppato dall'EFRAG e propone altresì di non emettere gli standard specifici di settore. Viene altresì rimossa la possibilità di passare dall'attuale "limited assurance" alla "reasonable assurance". Inoltre, la proposta introduce un regime di "opt-in" in base al quale le grandi imprese con più di 1.000 dipendenti e un fatturato netto non superiore a 450 milioni di euro, che dichiarano che le loro attività sono allineate o parzialmente allineate alla tassonomia dell'UE, divulgano il loro fatturato e i KPI CapEx e possono scegliere di divulgare i loro KPI OpEx.

In secondo luogo, la Commissione intende rivedere il primo set di ESRS riducendo sostanzialmente il numero dei datapoint ESRS obbligatori mediante: la rimozione di quelli ritenuti meno importanti per la rendicontazione di sostenibilità, dando priorità ai datapoint quantitativi e distinguendo tra datapoint obbligatori e volontari.

Infine, con un documento separato la Commissione, parallelamente a quanto brevemente illustrato sopra, ha proposto il rinvio di due anni dell'entrata in vigore degli obblighi di rendicontazione per le cosiddette "seconda ondata" (grandi imprese che non sono enti di interesse pubblico e che hanno più di 500 dipendenti, nonché grandi imprese con un massimo di 500 dipendenti) e "terza ondata" (PMI quotate, istituti di credito piccoli e non complessi e imprese di assicurazione e riassicurazione captive).

In **conclusione**, la rendicontazione di sostenibilità rappresenta un passo fondamentale verso un'economia più trasparente e responsabile. Tuttavia, la complessità delle normative richiede un continuo impegno per semplificare e rendere accessibili gli obblighi di rendicontazione, soprattutto per le piccole e medie imprese. La proposta della Commissione Europea di ridurre gli oneri di reporting e di introdurre standard volontari per le imprese non soggette a obblighi rappresenta un passo in questa direzione volto a favorire una maggiore conformità ed un'efficace integrazione della sostenibilità nei processi aziendali, contribuendo alla creazione di valore ed al progresso verso un futuro più sostenibile per tutti.

Sostenibilità e nuovi bisogni delle imprese da soddisfare

di Fabrizio Acerbis, Dottore Commercialista, Presidente della Commissione ESG ODCEC Milano e Sara Codiglioni, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano

I bisogni aziendali che nascono intorno alla sostenibilità incrociano necessità di competenze sia tradizionali che nuove, attraverso cui rendere servizi, organizzati in modo il più possibile efficace ed efficiente.

Le istanze in materia di sostenibilità sono portate da vecchi e nuovi *stakeholder* (oltre al legislatore e alla pubblica amministrazione, i vari regolatori di settore, le banche e altri enti finanziari con cui l'azienda dialoga, le imprese clienti, soprattutto se capofiliera) direttamente nell'agenda delle società italiane e impongono a queste di occuparsi di **nuovi bisogni**.

Si tratta di un esercizio non semplice, perché identificare i bisogni delle imprese equivale a dover considerare parallelamente i costi necessari a soddisfarli, valutandone priorità, tempi, contenuti e, spesso, anche la necessità di un supporto esterno, da parte di uno o più **consulenti**.

Spostando la prospettiva di osservazione proprio dal lato dei consulenti, i bisogni aziendali che nascono intorno alla sostenibilità incrociano necessità di competenze sia tradizionali che nuove, attraverso cui rendere servizi, organizzati in modo il più possibile efficace ed efficiente.

Fin qui niente di clamorosamente nuovo: certamente a bisogni nuovi si associano **nuovi servizi**, eppure... eppure, questa volta, una maggiore difficoltà c'è.

Innanzitutto, c'è che la **transizione verso** il nuovo paradigma di **sostenibilità** (così come, con sfumature diverse, la transizione "sorella" verso il digitale e le nuove tecnologie) **tocca l'azienda in modo invasivo e trasversale**, non solo per quanto attiene gli ambiti "E" (ambiente), "S" (sociale) e "G" (governance) ma anche nella loro traduzione sul piano organizzativo, impattando sulle varie funzioni - amministrazione e finanza, *marketing*, acquisti, logistica, produzione, comunicazione ecc. - tutte coinvolte nella necessità di ripensare la propria missione, alla luce del quadro esterno in movimento. La trasversalità del tema comporta anche la necessità di acquisire conoscenze altrettanto trasversali, che devono parlarsi con competenze specialistiche (con profili a volte molto tecnici, più di quanto si pensi!) che l'imprenditore deve imparare a gestire.

In secondo luogo, per definire i bisogni delle aziende in termini di sostenibilità è necessario poter disporre di un quadro normativo di riferimento ragionevolmente definito, nel quale non solo le norme da seguire, i dati da raccogliere, le informazioni da fornire, ecc. siano ben chiari da comprendere ma sia anche ragionevolmente definito il processo da seguire per poter realizzare le azioni sottostanti. Ebbene, per la maggior parte delle società, il **quadro di riferimento** è, come noto, **non ancora stabilizzato** e questo costituisce un ulteriore elemento di complessità nelle decisioni aziendali. Tanto più il livello di dettaglio con cui i (nuovi) bisogni si definiscono è insufficiente, tanto più servirà attenzione nel pianificare gli interventi,

divenendo fattore critico il *timing*, cioè quando fare cosa, dovendo, da un lato, rispettare le esigenze normative e quelle dei propri *stakeholder* senza rischi di ritardi e, dall'altro, evitare il cosiddetto rischio “*early mover*”, connesso al sostenimento di costi in relazione a norme soggette a modifica prima della loro entrata in vigore. La recente pubblicazione del pacchetto “Omnibus” da parte della Commissione europea, con una rilevante deregolamentazione annunciata, è un esempio, il più importante, di questa **difficoltà di lettura**.

Infine, sarebbe un grave errore esaurire le questioni intorno alla sostenibilità facendo riferimento alla sola *compliance*, cioè ai nuovi obblighi, a partire da quelli connessi all'informativa societaria. Certamente, **la compliance ha un peso rilevante** in quanto incide sulla capacità competitiva, alterando le regole a cui sottostare e i costi di adeguamento nei diversi Paesi e tra aree del globo. **Ma la capacità competitiva può essere “alterata” anche da altre questioni** che con la *compliance* non hanno nulla a che vedere: si pensi all'atteggiamento delle comunità in cui le imprese operano, si pensi ai rischi ambientali, che vanno ben oltre le norme e spesso si modificano in anticipo rispetto alle azioni del Legislatore. Si pensi, soprattutto, all'atteggiamento dei consumatori, specie se appartenenti alle nuove generazioni che sembrano prestare una più spiccata attenzione a prodotti sostenibili.

In attesa di comprendere a fondo l'impatto sulla volatilità macroeconomica portato dalla nuova amministrazione americana (si noti che la volatilità macroeconomica è il primo fattore di rischio secondo i capi azienda, come emerso dal recente rapporto Global CEO Survey di PwC), se l'imprenditore ragiona in termini di rischio e opportunità e stabilisce le priorità anche in base all'impatto previsto, le questioni intorno alla sostenibilità sono un perfetto esempio di rischio (quello di una mancata conformità), da assorbire all'interno di un approccio più ampio, che parte e si sviluppa valutando le opportunità. Infatti, sono spesso le **opportunità**, che passano, ad esempio, attraverso trasformazioni di processo e di prodotto e la capacità di comunicarle, che **divengono leva competitiva e permeano l'organizzazione sostenibile**. Ecco, quindi, che la navigazione nel mare della sostenibilità diviene per l'imprenditore e i suoi consulenti un percorso virtuoso da esplorare.

Senza pretesa di esaustività, proviamo a riflettere sulla matrice bisogni/servizi che ci si pone davanti. Innanzitutto, per chi non l'ha ancora completata, serve **un'analisi di partenza**. I servizi offerti dagli specialisti della sostenibilità suggeriscono un'analisi ad ampio spettro: questa fase include l'identificazione delle condizioni per l'investimento ESG, spesso riassumibili in requisiti normativi, vantaggi economico-finanziari e benefici reputazionali. Un'analisi accurata dei *driver* di cambiamento aiuta le aziende a comprendere l'urgenza effettiva e il grado di rilevanza che l'adozione di pratiche ESG ha in ciascun caso, muovendo da una corretta valutazione del livello di partenza e analizzando, rispetto ad una serie di *benchmark*, le aree di possibile intervento. Si tratta, evidentemente, di valutazioni che toccano la sfera economico-finanziaria ma richiedono anche la combinazione di competenze estese ad altri ambiti propri del sapere tecnico-scientifico (ad esempio, per le analisi e la misurazione della performance energetica attuale e prospettica).

La **formazione e lo sviluppo di competenze ad hoc** sono altrettanto essenziali per l'azienda. Qui spesso si assiste a bisogni soddisfatti attraverso forme ibride di supporto, che vanno da ESG Academy da remoto su piattaforma digitale, a programmi formativi in aula o in azienda per educare l'organizzazione sui driver di cambiamento, guidando percorsi di formazione continua, favorendo l'interazione con gli interlocutori esterni. Fa parte di questa sfera di bisogni l'attenzione, in un numero sempre più elevato di aziende, al monitoraggio del cosiddetto *Gender Pay Gap*, volto ad assicurare l'assenza di disparità retributive ingiustificate e la promozione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo.

Il **monitoraggio** e la **conformità normativa** sono altre aree chiave. Il servizio di monitoraggio dello scenario esterno include l'interpretazione delle norme europee e nazionali, aiutando le aziende a operare nel framework proprio e dei propri fornitori, clienti e dei numerosi altri stakeholder. La misurazione delle performance ESG di settore fornisce invece **un'analisi comparativa** delle performance dell'azienda rispetto ai concorrenti e agli standard di mercato, in alcuni casi cruciale per mantenere il proprio posizionamento, offrendo una visione ulteriore delle aree di miglioramento e delle *best practice* da adottare.

La **pianificazione strategica** e l'**implementazione negli assetti di governance** sono altri bisogni rilevanti, per integrare gli obiettivi (e le pratiche) ESG nei *business plan* esistenti e, sul piano organizzativo, nei flussi decisionali. Qui i consulenti sono chiamati, da un lato, ad assistere l'imprenditore nella messa a fuoco degli obiettivi strategici, nella pianificazione delle iniziative e il monitoraggio dei progressi e, dall'altro lato, a fornire indicazioni sulle modalità più efficaci per mantenere gli adeguati assetti richiamati dall'art. 2086 del codice civile.

Infine, il **reporting** e la comunicazione (oltre le esigenze di reporting) sono bisogni profondamente innovati dall'attenzione verso le tematiche di sostenibilità. Ciò è naturale, perché i profili di responsabilità crescono al crescere della transizione da forme di *reporting* volontario a forme di *reporting* obbligatorio (che può riguardare direttamente l'azienda o i suoi interlocutori abilitati a richiedere dati, a partire dai clienti primari e dal sistema bancario). Questo aspetto si trascina la necessità di **predisporre per tempo l'infrastruttura** che consente di generare le informazioni da comunicare all'esterno, con tempestività e qualità adeguate, conformi agli standard.

Come aspetto collegato ma a sé stante, la **capacità di comunicare** le iniziative in ambito ESG in modo corretto consente di raccogliere *feedback*, costruire fiducia e migliorare la reputazione aziendale. Alcune aziende hanno costruito intorno alla comunicazione del proprio percorso verso la sostenibilità un architrave della propria strategia.

Nel quadro così descritto, ai professionisti d'impresa, a partire dai dottori commercialisti ed esperti contabili, spetta il compito affascinante di affiancare l'imprenditore nella lettura del contesto esterno in evoluzione e nella capacità di rafforzare la qualità delle decisioni da prendere. Sapendo che queste richiederanno un **approccio integrato e multidisciplinare**, il solo in grado di trasformare i nuovi bisogni in opportunità di crescita e innovazione, con grande attenzione ai costi ma, anche, ad una corretta messa a fuoco dei benefici.

Trasparenza, tracciabilità, due diligence: quanto sono collegati questi concetti e quali strumenti a disposizione dell'azienda per adattarsi?

di Maria Teresa Pisani, Chief ad interim, Trade Facilitation Section, Economic Cooperation and Trade Division, UNECE

La domanda di sostenibilità e trasparenza è cresciuta esponenzialmente negli ultimi anni. Una domanda che viene dalla società civile, dai consumatori, dall'industria, dagli investitori, e da chi si occupa di politiche e regolamentazione. Ognuno per motivazioni e obiettivi diversi: controllo della catena di approvvigionamento, richiesta di prodotti sostenibili, claim di prodotto affidabili, rischio reputazionale aziendale, conformità normativa, obblighi di due diligence e di disclosure aziendale, o decisioni di investimento sostenibili.

I driver per la sostenibilità e la trasparenza

Sappiamo bene degli impatti sul clima, i rischi per l'ambiente, la salute e i diritti dei lavoratori in questa industria globale – soprattutto donne e giovani, particolarmente vulnerabili. E la tecnologia gioca un ruolo molto importante per la tracciabilità e trasparenza di questi rischi, e per informare le scelte di mercato con i passaporti di prodotto digitali. Può ridurre barriere e costi.

La Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE) con il suo Centro per la facilitazione del commercio e l'e-business (UN/CEFACT) stanno agendo. La nostra iniziativa, "il *sustainability pledge*" riunisce addetti ai lavori, regolatori e ONG del settore per migliorare la trasparenza e la tracciabilità lungo tutta la catena del valore del settore.

Utilizzando la vasta esperienza e competenza dei nostri partner, abbiamo sviluppato una piattaforma di dialogo politico *multi-stakeholder*, raccomandazioni, standard e strumenti che consentono ad aziende, governi e consumatori di tracciare e rintracciare **abbigliamento e calzature** dalla produzione delle materie prime al punto di acquisto e oltre.

Questi sistemi sono stati messi alla prova nell'ambito dei nostri **progetti pilota**, esplorando il ruolo di supporto che l'innovazione e le tecnologie avanzate come *blockchain* e il tracciamento del DNA possono svolgere. Abbiamo esplorato soluzioni innovative per tracciare e risalire alla loro origine e alle credenziali di sostenibilità dei capi di abbigliamento (contenuto di fibre, uso di sostanze chimiche, prestazioni sociali/ambientali/circolari) nella piattaforma *blockchain* dell'UNECE.

In **23 Paesi, con circa 100 aziende e brand**, nelle **catene del valore sintetiche di pelle, cotone, lana e cellulosa**, abbiamo condotto un ampio programma di formazione e *coaching*, e sviluppato casi d'uso che coprono l'intero spettro della catena del valore (produttori/cooperative/produttori/marchi/rivenditori). Con questi piloti abbiamo dimostrato che tracciabilità e trasparenza per la sostenibilità si possono fare, che ci sono strumenti e soluzioni.

Ma c'è anche un buon numero di sfide da considerare: il sostegno del quadro politico per la promozione della sicurezza dei dati, privacy e governance, la coerenza delle politiche a livello nazionale/regionale/internazionale – poiché il commercio è oramai globale – l'affidabilità dei dati. E poi la complessità del quadro normativo e di standard, soprattutto per la piccola e media impresa (PMI) – soprattutto per chi opera a monte della filiera nei Paesi esportatori emergenti.

Nel complesso, le principali sfide identificate durante l'implementazione dei nostri progetti pilota sulla tecnologia *blockchain* sono il divario digitale lungo la catena del valore, sicurezza dati, i costi di implementazione, la necessità di soluzioni mirate alle PMI per ridurre i costi.

L'UNECE raccomanda programmi di sviluppo delle competenze e formazione, schemi di distribuzione dei costi, strumenti di raccolta dati a basso costo, che tengano conto della barriera linguistica, dell'accesso alla tecnologia, delle infrastrutture e della connettività nei Paesi produttori, soprattutto a monte della filiera.

E si tratta di raccomandazioni che sono state prese in considerazione negli attuali sviluppi normativi, soprattutto a livello europeo, in linea con il rapporto Draghi sulla competitività dell'industria europea. Il pacchetto Omnibus, dello scorso febbraio, mira a risolvere la sovrapposizione di norme inutili o sproporzionate che stanno creando oneri importanti per le imprese dell'UE, con una semplificazione sostanziale nel settore della sostenibilità – con semplificazioni, ad esempio, della direttiva sulla comunicazione societaria sulla sostenibilità, e della direttiva sul dovere di diligenza delle imprese.

È di fondamentale importanza conciliare l'ambizione di una transizione sostenibile e inclusiva, con il rafforzamento della competitività delle imprese, incluso quelle piccole, che operano in Paesi che sono partner commerciali delle economie avanzate.

Il caso del *fast fashion* e del *second hand*

La trasparenza e la tracciabilità sono importanti non solo con riferimento ai nuovi capi immessi sul mercato, ma anche per quelli usati e di scarto, che generano circa **9,3 miliardi di dollari** di transazioni a livello di commercio internazionale (Rapporto UNECE "Reinverting direction in the used clothing crisis: Global, European and Chilean perspectives").

E allora questo tipo di commercio di capi di scarto, che può causare profonde disuguaglianze, può essere regolamentato in modo più equo?

L'ascesa del *fast-fashion*, caratterizzata da un rapido turnover delle collezioni, ha portato, negli ultimi quattro decenni, ad un aumento di circa sette volte del commercio globale di indumenti usati. Considerando che oltre l'80% di tutti gli articoli di abbigliamento acquistati a livello globale (il 62% nell'UE) vengono smaltiti come rifiuti generici, inceneriti o immessi in discarica, ciò rappresenta un enorme spreco di risorse, con gravi impatti sull'ambiente e sulla salute.

Un rapporto recentemente pubblicato dall'UNECE e dalla Commissione economica delle Nazioni Unite per l'America Latina e i Caraibi (ECLAC) riporta i risultati di un'analisi approfondita del commercio di abbigliamento di seconda mano tra Europa e Cile, e offre raccomandazioni politiche all'industria ed ai Paesi esportatori e importatori per porre rimedio a questa situazione.

Secondo i dati UN Comtrade, nel 2021 Unione Europea, Cina e Stati Uniti sono stati i principali esportatori di abiti scartati, mentre Pakistan in Asia, Ghana e Kenya in Africa, e Cile e Guatemala in America Latina i principali importatori.

Ma tutto questo perché succede? L'avvento delle fibre sintetiche a basso costo e la liberalizzazione del commercio hanno consentito la delocalizzazione della produzione in Paesi con manodopera a basso salario; ciò ha fatto sì che gran parte degli indumenti siano realizzati con fibre miste difficili da separare, e conseguentemente, da riutilizzare e riciclare, in particolare nei Paesi sviluppati.

Mentre il mondo – soprattutto il Nord del mondo – produce e consuma moda a un ritmo inesorabile, una manciata di Paesi, soprattutto nel Sud del mondo, sono diventati discariche per gli abiti non amati e usati. La consapevolezza dei consumatori nelle scelte di consumo è utile, ma, c'è bisogno di politiche adeguate, volte a frenare le tendenze sistemiche, motivo per cui questo rapporto e le sue raccomandazioni sono così necessari.

In Europa: le capacità di selezione e riciclaggio sono in ritardo

In Europa solo il 15-20% dei tessuti smaltiti viene raccolto, solitamente tramite contenitori, raccolta porta a porta e donazioni. E solo l'1% viene riciclato in prodotti di maggior valore come nuovi capi di abbigliamento, mentre il resto viene esportato nei Paesi in via di sviluppo.

L'Unione Europea ha così triplicato le sue esportazioni di vestiti usati negli ultimi vent'anni, raggiungendo 1,7 milioni di tonnellate. L'Europa, incluso il Regno Unito, rappresenta ora più di un terzo delle esportazioni globali di indumenti usati con una tendenza all'aumento.

L'approccio dell'economia circolare all'abbigliamento basato sul design è ancora agli inizi. Il piano d'azione dell'UE per l'economia circolare (CEAP) è stato adottato nel 2020, la strategia dell'UE per i tessuti circolari e sostenibili è stata adottata nel 2022 e il regolamento dell'UE sulla progettazione ecocompatibile dei prodotti sostenibili è stato adottato nel 2023. Tuttavia, queste politiche devono ancora dare i loro frutti sotto forma di soluzioni a monte, e su larga scala, ai problemi dei rifiuti tessili.

Il mercato globale degli abiti usati è in costante crescita e con esso i suoi impatti negativi. L'industria tessile ha la responsabilità chiave di adottare pratiche più sostenibili e gli esportatori e importatori di adottare decisioni politiche pertinenti per promuovere la tracciabilità, la circolarità e la sostenibilità.

Le raccomandazioni e gli standard politici delle Nazioni Unite/CEFACT sostengono la transizione verso pratiche più sostenibili nell'industria tessile in diverse direzioni ovvero:

- **promozione della tracciabilità:** le raccomandazioni mirano a garantire che ogni fase del ciclo di vita di un capo di abbigliamento sia documentata e tracciabile, dal design alla produzione, fino alla fine della sua vita utile;
- **economia circolare:** la UN/CEFACT incoraggia l'adozione di un approccio circolare, dove i materiali tessili vengono riciclati e riportati nel ciclo produttivo, riducendo le necessità di nuove materie prime;
- **sostenibilità:** gli standard politici promuovono pratiche che minimizzano l'impatto ambientale, come l'utilizzo di materiali eco-compatibili e tecniche di produzione a basso impatto;
- **responsabilità sociale:** viene sottolineata l'importanza di garantire condizioni di lavoro dignitose e eque per tutti i lavoratori coinvolti nella produzione tessile.

Ma tutti noi abbiamo comunque un ruolo da svolgere, come consumatori, per fare scelte sempre più responsabili e sostenibili.

I reporting di sostenibilità nelle società quotate: il percorso intrapreso per i bilanci 2024 e prime considerazioni

di Ilaria Trotta, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano e Angelo Bagané, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano

Con l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), gli Enti di Interesse Pubblico di grandi dimensioni si sono trovati ad affrontare una nuova sfida rappresentata dal modo di comunicare il proprio impegno in ambito ambientale, sociale e di governance.

Oltre ad ampliare il numero dei soggetti obbligati alla rendicontazione di sostenibilità, includendo sia le società emittenti che le imprese di grandi dimensioni non quotate, la CSRD ha portato ad **un'importante accelerazione** che suggerisce in primo luogo un'analisi delle strategie e dei processi, con l'obiettivo di prepararsi a una comunicazione che riesca a descrivere approfonditamente il valore dell'azienda.

Se è vero che gli Enti di Interesse Pubblico di grandi dimensioni erano già abituati a parlare di ESG, anche attraverso la Dichiarazione non finanziaria, a differenza della precedente Non-Financial Reporting Directive (NFRD), la CSRD **introduce standard di rendicontazione più dettagliati**, gli ESRS (European Sustainability Reporting Standards), che spaziano dai rischi climatici alla gestione della supply chain, dalla diversità e inclusione ai diritti umani.

Molteplici sono gli elementi di novità, ma uno degli aspetti più innovativi della CSRD è attribuibile al concetto di **"doppia rilevanza"**. In questo contesto le società si trovano a dover fornire informazioni sia **sull'impatto delle attività dell'impresa sull'ambiente e sulla società**, sia al modo in cui le tematiche di sostenibilità **incidono sull'impresa, sul suo sviluppo e sulla performance**.

La doppia rilevanza rappresenta pertanto un cambiamento significativo rispetto al concetto di materialità usato negli anni precedenti dagli standard esistenti, che seppur con declinazioni diverse, si **focalizzavano solo su una dimensione: quella di impatto negli standard GRI**. I principi europei accolgono ora entrambe le dimensioni: la rilevanza di impatto che riguarda gli impatti negativi o positivi, effettivi o potenziali, dell'impresa sulle persone e sull'ambiente a breve, medio e lungo periodo (approccio inside-out); la rilevanza finanziaria che, adottando un approccio outside-in, individua quelle questioni che possono generare dei rischi o delle opportunità che hanno, o di cui si può ragionevolmente prevedere che abbiano, un'influenza rilevante sullo sviluppo dell'impresa, sulla sua situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico, sui flussi finanziari, sull'accesso ai finanziamenti o sul costo del capitale a breve, medio o lungo termine.

Strettamente collegato al concetto di "doppia rilevanza" è quello della **"catena del valore"**, in quanto le società sono obbligate a rendicontare le Informazioni sugli impatti, rischi e opportunità rilevanti, connessi

all'impresa, derivanti dalle sue relazioni commerciali, dirette e indirette, con la catena del valore a monte e a valle. Un approccio sistemico che richiede una approfondita analisi della catena del valore e un confronto costante con tutte le parti coinvolte, inclusi i fornitori.

La raccolta di queste informazioni rappresenta una **criticità operativa** per via della non facile reperibilità dei dati, specialmente se questi devono essere forniti da PMI.

Nel maggio 2024, per facilitare l'applicazione degli ESRS, l'**EFRAG ha pubblicato tre documenti** di approfondimento, Implementation Guidance (IG), due dei quali riguardanti queste due tematiche: "IG Materiality Assessment" e "IG Value Chain".

Si comprende quindi che il percorso che hanno affrontato le società nel 2024 è stato **lungo e complesso**, sotto tanti punti di vista, e che lo stesso non si esaurisce con la pubblicazione del rendiconto di sostenibilità, ma che richiede impegno costante e una visione non di breve termine.

In questo percorso, il primo passo ha riguardato l'**analisi puntuale degli impatti**, dei rischi e delle opportunità, per arrivare ad identificare i temi rilevanti da rendicontare. Si tratta di un processo che vede **coinvolti più attori**, sia interni che esterni all'azienda, e che è il concetto chiave attorno al quale viene costruita tutta la reportistica di sostenibilità, un processo strategico che ha richiesto, soprattutto nella fase iniziale, tempo e attenzione.

Sempre in un documento pubblicato da EFRAG al termine del secondo trimestre del 2024, "*Implementation of ESRS: Initial Observed Practices from Selected Companies*", vengono forniti alcuni *insight* sulle operazioni preliminari e sulle difficoltà nell'implementazione gli ESRS, osservate su un campione di ventotto grandi aziende obbligate nel 2025 a pubblicare il loro primo report di sostenibilità con i nuovi principi ESRS. In questo studio viene evidenziato come, mentre la determinazione in termini quantitativi della materialità finanziaria può fare affidamento sulle analisi/soglie che sono utilizzate per scopi legati al risk management (circa l'80% per cento delle imprese utilizza questo approccio), la materialità di impatto risulta essere più facilmente **influenzata dalla limitata disponibilità di dati** e di metodologie/soglie specifiche per ogni settore.

Nella descrizione delle pratiche adottate, inoltre, le imprese osservate descrivono un **approccio oggettivo ed evidence-based, come previsto dagli ESRS**, e che coinvolge una pluralità di figure, ricorrendo quindi a: dati interni (ad esempio, dati e soglie di rischio derivanti dal Risk management; opportunità, basate da proiezioni interne), dati da terze parti (ad esempio, database *topic-specific*; o ricerche interne su paper scientifici) e l'input di esperti esterni così come l'input di stakeholder, inclusi quelli interessati dalla materialità d'impatto.

Partendo dalle considerazioni esposte nel documento EFRAG e considerando che le società obbligate a pubblicare il rendiconto di sostenibilità nel 2025 si stanno avvicinando alla conclusione di questo percorso, si può iniziare a tirare le somme e a parlare **di quelli che sono stati gli ostacoli più grandi** da affrontare. I principali interrogativi hanno riguardato la **completezza dell'analisi svolta** e la capacità di mettere in correlazione dimensioni di analisi economico finanziarie con temi e trend di sostenibilità ambientale e sociale. La novità più rilevante dell'analisi di doppia rilevanza riguarda, infatti, la necessità di quantificare in termini economici i possibili rischi e le opportunità offerte dal contesto in cui le imprese operano o si troveranno ad operare.

Un'altra sfida rilevante è imputabile alla **raccolta e rendicontazione di molteplici dati**, provenienti da svariate fonti, seguendo i criteri stabiliti dagli ESRS. Si pensi ad esempio ai dati sulle emissioni di gas serra, sul consumo di energia e acqua, sulla gestione dei rifiuti, sulla diversità del personale, sulla sicurezza sul lavoro, sul rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura. Gli standard di rendicontazione emanati dalla Commissione Europea sono articolati in un numero significativo di indicatori qualitativi e quantitativi che devono essere rendicontati dalle imprese sulla base dei risultati dell'analisi di doppia rilevanza. Tali standard richiedono uno **sforzo interpretativo da parte delle imprese** e, in alcuni casi, hanno richiesto numerosi chiarimenti successivi emanati da EFRAG attraverso la piattaforma appositamente istituita per raccogliere domande circa i problemi interpretativi e applicativi degli standard.

Raccogliere questi dati in modo sistematico ha richiesto un **impegno rilevante per diverse società** senza

contare che molte di queste non avevano a disposizione sistemi informativi appropriati e hanno dovuto fare investimenti in tal senso.

Dallo studio sopracitato dell'EFRAG emerge infatti che **la catena del valore rappresenta una delle aree più complesse e meno sviluppata** dalle imprese nell'implementazione degli ESRS. Alcune di queste non hanno ancora mappato oltre il livello Tier 1 (relazioni commerciali dirette), mentre circa il **90% delle imprese intervistate sta lavorando per rifinire la mappatura della loro catena** e per trovare il corretto bilanciamento tra granularità e aggregazione, cruciale per un corretto *assessment* degli impatti, dei rischi e delle opportunità dell'impresa. In questo processo, data la non specificità settoriale dei principi europei, è emersa la forte esigenza di avere indicazioni specifiche per ogni settore di attività. Per il momento, possono venire in aiuto le raccomandazioni specifiche pubblicate da altri organismi in diversi settori: per le tematiche legate all'ambiente, ad esempio, quelle della Task force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD).

L'adozione della CSRD ha comportato, in alcuni casi, **costi significativi per le aziende**, sia in termini di risorse finanziarie che umane. È necessario investire in nuovi sistemi informativi, formare il personale, consulenti specializzati e rivedere i processi aziendali. Questi costi possono rappresentare un ostacolo, soprattutto per le PMI.

Tale profilo è emerso evidente nel dibattito apertosi in vari Paesi (inclusa l'Italia) ed ha portato alla recente pubblicazione - da parte della Commissione Europea - del c.d. "Pacchetto Omnibus" orientato ad una generale semplificazione dei nuovi obblighi e ad una decisa riduzione della platea dei soggetti direttamente interessati. Qualora i provvedimenti contenuti nel pacchetto Omnibus entrassero in vigore, parte del percorso faticoso ed articolato che ha interessato le società maggiori con riferimento al bilancio 2024 subirebbe un significativo ridimensionamento.

Tuttavia, è importante considerare la rendicontazione di sostenibilità come **un investimento a lungo termine** e non solo come un obbligo di reporting, che può portare a benefici importanti in termini di reputazione, riduzione dei rischi e nuove opportunità di business per le imprese.

Il reporting di sostenibilità per le PMI: verso un mondo di regole (ulteriormente) semplificate

di Elena Pascolini, Dottore Commercialista, Componente Commissione Reporting Non Financial ODCEC Milano

Negli ultimi anni le imprese europee, incluse le PMI (Piccole e Medie Imprese), hanno osservato un progressivo ampliamento degli obblighi normativi in materia di rendicontazione di sostenibilità fino ad arrivare, nel 2024, all'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Quest'esigenza di standardizzazione ha portato alla pubblicazione dei principi europei ESRS (European Sustainability Reporting Standards), ai quali tutte le aziende obbligate dovranno fare riferimento nella redazione dei propri report di sostenibilità, similmente a quanto avviene con i principi contabili IFRS.

L'entrata in vigore degli obblighi di applicazione della CSRD è al momento prevista in tempi diversi in base all'apertura del capitale (quotate e non) e a parametri dimensionali, con le società soggette a Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), in base ad una precedente Direttiva, chiamate a rendicontare già nei Bilanci 2024. Insieme alla CSRD è stata emanata anche la direttiva CSDDD (“CS3D”, *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) il cui obiettivo principale, una volta traslata nelle legislazioni nazionali, è garantire che le aziende identifichino, prevengano e mitigino gli impatti lungo tutta la loro **catena del valore**, ottenendo a tal fine numerose informazioni sulla sostenibilità anche dalle PMI della loro catena di fornitura, nonostante queste ultime non siano obbligate alla rendicontazione.

L'applicazione della CSRD ha sollevato preoccupazioni per i **costi elevati** derivanti dalla **numerosità di informazioni**, richieste dai principi ESRS e dalla applicazione del principio di doppia materialità previsto dai principi stessi. Il principio di doppia materialità richiede un'analisi bidirezionale: da un lato, gli impatti dell'impresa su fattori legati ad ambiente, sociale e governance e dall'altro, quelli che l'ambiente esterno potrebbe avere sulla sostenibilità finanziaria dell'impresa. Le aziende devono quindi effettuare ed esplicitare analisi e strategie di contrasto a possibili rischi. Questo tipo di analisi strategiche può risultare molto oneroso per aziende medio-piccole non sufficientemente strutturate per effettuarle.

Standard internazionali di reporting di sostenibilità per le PMI

Per allinearsi alle **best practice globali** in materia di rendicontazione di sostenibilità, le PMI possono fare riferimento a diversi **standard internazionali di reporting** ormai affermati. Tra i più diffusi vi sono:

- **GRI (Global Reporting Initiative)** – I **GRI Standards** rappresentano le best practice globali per il reporting di sostenibilità e sono utilizzati da migliaia di organizzazioni nel mondo.
- Questi standard forniscono un quadro completo e flessibile per rendicontare impatti ambientali, sociali e di governance in modo trasparente e comparabile. I GRI sono adatti anche alle PMI, modulando la profondità delle informazioni in base alla materialità (rilevanza) dei temi per l'azienda.
- **SASB e standard ISSB** – Il **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)** ha sviluppato indicatori ESG specifici per settore industriale, mirati a evidenziare i fattori di sostenibilità più rilevanti

per le performance finanziarie. Oggi i suoi standard confluiscono nei nuovi standard emessi dall'**ISSB (International Sustainability Standards Board)** della Fondazione IFRS.

- Questi standard forniscono un *linguaggio comune* per la disclosure dei rischi e opportunità ESG, con focus rispettivamente sulle informazioni generali di sostenibilità (IFRS S1) e sui cambiamenti climatici (IFRS S2).
- **VSMEs – Voluntary Standards for SMEs** è stato pubblicato nella sua forma attuale nel dicembre 2024. Questo standard su base volontaria, elaborato dall'**EFRAG** su incarico della Commissione Europea, mira a rendere il reporting di sostenibilità più proporzionato, permettendo alle piccole imprese di comunicare le proprie informazioni ESG senza l'onerosità dei requisiti pensati per le grandi aziende ma con un livello di dettaglio sufficiente per ottemperare alle richieste del mercato. Si articola in due moduli di complessità crescente, pensati per consentire alle imprese di adottare gradualmente pratiche di rendicontazione della sostenibilità:
 - **Modulo Base:** Destinato principalmente alle microimprese, rappresenta l'approccio semplificato e costituisce il livello minimo di informazione richiesto. Le informative di rendicontazione richieste sono undici suddivise nelle macrocategorie ESG oltre a informazioni generali sull'azienda.
 - **Modulo Comprehensive:** pensato per le imprese che desiderano fornire informazioni più dettagliate o che hanno stakeholder con esigenze informative più elevate. Questo modulo include ulteriori dettagli su strategia aziendale, obiettivi di sostenibilità, gestione dei rischi e opportunità legate alla sostenibilità.

È importante evidenziare che questo standard, a differenza del GRI, non richiede una vera e propria analisi di materialità effettuata con il coinvolgimento degli stakeholder e risulta quindi di più semplice applicazione per le PMI, spesso restie a coinvolgere soggetti esterni all'impresa.

Lo standard stabilisce un contenuto minimo, ampliabile secondo le esigenze aziendali.

La proposta Omnibus presentata dalla Commissione europea

Il 26 febbraio 2025 la Commissione UE ha presentato il c.d. **“Pacchetto Omnibus”**, un insieme di interventi che porteranno – una volta concluso l'iter di approvazione – ad una drastica semplificazione normativa e ad una altrettanto drastica riduzione dei soggetti direttamente obbligati, con l'effetto atteso di un alleggerimento del peso burocratico sulle imprese europee.

Alcune delle principali novità avanzate nel **“Pacchetto”** sono:

- **Soglia di applicazione della CSRD:** la Commissione propone di limitare l'obbligo di reporting di sostenibilità (CSRD) alle aziende con **oltre 1000 dipendenti**, innalzando così il precedente limite di 250 dipendenti. Secondo quanto riportato dalla Commissione, questo porterebbe all'esclusione di ogni obbligo per **circa l'80% delle imprese** attualmente in perimetro;
- **Standard volontari e “diritto al rifiuto” per le PMI:** In parallelo, verrà introdotto un **regime semplificato per le aziende non obbligate**, basato su standard di rendicontazione **volontari (VSMEs)**, con la possibilità per le piccole imprese di *rifiutare* richieste eccessivamente onerose di dati ESG da parte delle aziende più grandi della catena di fornitura;
- **Revisione degli standard ESRS:** . Il progetto di integrare gli obblighi di rendicontazione con standard settoriali è stato abolito, prevedendo una conseguente revisione e **semplificazione degli ESRS (European Sustainability Reporting Standards)** stessi;
- **Rinvio di due anni** per l'entrata in vigore degli obblighi di reporting per le imprese attualmente soggette a rendicontazione sul Bilancio 2025 (“wave 2”) e sul Bilancio 2026 (“wave 3”) PMI europee quotate).

Interventi sono inoltre previsti sugli altri due provvedimenti cardine per le grandi imprese, e cioè, oltre alla CSRD, la **CS3D** e il **regolamento sulla Tassonomia UE**.

La **proposta Omnibus** rappresenta quindi un deciso cambio di rotta con un significativo **snellimento degli obblighi di reporting**. Questo ha suscitato un acceso dibattito. Se le rappresentanze delle imprese e dei professionisti del settore hanno accolto positivamente la riduzione di obblighi burocratici, diverse organizzazioni ambientaliste hanno espresso timori per le conseguenze di questa **deregulation**.

La Commissione, raccogliendo le istanze di diversi governi nazionali, afferma che le semplificazioni **non comprometteranno gli obiettivi di sostenibilità**, ma anzi libereranno risorse per effettuare nuovi investimenti pubblici e privati da destinare alla transizione verde e digitale.

Va ricordato che il pacchetto Omnibus è al momento **una proposta** e dovrà seguire l'iter legislativo unionale e nazionale, con tempi attualmente incerti, nonostante la richiesta avanzata dalla Commissione agli altri Organi legislativi europei di aprire un canale di approvazione "fast track", che potrà apportare modifiche prima della sua approvazione definitiva.

La questione chiave è come approcciare, da parte delle imprese, il processo implementativo degli obblighi CSRD. Ad oggi, **le imprese che si trovano al di sopra delle vecchie soglie e al di sotto delle nuove** sono chiamate ad un attento monitoraggio dell'iter concernente l'Omnibus, per proseguire nel percorso già intrapreso o rimodulare gli interventi.

Conclusione

Le normative sulla sostenibilità in Europa sono in rapida evoluzione: dalla graduale estensione degli obblighi con la CSRD si è passati, con la proposta Omnibus 2025, a un tentativo di definire pratiche codificate e rendicontazione obbligatoria di sostenibilità come un compito esclusivo delle grandi imprese e una scelta strategica (non obbligatoria) per tutte le altre. Tralasciando la necessità di dialogo strutturato e tecnico su tematiche di sostenibilità con banche e capo-filiera, che resta impregiudicato e costituisce di per sé una questione strategica, le **PMI che integrano la sostenibilità nel proprio "DNA aziendale"** e comunicano in modo trasparente i risultati ottenuti sono certamente meglio posizionate in un mercato sempre più attento ai fattori ESG. Sfruttando gli standard internazionali di reporting e le best practice globali, anche una piccola impresa può dimostrare il proprio contributo allo sviluppo sostenibile, **riducendo gli oneri** burocratici superflui ma senza rinunciare a trasparenza e responsabilità e ad un dialogo, su questi temi, con i propri clienti e con i consumatori. La sostenibilità che da compliance normativa diviene **driver strategico** rafforza la fiducia degli *stakeholder* e apre nuove prospettive di crescita nel lungo termine.

La disciplina nazionale sulla Rendicontazione societaria di sostenibilità

di Leonardo Benvenuto, Dirigente Assonime diritto societario

Il decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125 ha attuato nel nostro ordinamento la direttiva (UE) 2464/2022 cd. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) introducendo una nuova disciplina sulla Rendicontazione societaria di sostenibilità.

Questa nuova disciplina innova il quadro delle regole preesistenti, introdotto dalla direttiva 2014/95/UE sulle informazioni non finanziarie, attuata nel nostro ordinamento dal decreto legislativo n. 254/2016 e che obbligava un numero ristretto di imprese a pubblicare un documento denominato Dichiarazione non finanziaria (cd. DNF).

I principali profili di novità del decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125, rispetto al precedente obbligo delle DNF, sono due:

- un **ampliamento delle società tenute a rendere l'informazione di sostenibilità**, in risposta alle crescenti esigenze informative degli investitori e degli altri *stakeholders* della società civile;
- il passaggio da una logica di flessibilità nel contenuto degli obblighi informativi a un **sistema a più forte armonizzazione** attraverso l'adozione obbligatoria di standard di rendicontazione europei, al fine superare disomogeneità e incertezza, che ostacolano la comparabilità e la comprensione delle informazioni.

Ambito di applicazione e sistema delle esenzioni

L'**obbligo** di fornire informazioni sulla sostenibilità riguarda ora: a) **tutte le grandi imprese**, anche non quotate; b) le **PMI quotate**, escluse le microimprese; c) le **società madri di un gruppo di grandi dimensioni**; d) le **società extra-UE** che realizzino in Europa una dimensione significativa di ricavi e controllino una società figlia italiana o abbiano istituito succursali in Italia. Queste società sono obbligate a redigere una **Rendicontazione individuale di sostenibilità** o una **Rendicontazione consolidata di sostenibilità**, qualora si tratti di società madri di un gruppo di grandi dimensioni.

L'individuazione concreta delle società tenute a pubblicare una Rendicontazione di sostenibilità – individuale o consolidata – deve peraltro tener conto di un complesso **sistema di esenzioni** e cioè di situazioni in presenza delle quali le società sono comunque esentate dall'obbligo. Il denominatore comune del complesso di queste esenzioni è costituito dall'**assorbimento delle informazioni da fornire in una Rendicontazione di sostenibilità all'interno di una Rendicontazione di sostenibilità più ampia**, al fine di evitare inutili duplicazioni, privilegiando l'informazione resa a livello di gruppo, purché essa risulti completa e adeguata e redatta applicando gli standard di rendicontazione europea. Paradigmatica di questa impostazione è l'esenzione dalla pubblicazione di una Rendicontazione di sostenibilità, quando le informazioni richieste sono incluse nella Rendicontazione consolidata di sostenibilità di una società madre italiana o europea.

Gli obblighi informativi sulla sostenibilità assumeranno efficacia gradualmente: a partire dagli esercizi che hanno inizio il 1° gennaio 2024, per le sole imprese che erano già obbligate a pubblicare la DNF; successivamente, a partire dall'esercizio 2025, per le grandi imprese che non rientrano tra i soggetti già tenuti alla DNF; a partire dall'esercizio 2026 per le PMI quotate; solo a partire dal 2028 per le società extra-UE.

I contenuti informativi e gli Standard ESRS

La Rendicontazione societaria di sostenibilità deve essere resa e strutturata nel rispetto di **standard di rendicontazione armonizzati a livello europeo**, i cd. *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS). Il contenuto informativo si articola su tre livelli: il **primo livello** è costituito da una clausola generale che delinea la finalità degli obblighi informativi, secondo cui la rendicontazione di sostenibilità deve contenere **tutte e solo le informazioni necessarie** per comprendere **l'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità** e come le **questioni di sostenibilità influiscono su andamento, risultati e situazione dell'impresa** (cd. **Principio di doppia rilevanza**).

Questa clausola generale trova una sua esplicitazione, a livello di norma primaria (il secondo livello), attraverso un catalogo di informazioni, che devono essere fornite, appartenenti a sei gruppi tematici: i) i **rischi** e le **politiche** legati a questioni di sostenibilità; ii) il **modello** e la **strategia aziendale**; iii) gli **obiettivi** dell'impresa relativi alle questioni di sostenibilità; iv) i profili di **governance** attinenti a tali questioni; v) le **procedure di dovuta diligenza**; vi) gli **indicatori fondamentali di prestazione** pertinenti (*KPI*).

La Rendicontazione consolidata di sostenibilità è poi integrata dalle informazioni su impatti specifici, rischi e opportunità (IRO) di una o più società figlie rispetto al gruppo e dall'indicazione delle società figlie che usufruiscono dell'esonero. Un catalogo informativo ridotto viene, invece, richiesto alle PMI.

Finora sono stati adottati **12 standard ESRS di carattere generale**, che si applicano a tutte le imprese soggette all'obbligo di rendicontazione (diverse dalle PMI quotate per le quali è prevista l'adozione di un set di standard ad hoc), su tutte le tematiche ESG. Essi specificano le informazioni che l'impresa è tenuta a fornire in merito ai suoi impatti, rischi e opportunità relativamente ai tre ambiti individuati dalla Direttiva (ambiente, sociale e governance) nelle dieci aree tematiche di rendicontazione (cambiamento climatico, inquinamento, acque, biodiversità, economia circolare, forza lavoro propria, lavoratori nella catena del valore, comunità interessate, consumatori, condotta delle imprese).

La Rendicontazione di sostenibilità deve essere, infine, integrata da **due ulteriori aree informative**: le informazioni da fornire sulla **ecosostenibilità delle attività esercitate** dalle imprese, richieste dal Regolamento Tassonomia, e le **informazioni sulle risorse immateriali** essenziali.

Forma e governance della rendicontazione di sostenibilità

La nuova disciplina si caratterizza per l'assunzione di scelte precise anche in ordine alla **forma del documento** e al **processo di governance** che conduce all'adozione definitiva della Rendicontazione di sostenibilità.

L'informativa deve ora essere inderogabilmente contenuta in una **specificata sezione della relazione di gestione**, secondo la struttura stabilita dagli ESRS ma può essere completata attraverso l'utilizzo del **meccanismo di rinvio** a un novero di altri documenti, purché venga assicurato il medesimo livello di attestazione di conformità.

La relazione di gestione che contiene la Rendicontazione di sostenibilità deve essere redatta nel **formato elettronico XHTML**, con la **marcatore delle informazioni di sostenibilità**.

Dal principio per cui la Rendicontazione di sostenibilità deve costituire una sezione della relazione di gestione consegue che il **procedimento di formazione** e gli **organi coinvolti** nella preparazione e pubblicazione del documento sono quelli della relazione di gestione. Regole speciali sono dettate in merito a:

- responsabilità del Consiglio di amministrazione** nel garantire che le informazioni fornite nella Rendicontazione di sostenibilità siano conformi alle norme di riferimento;
- compiti di vigilanza dell'organo di controllo** sull'osservanza delle disposizioni previste nel decreto legislativo;
- modalità di **coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori**.

Sulla Rendicontazione di sostenibilità deve essere rilasciata un'**attestazione di conformità** alla disciplina di riferimento, da parte di un **revisore della sostenibilità**, comprese le informazioni fornite in base al Regolamento Tassonomia.

Per le **società quotate**, si delinea un **regime speciale aggiuntivo** che riguarda:

- a. il ruolo del **collegio sindacale** al quale, in qualità di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, spettano specifiche **funzioni di vigilanza e supervisione** sul processo di produzione e sull'attività di attestazione della Rendicontazione di sostenibilità;
- b. il rilascio di un'**attestazione di conformità interna** affidata all'organo di amministrazione e al dirigente preposto ai documenti contabili o, in alternativa, al dirigente di sostenibilità.

Profili sanzionatori

Anche il sistema sanzionatorio risulta profondamente innovato nel passaggio dalla DNF alla Rendicontazione di sostenibilità.

Mentre in tema di DNF era stato delineato un articolato sistema di sanzioni amministrative pecuniarie, la nuova disciplina si occupa espressamente solo delle società quotate.

Con riferimento alle **società quotate**, le **violazioni relative alla Rendicontazione di sostenibilità** comportano l'applicazione delle **sanzioni amministrative** previste per la Relazione finanziaria annuale, dall'art. **193 TUF**, rispetto alle quali è però previsto un regime transitorio che ne determina la riduzione per i primi due anni.

Per tutte le **altre società** non è previsto un regime sanzionatorio di carattere speciale, con la conseguenza che nei loro confronti si applicano i **principi di carattere generale dell'ordinamento in materia sanzionatoria**, riferibili alla figura societaria di appartenenza o allo specifico settore di attività (bancario, assicurativo ecc.).

Il potenziale impatto del cd. Pacchetto Omnibus

La Commissione europea ha presentato il 26 febbraio 2025 il cd. Pacchetto Omnibus, che mira ad introdurre una serie di semplificazioni in tema di disciplina europea sulla sostenibilità, ivi compresi i profili informativi. Qualora tale proposta avesse un esito positivo, andando a modificare la direttiva CSRD, essa avrebbe un significativo impatto anche sul d. lgs. n. 125/2024. In tale contesto, due sono gli aspetti che meritano una specifica segnalazione: la restrizione dell'obbligo di pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità alle sole Grandi imprese o Grandi gruppi con più di 1000 dipendenti e l'eliminazione degli standard europei di rendicontazione settoriali e l'impegno ad adottare una nuova versione degli standard generali con una riduzione sostanziale dei dati obbligatori.

ESG: la G di governance, last but first

di Fabrizio Acerbis, Dottore Commercialista, Presidente della Commissione ESG ODCEC Milano e Emanuela Bertolli, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano

ESG, Environment-Social-Governance, è un acronimo entrato nel linguaggio delle imprese sia per l'accelerazione impressa dai legislatori e dalle organizzazioni internazionali rispetto ai temi di sostenibilità, sia per l'attenzione che gli stakeholders del mondo delle imprese, in particolare appartenenti alle c.d. gen Y o Z, pongono all'impatto dell'attività imprenditoriale sulla società e sull'ambiente. Inoltre, sembra osservarsi che le imprese che meglio e più prontamente rispondono alle richieste degli stakeholders e del mercato siano in condizione di creare valore nel lungo periodo per gli investitori.¹ A discapito dell'ultima posizione nell'acronimo, la G di governance, intesa come insieme di regole e principi che definiscono i diritti e le responsabilità dell'impresa e ne disciplina i flussi decisionali, riveste quindi una posizione prioritaria nel percorso delle imprese verso la creazione di valore a lungo termine per gli azionisti, tenendo in considerazione gli interessi degli altri stakeholders rilevanti. Anche a prescindere dagli obblighi di reporting cui le imprese sono sottoposte in ragione delle normative comunitarie applicabili.²

Le Linee Guida OCSE per le Imprese Multinazionali sulla Condotta Responsabile d'Impresa³, prevedono che “Le imprese dovrebbero tenere pienamente conto delle politiche in atto nei paesi in cui operano e prendere in considerazione i punti di vista degli altri stakeholder. A tale riguardo: (...) Le imprese dovrebbero: 1. Contribuire al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno **sviluppo sostenibile**” (...) Non può esservi contraddizione tra le attività delle imprese multinazionali e lo sviluppo sostenibile e le Linee guida intendono favorirne la complementarità. Di fatto, i legami tra progresso economico, progresso sociale e progresso ambientale sono di primaria importanza nel perseguire l'obiettivo dello sviluppo sostenibile”.

La Governance come driver del cambiamento

In Italia il principio è declinato nel Codice di Corporate Governance⁴, che prevede che l'organo di amministrazione guida la società perseguendone il **successo sostenibile**, definisce strategie coerenti e ne monitora l'attuazione, definisce il sistema di governo societario più funzionale allo svolgimento dell'attività dell'impresa e al perseguimento delle sue strategie e promuove, nelle forme più opportune, il dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti per la società. Il successo sostenibile è a sua volta definito come

1 Tra i numerosi contributi, Il Sole 24 ore - Osservatorio Esg - *Ecco le aziende che vincono in governance e in Borsa*”; Corriere della Sera- Economia “*Chi diventa società benefit cresce di più e meglio*”.

2 Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità c.d. CSRD e alla Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità cd. CSDDD.

3 OECD (2024), Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d'impresa, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cdcellac-it>.

4 <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>, principio I e definizioni

“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 stakeholder rilevanti per la società.”

La G di governance si esplica dunque, principalmente, attraverso l'azione dell'Organo di Amministrazione, determinante per guidare la transizione dell'impresa verso la sostenibilità mediante la definizione della strategia dell'impresa in coerenza con l'obiettivo del successo sostenibile, la comprensione delle aspettative degli stakeholders, l'identificazione di rischi e delle opportunità connessi, il monitoraggio dell'attuazione.

Dalla Relazione 2024 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate del Comitato per la Corporate Governance⁵, emergono una serie di indicazioni che fornisco il quadro dell'approccio alla governance delle imprese italiane di grandi dimensioni.

L'80% delle società che aderiscono al Codice ha fornito informazioni sulle **modalità con cui il successo sostenibile viene declinato nella governance societaria**, principalmente mediante l'illustrazione di come gli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale vengono integrati nelle strategie aziendali ma anche, in limitati casi, mediante l'inserimento del perseguimento del successo sostenibile nello scopo sociale statutario.

L'attitudine della società a perseguire il successo sostenibile è declinata, tra l'altro, mediante le **competenze del CdA in materia di sostenibilità**.

Il 94% delle società del FTSE Mib ha dichiarato la presenza nel C.d.A. di membri con competenze in materia di sostenibilità e/o programmi di *induction* agli amministratori sui temi di sostenibilità⁶.

Il 74% delle società aderenti al Codice di Corporate Governance, inoltre, ha istituito un **comitato di sostenibilità**⁷ (prevalentemente) endoconsiliare, manageriale o misto, cui è attribuito il compito di supporto al Board nell'“*esaminare e approvare il piano industriale anche in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine*”. Il rapporto TEH-Ambrosetti 2024 riporta anche il dato relativo alla presenza del *Chief Sustainability Officer*, presente nel 3% degli emittenti FTSE Mib, nel 2% degli emittenti Mid Cap e nel 3% negli emittenti Small Cap⁸.

L'impegno dell'impresa al perseguimento del successo sostenibile varia dalla mera enunciazione degli obiettivi di sostenibilità, all'integrazione tra piano industriale e piano di sostenibilità, così che nel secondo caso gli obiettivi di sostenibilità vengono inclusi tra quelli di *business*.

Il rapporto FIN-GOV 2024 sulla base della DNF ha analizzato il **rapporto tra piano di sostenibilità e comitato sostenibilità**, rilevando un rapporto proporzionale tra presenza del comitato ed elaborazione del piano di sostenibilità (57% in assenza di comitato, all'86% in presenza di comitato accorpato, 88% in presenza di comitato autonomo). Ugualmente l'**integrazione tra piano di sostenibilità e piano industriale** appare correlata all'esistenza e struttura del comitato sostenibilità (33% in assenza di comitato, 56% in presenza di comitato accorpato, 79% in presenza di comitato autonomo).

Il **dialogo con gli stakeholder rilevanti** (identificati per categorie di riferimento, dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, comunità locali e pubblica amministrazione) quale canale di confronto per l'individuazione delle tematiche rilevanti per la creazione di valore nel lungo periodo, viene dichiarato come promos-

5 <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/comitato/rapporto2024.pdf>

6 TEH Ambrosetti, Osservatorio Corporate Governance, Rapporto finale edizione 2024, pg 26.

7 Con riferimento ai comitati, il documento “*Governance ESG: interrogativi che i consigli di amministrazione dovrebbero porsi per guidare la transizione verso la sostenibilità*”, pubblicato da Accountancy Europe nel novembre 2023, evidenzia che “*Tutte i comitati consiliari dovrebbero assumersi la responsabilità di garantire che la sostenibilità sia effettivamente e pienamente integrata nell'impresa. (...) Il solo fatto di attribuire la gestione della sostenibilità ad una funzione separata e dedicata, ad esempio un apposito comitato per la sostenibilità, rischia di sminuire la responsabilità di altri comitati consiliari nel farsi coinvolgere nel programma della sostenibilità*” <https://accountancyeurope.eu/publications/esg-governance-questions-boards-should-ask-to-lead-the-sustainability-transition/>; https://commercialisti.it/wp-content/uploads/2024/04/ESG-Governance-toolkit-for-boards_FINAL-ITA-rev.pdf

8 Le percentuali sono relative al campione analizzato.

so dal 79% delle società aderenti al Codice, ma soltanto una limitata percentuale fornisce informazioni su come le risultanze del confronto siano state veicolate al CdA. Il rapporto FIN-GOV 2024 sulla base della DNF ha rilevato che gli **impegni verso gli stakeholders vengono prevalentemente definiti tramite Key Performance Indicators (KPI)** che consentono di fissare gli obiettivi e di misurarne il raggiungimento.

Quanto alla politica di **remunerazione degli amministratori esecutivi e del top management**, che secondo il Codice di Corporate Governance deve definire obiettivi di performance coerenti con gli obiettivi strategici della società e finalizzati a promuoverne il successo sostenibile, comprendendo anche parametri non finanziari, l'87% delle società che hanno una remunerazione variabile lega parte del variabile a obiettivi ESG strategici di natura ambientale e/o sociale, pur permanendo anche riferimenti a generici parametri di sostenibilità o "ESG"⁹. Elemento, quest'ultimo, che, secondo le Raccomandazioni del Comitato di Corporate Governance per il 2025, richiede illustrazione secondo il principio del *comply or explain*.

Da ultimo, l'**informazione sulla sostenibilità** è necessaria sia verso gli stakeholders esterni che al fine di raccogliere elementi utili al processo decisionale e strategico dell'impresa, nonché per adempiere agli obblighi di rendicontazione previsti dalla normativa.

Partire dalla Governance significa quindi:

1. integrare la sostenibilità nella strategia aziendale,
2. acquisire (o rafforzare) competenze di sostenibilità nel board e nelle strutture di supporto,
3. definire sistemi di remunerazione coerenti con gli obiettivi di sostenibilità,
4. mantenere un dialogo con gli stakeholder, sulla base di flussi strutturati e sistematicamente alimentati,
5. curare l'assetto organizzativo a presidio della qualità dell'informazione e rendicontazione interna ed esterna.

Sostenibilità e PMI

L'analisi riferita a società quotate, a partire dai dati suesposti, può costituire un utile riferimento anche per le PMI. Dotarsi di una governance per la sostenibilità aiuta nel dialogo con i clienti e con le banche, in particolare con tutti quei soggetti che hanno autonomi obblighi di reporting e necessitano di informazioni su base allargata alla propria filiera (per le società non finanziarie) o al perimetro dei clienti/affidati (per le banche e gli altri intermediari finanziari).¹⁰

Ne derivano impatti che *"pongono una sfida generale agli organi amministrativi delle PMI di comprensione, valutazione e gestione delle opportunità e dei rischi dei profili ESG rispetto alla propria attività. Il rischio è chiaramente quello di creare sovrastrutture organizzative che non sono né efficaci né efficienti a tali fini ma possono determinare dei costi operativi non adeguati."*¹¹

L'inserimento diffuso anche a livello di PMI dell'analisi dei fattori di sostenibilità rilevanti per il piano strategico della società per la creazione di valore a lungo termine, dovrà considerare forme di applicazione proporzionale, ad esempio a settore, caratteristiche operative, dimensionali e organizzative dell'impresa, assetti organizzativi e proprietari, che consentano alle PMI di coordinare lo sforzo di adeguamento - immediato - al vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo, e che consentano la creazione strutture organizzative efficienti ed equilibrate.

Si tratta, per le PMI, di un ulteriore stimolo ad affrontare questioni – quelle intorno alla governance – che, pur muovendo e trovando nuovo slancio nelle tematiche ESG, mostrano una correlazione positiva con tutti i parametri di performance. In altre parole, dove c'è buona governance ci sono, di regola, migliori risultati. E dove ci sono migliori risultati là c'è un'impresa che ha rafforzato la sua resilienza e capacità di risultare sostenibile nel tempo.

9 TEH Ambrosetti, Rapporto 2024 cit., pagg 43-45 *"Ad eccezione per le società MID CAP, i parametri ESG si posizionano al primo posto per diffusione in tutti i segmenti di Borsa Italiana, (...) ma tra le società più piccole più di 3/4 degli obiettivi ESG sono di natura qualitativa"*.

10 Fermo restando che sui temi di informativa ESG è rilevabile una crescente attenzione ad ogni livello di PMI. Cfr. Assonime, 1/2023 Note e Studi, L'evoluzione dell'organo amministrativo tra sostenibilità e trasformazione digitale, pag. 46.

11 Assonime, 1/2023 cit., pag. 47.

Il mondo degli standard e delle certificazioni

di Maria Concetta Rizzo, Dottore Commercialista, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano e Daniele Tumietto, Dottore Commercialista, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano

La trasparenza e l'affidabilità sono fondamentali nella sostenibilità aziendale per costruire fiducia e credibilità, elementi chiave per la stabilità aziendale e la reputazione sul mercato. In questo contesto, è importante distinguere tra standard di rendicontazione e certificazioni di sostenibilità.

Gli **standard di rendicontazione**, come gli ESRS introdotti dalla Direttiva CSRD, forniscono **linee guida per la misurazione e la comunicazione** delle performance ESG, con l'obiettivo di equiparare le informazioni sulla sostenibilità a quelle finanziarie. Le **certificazioni di sostenibilità**, invece, attestano la **conformità di un'azienda a specifici requisiti o standard di settore**, ciò attraverso verifiche effettuate da terze parti indipendenti, con l'obiettivo di fornire una garanzia esterna sull'impegno dell'azienda verso pratiche sostenibili.

Gli standard di rendicontazione e le certificazioni rappresentano strumenti distinti per garantire trasparenza, conformità e affidabilità nelle organizzazioni, ma si differenziano per obiettivi, approccio, applicabilità e credibilità.

- **Obiettivi:** gli standard di rendicontazione mirano alla misurazione e comunicazione delle performance aziendali in ambiti come sostenibilità, governance e impatti economici. Sono strumenti utilizzati per divulgare informazioni agli stakeholder, migliorando la trasparenza e supportando il processo decisionale. Al contrario, le certificazioni attestano la conformità a specifici requisiti normativi o volontari, dimostrando che un'organizzazione soddisfa determinati standard attraverso un processo formale di verifica.
- **Approccio:** gli standard di rendicontazione sono basati su indicatori di performance, che permettono alle organizzazioni di misurare e comparare i propri risultati nel tempo e rispetto ad altri attori del mercato. Le certificazioni, invece, prevedono una verifica della conformità a criteri predefiniti, con un approccio più rigido e prescrittivo rispetto agli standard di rendicontazione.
- **Applicabilità:** gli standard di rendicontazione sono generalmente trasversali, applicabili a più settori e organizzazioni di diverse dimensioni. Le certificazioni, invece, sono spesso settoriali o specifiche, progettate per validare processi, prodotti o servizi in base a normative tecniche definite per particolari ambiti.
- **Credibilità:** la rendicontazione avviene spesso tramite self-reporting o audit interni, con possibilità di verifiche esterne su base volontaria. Le certificazioni, invece, richiedono verifiche di terze parti indipendenti, garantendo maggiore credibilità e riconoscimento ufficiale sul mercato.

Gli standard di rendicontazione

La Norma Tecnica, o Standard, è un documento sviluppato presso un Ente di Normazione in maniera trasparente e democratica, approvato in maniera consensuale e adottato su base volontaria, a meno che una

legge o un accordo non la renda vincolante; nasce con lo scopo di definire metodologie e indicatori per la raccolta, l'analisi e la divulgazione di informazioni di sostenibilità, spesso integrandole con i dati finanziari. A differenza delle certificazioni, che attestano la conformità a determinati criteri stabiliti da un ente certificatore, gli standard di rendicontazione forniscono quadri di riferimento strutturati per la raccolta e la comunicazione di dati di sostenibilità in modo trasparente e comparabile.

I principali obiettivi degli standard di rendicontazione includono:

- **trasparenza e accountability:** garantire che le imprese rendano conto in modo chiaro e verificabile delle loro pratiche di sostenibilità;
- **comparabilità e uniformità:** consentire il confronto tra organizzazioni e settori, facilitando le decisioni di investitori e altri stakeholder;
- **gestione dei rischi e delle opportunità:** aiutare le imprese a individuare e affrontare rischi e opportunità legati ai fattori ESG (Environmental, Social, Governance);
- **conformità normativa:** supportare le imprese nell'adeguarsi alle regolamentazioni nazionali e internazionali.

Obbligatorietà vs. volontarietà: il ruolo della CSRD in Europa

Storicamente, l'adozione degli standard di rendicontazione è stata volontaria, ma la crescente attenzione ai temi ESG ha portato a una maggiore regolamentazione. In Europa, un passaggio chiave è stato l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che ha reso obbligatoria la rendicontazione ESG per un numero crescente di aziende. La CSRD sostituisce la precedente Non-Financial Reporting Directive (NFRD) e introduce gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) come quadro di riferimento principale.

Mentre la CSRD in Europa impone obblighi normativi, molti altri standard di rendicontazione rimangono ad **adesione volontaria**, sebbene siano sempre più utilizzati per rispondere alle richieste di investitori e stakeholder.

Esistono diversi standard e framework per la rendicontazione di sostenibilità, ciascuno con caratteristiche specifiche. I principali includono:

1. i già citati ESRS (European Sustainability Reporting Standards), standard sviluppati dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) in linea con la CSRD, che coprono aspetti ambientali, sociali e di governance con indicatori specifici per settore e sono obbligatori per le aziende soggette alla CSRD.
2. GRI (Global Reporting Initiative) rappresenta uno degli standard più diffusi a livello globale, con un approccio multi-stakeholder. Fornisce linee guida per la rendicontazione di impatti ambientali, sociali ed economici. È volontario ed ampiamente utilizzato da aziende che vogliono una rendicontazione ESG completa, da potere rappresentare anche all'estero.
3. SASB (Sustainability Accounting Standards Board) definisce standard settoriali per la divulgazione di informazioni ESG rilevanti per gli investitori, ed è utilizzato soprattutto da aziende che vogliono integrare la sostenibilità nei report finanziari.
4. TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) fornisce un framework per la rendicontazione dei rischi e opportunità legati al cambiamento climatico ed è adottato da numerose aziende e richiesto da alcuni investitori istituzionali.
5. ISSB (International Sustainability Standards Board) è una iniziativa promossa dall'IFRS Foundation, con l'obiettivo di creare standard globali per la rendicontazione ESG e, sostanzialmente, integra concetti di SASB e TCFD per una maggiore armonizzazione internazionale.
6. CDP (Carbon Disclosure Project) è una piattaforma globale per la rendicontazione di dati ambientali, con focus su emissioni di carbonio, deforestazione e uso delle risorse idriche, ampiamente utilizzata per la comunicazione verso investitori e stakeholder.
7. ISO (International Organization for Standardization) ha pubblicato la IWA 48 nel 2024 che fornisce un quadro di riferimento per l'implementazione dei principi ambientali, sociali e di governance (ESG)

nelle organizzazioni mediante l'utilizzo di diversi Standard ISO già esistenti (14001, 45000...).

8. UNI (Ente Italiano di Normazione) è una prassi UNI che guida le micro, piccole e medie imprese (fino a 49 dipendenti) nell'autovalutazione della sostenibilità ESG tramite un sistema con livelli progressivi di performance.

Le Certificazioni di sostenibilità

Come anticipato, mentre gli standard di rendicontazione forniscono metodologie per misurare e comunicare l'impatto ESG, le certificazioni attestano la conformità a specifici requisiti ambientali, sociali o di governance stabiliti da un ente certificatore attraverso verifiche indipendenti. A differenza degli standard di rendicontazione, che misurano e comunicano le performance ESG, le certificazioni rafforzano credibilità e trasparenza.

Le aziende adottano certificazioni per:

- migliorare reputazione e fiducia di stakeholder e investitori,
- garantire conformità normativa,
- dimostrare un impegno concreto per la sostenibilità,
- accedere a vantaggi competitivi nei mercati sensibili ai temi ESG.

Le certificazioni si suddividono in:

- ambientali: ISO 14001, EMAS, ISO 50001, FSC, PEFC.
- sociali e di governance: SA8000, ISO 26000, ISO 45001, Fairtrade,
- settoriali: LEED, Ecolabel UE, GOTS, MSC, ASC.

Possono inoltre essere classificate in:

- certificazioni di sistema (ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001).
- certificazioni di processo (EMAS, SA8000),
- certificazioni di prodotto (FSC, GOTS, Ecolabel UE).

Interazioni e sinergie tra i due strumenti

Gli standard di rendicontazione e le certificazioni sono strumenti complementari: i primi forniscono un quadro per misurare e comunicare le performance ESG, mentre le seconde garantiscono conformità e affidabilità dei dati. Esempi di sinergie:

- ISO 14001 e rendicontazione ambientale: i dati sulla gestione ambientale supportano la rendicontazione GRI, ESRS o CDP.
- SA8000 e disclosure sociale: dimostra impegno per i diritti umani nei report ESG, compresi aspetti etici e lavoro dignitoso.
- Certificazioni di prodotto e tassonomia UE: FSC e GOTS facilitano l'allineamento ai criteri ambientali e dimostrando la conformità ai criteri ambientali della tassonomia europea.

Uno dei limiti degli standard di rendicontazione, però, è che spesso si basano su self-reporting, ovvero dati raccolti e dichiarati autonomamente dalle aziende. Sebbene gli audit interni e le revisioni da parte di revisori di sostenibilità e società di consulenza possano accrescere notevolmente l'affidabilità delle informazioni, l'affiancamento di una certificazione da parte di un ente terzo fornisce una garanzia aggiuntiva sulla affidabilità dei dati.

Una visione a tendere

La proliferazione di standard e certificazioni può certamente alimentare la confusione e risultare meno efficace nel ridurre i rischi di greenwashing. È quindi auspicabile un maggiore allineamento tra i vari standard e le certificazioni e una maggiore interoperabilità tra i diversi sistemi di misurazione migliorando trasparenza, affidabilità, qualità e comparabilità delle informazioni fornite agli stakeholder. Le normative europee, come la CSRD, sono al centro di questo obiettivo di maggiore convergenza.

Il ruolo centrale della doppia materialità nella rendicontazione di sostenibilità

di Silvia Angeloni, Dottore Commercialista, Componente Commissione ESG ODCEC Milano

La doppia materialità riveste un ruolo centrale nell'architettura della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), poiché è la base per l'informativa sulla sostenibilità, che deve includere gli impatti, i rischi e le opportunità (IRO) rilevanti. I riferimenti fondamentali sono contenuti nei due principi trasversali, cioè nell'ESRS 1 (Prescrizioni Generali) e nell'ESRS 2 (Informazioni Generali), ma specifici dettagli sugli obblighi di informativa sono riportati nei dieci principi tematici dedicati ai fattori Environmental (ESRS E1, E2, E3, E4 ed E5), Social (ESRS S1, S2, S3 e S4) e Governance (ESRS G1).

Il concetto di **doppia materialità** (o **doppia rilevanza**)¹, si basa su **due dimensioni**:

- 1) la **materialità di impatto** (*impact materiality*) che, secondo una prospettiva *inside-out*, si focalizza sugli impatti dell'attività dell'impresa sulle persone e sull'ambiente;
- 2) la **materialità finanziaria** (*financial materiality*) che, secondo una prospettiva *outside-in*, pone l'attenzione sui rischi e sulle opportunità che le questioni di sostenibilità possono avere sulle performance economico-finanziarie dell'impresa.

L'ESRS 1 fornisce nell'Appendice E un utile diagramma di flusso che illustra il processo di valutazione della doppia rilevanza. Generalmente, l'analisi degli impatti precede l'analisi dei rischi e delle opportunità, poiché gli impatti materiali rappresentano spesso anche una fonte di rischi o opportunità materiali per l'impresa. Tuttavia, vi possano essere rischi e opportunità finanziariamente rilevanti che non sono correlati agli impatti dell'impresa. Benché la materialità di impatto e la materialità finanziaria siano spesso interconnesse, una questione di sostenibilità può essere considerata materiale ai fini della rendicontazione anche se rilevante in una sola delle due dimensioni.

Inoltre, alcune informazioni sono soggette all'obbligo di divulgazione, a prescindere dall'esito della valutazione della rilevanza².

La rilevanza dell'impatto e la rilevanza finanziaria

La **rilevanza dell'impatto** di una questione di sostenibilità si determina considerando gli **impatti rilevanti, negativi o positivi, effettivi o potenziali**, che un'impresa può avere sulle **persone** o sull'**ambiente** nel **breve**,

1 Nelle versioni italiane della CSRD e degli ESRS, la locuzione di “*double materiality*” è stata tradotta con l'espressione di “doppia rilevanza”. Nel D.Lgs. 125/2024 (che ha recepito la CSRD nell'ordinamento italiano), la nozione di doppia rilevanza è prevista dall'art. 3, c. 1, che dispone quanto segue: “Le imprese ... includono in un'apposita sezione della relazione sulla gestione le informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità, nonché le informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento dell'impresa, sui suoi risultati e sulla sua situazione”.

2 ESRS 1, par. 29.

medio e lungo termine. Gli impatti possono derivare dalle **operazioni proprie** dell'impresa e dalla sua **catena del valore** a monte e a valle, e possono essere connessi ai suoi **prodotti e servizi** e ai suoi **rapporti commerciali**.

In particolare, per gli “**impatti negativi effettivi**”, la significatività è valutata in base alla *gravità* dell'impatto, considerando i seguenti fattori: l'*entità* dell'impatto (quanto è grave il danno causato alle persone e/o all'ambiente); la *portata* dell'impatto (quante persone e/o quanta parte dell'ambiente hanno subito il danno); la *natura irrimediabile* dell'impatto (se, e in che misura, sia possibile porre rimedio al danno causato alle persone e/o all'ambiente). Per gli “**impatti positivi effettivi**”, la rilevanza è valutata in base alla loro *entità* e *portata*. Per gli “**impatti (negativi e positivi) potenziali**”, invece, occorre tenere conto anche della loro *probabilità* di accadimento. Tuttavia, nel caso di un potenziale impatto negativo sui diritti umani, la gravità dell'impatto prevale sulla sua probabilità.

La **rilevanza finanziaria** nella rendicontazione di sostenibilità si configura come un'estensione del concetto di rilevanza utilizzato per la redazione dei bilanci dell'impresa, individuando le informazioni rilevanti per i principali fruitori delle relazioni finanziarie di carattere generale. In particolare, un'informazione è considerata rilevante per i fruitori principali delle relazioni finanziarie di carattere generale se la sua omissione, errata indicazione o occultamento nella dichiarazione sulla sostenibilità potrebbero influenzare le loro decisioni sulla dotazione di risorse all'impresa.

Più precisamente, una questione di sostenibilità assume rilevanza finanziaria quando genera **rischi** od **opportunità** che hanno, o di cui si può ragionevolmente prevedere che abbiano, un'influenza rilevante sullo **sviluppo** dell'impresa, sulla **situazione patrimoniale-finanziaria**, sul **risultato economico**, sui **flussi finanziari**, sull'**accesso ai finanziamenti** o sul **costo del capitale** nel **breve, medio o lungo termine**. I rischi e le opportunità materiali possono dipendere da eventi passati o futuri, e generalmente derivano dagli impatti e dalle dipendenze da risorse naturali e sociali.

Il coinvolgimento dei portatori di interessi

Il **coinvolgimento dei portatori di interessi** (il c.d. *stakeholder engagement*) svolge un ruolo centrale nel processo di valutazione della rilevanza della sostenibilità secondo la doppia prospettiva di impatto e finanziaria. I portatori di interessi comprendono sia coloro che possono influenzare l'impresa, sia coloro che ne subiscono l'influenza, e si suddividono in due gruppi principali:

- a) i **portatori di interessi coinvolti**, cioè coloro che sono o potrebbero essere influenzati positivamente o negativamente dalle attività dell'impresa, nonché dai suoi rapporti commerciali diretti e indiretti lungo la catena del valore;
- b) i **fruitori della dichiarazione di sostenibilità**, a loro volta suddivisi in “**fruitori principali**” dell'informativa finanziaria di carattere generale (che includono gli investitori, i finanziatori e gli altri creditori esistenti e potenziali) e “**altri fruitori**” delle dichiarazioni sulla sostenibilità (che includono i partner commerciali dell'impresa, i sindacati e le parti sociali, la società civile e le organizzazioni non governative, le pubbliche amministrazioni, gli analisti, i rappresentanti del mondo accademico).

La consultazione degli stakeholder per la valutazione della materialità può essere svolta in diverse forme, utilizzando questionari, sondaggi, interviste, *focus group*, riunioni.

Il processo di valutazione della materialità

L'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), consapevole della centralità e della complessità dell'analisi della doppia materialità, ha pubblicato nel maggio 2024 la Guida Implementativa “EFRAG IG 1: *Materiality Assessment Implementation Guidance*”, pensata per essere utilizzata dalle grandi imprese (quotate e non quotate) soggette alla CSRD. Sebbene abbia un carattere non autoritativo, l'**IG 1** rappresenta un prezioso punto di riferimento per la valutazione della doppia materialità, affrontata con numerosi esempi illustrativi e con risposte ai quesiti più frequenti. **L'IG 1, dopo aver** sottolineato che l'implementazione del processo di valutazione della materialità deve riflettere i fatti e le specifiche circostanze dell'impresa, suggerisce le seguenti **quattro fasi** per valutare la materialità:

- la fase A di “**Comprensione del contesto**”;
- la fase B di “**Identificazione degli impatti**, dei rischi e delle opportunità **effettivi e potenziali relativi alle questioni di sostenibilità**”;

- la fase C di “Valutazione e determinazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità materiali relativi alle questioni di sostenibilità”;
- la fase D di “Rendicontazione”.

Nella **fase A**, l'impresa **analizza**, anche mediante benchmark settoriali, il **contesto** in cui opera, considerando le proprie attività e le relazioni commerciali. In tale primo step, si esaminano il piano aziendale, la strategia, i bilanci di esercizio, i prodotti e i servizi dell'impresa, le attività e la loro ubicazione geografica, i rapporti commerciali, la catena del valore, nonché il panorama normativo e i trend di sostenibilità. Inoltre, l'impresa effettua la mappatura degli stakeholder coinvolti nelle attività e nelle relazioni commerciali dell'impresa. Gruppi distinti di stakeholder possono essere identificati per ciascuna attività, prodotto o servizio, e sono prioritizzati in relazione alle specifiche questioni di sostenibilità.

Nella **fase B**, l'impresa **identifica** gli **IRO** relativi alle **tematiche ESG**. Per tale identificazione, l'impresa deve innanzitutto utilizzare l'**elenco** contenuto nella tabella del **requisito applicativo 16 (RA 16) dell'ESRS 1**, che riporta le questioni di sostenibilità, suddivise per temi, sottotemi e sotto-sottotemi³. Inoltre, per garantire la completezza delle informazioni, l'impresa deve considerare anche le **questioni di sostenibilità specifiche per l'entità**, nonché le **questioni di sostenibilità settoriali** che, nelle more dell'emanazione degli standard settoriali ESRS, possono essere individuate mediante il riferimento ad altre fonti pertinenti. Sempre in questa fase, che può condurre alla stesura di un **lungo elenco di questioni di sostenibilità potenzialmente rilevanti**, l'impresa deve classificare gli IRO in base alla loro origine (derivanti dalle operazioni proprie dell'impresa o dalla catena del valore) e all'orizzonte temporale. Nella **fase C**, che è la fase più delicata, l'impresa **valuta e determina** la **rilevanza** degli IRO, applicando dei criteri oggettivi, e utilizzando soglie quantitative e/o qualitative appropriate. **L'IG 1 indica quali possibili soggetti coinvolgere per la valutazione degli impatti**, da una parte, e per la valutazione dei rischi e delle opportunità, dall'altra. Per ciascuno dei fattori di impatto (*entità, portata, natura irrimediabile, probabilità*), **i vari soggetti coinvolti effettuano una valutazione con una scala di valori (tipicamente, da 1 a 5)**, e ne stabiliscono la materialità definendo le soglie di rilevanza. Per la valutazione dei rischi e delle opportunità, l'impresa utilizza appropriate soglie quantitative (assolute o relative), ma può anche usare soglie qualitative, qualora gli effetti finanziari non siano attendibilmente misurabili. **L'output di questa terza fase è rappresentato dalla stesura dell'elenco definitivo degli IRO materiali, che costituisce la base per la preparazione della dichiarazione di sostenibilità.**

Da ultimo, la **fase D** consiste nella **rendicontazione**. Una volta completato il processo di valutazione della materialità, l'impresa deve riportare: a) una descrizione del processo utilizzato per identificare e valutare gli IRO materiali (ESRS 2 IRO-1); b) gli IRO materiali e la loro interazione con la sua strategia e il suo modello aziendale (ESRS 2 SBM-3); c) gli obblighi di informativa degli ESRS inclusi nella propria dichiarazione di sostenibilità (ESRS 2 IRO-2).

Se una questione di sostenibilità è considerata rilevante, l'impresa deve includere un'informativa minima sulle politiche, sulle azioni, sulle metriche e sugli obiettivi connessi.

Inoltre, nell'individuare e valutare la rilevanza degli IRO nella propria catena del valore, l'impresa deve concentrarsi sugli ambiti in cui ritiene probabile che essi possano manifestarsi, in base alla natura delle attività, dei rapporti commerciali, delle aree geografiche o di altri fattori considerati⁴.

Conclusioni

Un approccio rigoroso alla doppia materialità garantisce non solo la conformità ai nuovi obblighi informativi europei, ma rappresenta soprattutto un'opportunità per le aziende di dotarsi di una **governance più solida e responsabile**, nonché di una **visione più ampia, completa e sistemica del valore e delle performance aziendali**. Tale prospettiva è fondamentale per migliorare la strategia, per rafforzare la resilienza e la competitività dell'impresa, e per adottare modelli di business sostenibili.

³ Ad integrazione dell'elenco riportato nell'AR 16 di ESRS 1, l'IG 1 suggerisce di consultare l'inventario più dettagliato delle questioni di sostenibilità riportato nella Guida Implementativa dell'EFRAG, intitolata “EFRAG IG 3: List of ESRS datapoints”.

⁴ Specifici approfondimenti sulla valutazione degli IRO rilevanti nella catena del valore sono contenuti nella Guida Implementativa dell'EFRAG, intitolata “EFRAG IG 2: Value Chain Implementation Guidance”.

Il dialogo di sostenibilità tra PMI e banche

di Nancy Saturnino, Dottore Commercialista, Consigliere ODCEC Milano con delega alla Commissione ESG e Sara Codiglioni, Dottore Commercialista, Componente della Commissione ESG ODCEC Milano

Pochi mesi fa, nel dicembre dello scorso anno, è stato pubblicato un documento (“Il Dialogo di Sostenibilità tra PMI e Banche”) sviluppato per facilitare lo scambio di informazioni sulla sostenibilità tra le piccole e medie imprese (PMI) e le banche. Questo strumento, non obbligatorio, è mirato a migliorare la disponibilità dei dati ESG (ambientali, sociali e di governance) e a semplificare il processo di rendicontazione per le PMI. Si tratta di un tentativo di risposta ad una delle questioni maggiormente sentite da parte delle imprese: il dialogo con le banche intorno ai temi della sostenibilità, spesso attraverso questionari, è percepito come molto faticoso.

Parlando con gli imprenditori si sente spesso dire che le singole banche richiedono informazioni diverse, utilizzano formati diversi, talvolta non vi è piena trasparenza su come le informazioni vengono poi processate. I professionisti chiamati a prestare assistenza, oltre ad affiancarsi nella ricerca e produzione di dati affidabili da comunicare, sono chiamati a “navigare” in questa disomogeneità, percepita come costosa quanto inutile. In questo quadro, il recente documento pubblicato dal MEF è stato accolto con favore, come un concreto passo verso una piattaforma riconosciuta, generalmente accettata e concretamente utilizzata da entrambe le parti, ovvero imprese PMI e banche. In attesa del tanto auspicato punto di arrivo (velleitario?): un’unica “patente” di sostenibilità che accomuni standard italiani ed europei, catene del valore (filieri) e finanza (bancaria e non) in un set di informazioni univoco, costruito in ossequio al criterio di proporzionalità, magari reso disponibile su una o più piattaforme digitali, ragionevolmente stabile nel tempo e a disposizione di tutti gli stakeholder.

Il Dialogo di Sostenibilità tra PMI e Banche - cinque aree tematiche

Il documento “Il Dialogo di Sostenibilità tra PMI e Banche” prevede un set informativo articolato in cinque aree.

- La prima area del documento riguarda le **informazioni generali**. Qui, le PMI devono fornire dettagli di base sull’impresa, come la localizzazione dei siti, il codice NACE, il fatturato annuo e il numero di dipendenti. Inoltre, è richiesto di descrivere la struttura organizzativa e di governance, evidenziando ruoli e responsabilità, in particolare quelli legati alla sostenibilità. È importante anche indicare se l’impresa è stata sottoposta a valutazioni di performance ESG o se possiede certificazioni ambientali, sociali o di condotta aziendale.
- La seconda area si concentra sulla **mitigazione e adattamento al cambiamento climatico**. Le PMI devono fornire informazioni sulle misure adottate per ridurre le emissioni di gas serra e migliorare l’efficienza energetica. Questo include il consumo totale di energia, distinguendo tra fonti rinnovabili e non rinnovabili, e le emissioni annuali di gas serra di ambito 1 e 2. Inoltre, devono indicare se hanno

fissato obiettivi di riduzione delle emissioni e se hanno pianificato investimenti per ridurre l'esposizione ai rischi climatici. Infine, è richiesto di stimare il fatturato e la spesa in conto capitale allineati alla Tassonomia UE per gli obiettivi di mitigazione e adattamento al cambiamento climatico.

- La terza area riguarda l'ambiente. Le PMI devono riportare le **emissioni annuali di sostanze inquinanti** nell'aria, nell'acqua e nel suolo, e indicare se hanno fissato obiettivi di riduzione di tali emissioni. Devono anche fornire informazioni sul volume annuo di acqua consumata e sui prelievi idrici da zone a elevato stress idrico. Inoltre, le imprese devono indicare l'area di terreno o marina di loro proprietà situata in aree protette o ad alto valore di biodiversità, e la percentuale di terreno impermeabilizzato. Infine, devono comunicare la quantità di rifiuti pericolosi e radioattivi prodotti e la percentuale di rifiuti destinati a smaltimento e riciclati.
- La quarta area si concentra sulla **società e forza lavoro**. Le PMI devono descrivere le politiche e le procedure adottate per promuovere e garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori, inclusi i diritti umani, la parità di trattamento e le condizioni di lavoro. Devono anche fornire dati sul numero di casi di violazione dei diritti umani, sul numero di lavoratori coperti da contratti collettivi nazionali di lavoro, e sul numero di dipendenti appartenenti a categorie protette. Inoltre, devono indicare il divario retributivo medio di genere per livello di inquadramento, il numero medio di ore di formazione per dipendente, e il numero di infortuni sul lavoro e di giornate perse a causa di infortuni o malattie professionali.
- L'ultima area riguarda la **condotta d'impresa**. Le PMI devono indicare se hanno adottato un codice etico, un modello di organizzazione e controllo 231, o altre procedure in materia di anticorruzione. Esse devono anche descrivere i sistemi di segnalazione di violazioni di leggi o regolamenti (whistleblowing) e fornire informazioni sul numero e l'ammontare delle sanzioni pecuniarie e interdittive inflitte per violazioni delle leggi contro la corruzione e per violazioni di norme ambientali.

Il Dialogo di Sostenibilità tra PMI e Banche - metodologia da utilizzare

Una guida metodologica, parte integrante del documento, fornisce istruzioni dettagliate su come le PMI devono raccogliere e comunicare le informazioni richieste, in ciascuna delle cinque aree tematiche. Questo può includere la consultazione di documenti interni, come bilanci, certificati di prestazione energetica, registri delle emissioni, e rapporti di valutazione ESG. È importante che le **informazioni siano accurate e aggiornate**. Una volta raccolti i dati, le PMI devono compilare le tabelle predefinite incluse nella guida metodologica. Ad esempio, per le emissioni di gas serra, le imprese devono indicare i consumi energetici per ciascuna fonte e calcolare le emissioni utilizzando i fattori di conversione appropriati. Per le informazioni sulla forza lavoro, devono fornire il numero di dipendenti per genere e livello di inquadramento, e calcolare il divario retributivo medio di genere.

Se un'informazione richiesta non è pertinente per l'attività dell'impresa, questa può indicare "N/A" (non applicabile) e fornire una breve spiegazione. Ad esempio, le metriche relative alle emissioni di sostanze inquinanti potrebbero non essere pertinenti per un'impresa di servizi. Se i dati richiesti non sono disponibili, le PMI possono fornire stime, accompagnate da una descrizione delle assunzioni principali e delle metodologie di calcolo utilizzate. Questo è particolarmente utile per le informazioni che richiedono calcoli complessi, come le emissioni di gas serra.

Una volta completato il documento, è consigliabile che le PMI lo sottopongano a una revisione interna per garantire l'accuratezza e la completezza delle informazioni. Questo può includere la verifica dei dati da parte di un responsabile della sostenibilità, di un revisore interno o di un professionista esterno.

L'Impatto delle Proposte "Omnibus" della Commissione Europea sulla relazione tra PMI e Banche

La relazione tra le piccole e medie imprese (PMI) e le banche è destinata probabilmente a subire cambiamenti alla luce delle proposte contenute nel provvedimento "Omnibus" della Commissione Europea di febbraio 2025. Questo pacchetto legislativo mira a semplificare e razionalizzare gli obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità e il quadro di due diligence, riducendo il numero di aziende soggette a tali obblighi e facilitando la conformità per quelle che rimangono nel perimetro.

Uno degli aspetti più rilevanti del pacchetto Omnibus è la riduzione della complessità normativa e degli oneri di conformità per le PMI. La proposta prevede l'innalzamento delle soglie di applicazione, escludendo circa l'80% delle aziende dall'obbligo di conformità. Questo cambiamento è particolarmente significativo per le PMI, che spesso affrontano difficoltà nel gestire i costi e le risorse necessarie per adempiere agli obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità. La semplificazione normativa permetterà alle PMI di concentrare le proprie risorse sull'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali piuttosto che sulla mera conformità normativa.

Miglioramento dell'accesso ai finanziamenti

Il “Documento per il dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche” di dicembre 2024 evidenzia l'importanza di standardizzare lo scambio di informazioni tra PMI e banche per migliorare l'accesso ai finanziamenti. Le proposte dell'Omnibus, riducendo gli obblighi di rendicontazione, potrebbero facilitare questo processo. Questo, a sua volta, potrebbe tradursi in una valutazione del merito creditizio più accurata e in condizioni di finanziamento più favorevoli.

Incentivi per la sostenibilità

Nonostante la riduzione degli obblighi di conformità, il pacchetto Omnibus non diminuisce l'ambizione dell'UE di promuovere la sostenibilità. Le PMI che investono in pratiche sostenibili potrebbero beneficiare di incentivi e riconoscimenti da parte delle banche, il cui orientamento verso la finanza sostenibile, sotto l'impulso delle proprie Autorità di vigilanza, non dovrebbe venire meno. Nonostante l'attesa rimozione di alcune disposizioni normative complesse in merito ai piani di transizione climatica, è probabile che non diminuisca comunque l'enfasi proprio verso queste tematiche (transizione e rischi fisici, *in primis* quelli connessi al *climate change*) a cui si associano rischi (anche finanziari) crescenti.

In **conclusione**, il documento pubblicato dal MEF e le proposte “Omnibus” della Commissione Europea rappresentano un passo importante verso una possibile semplificazione per le PMI. La standardizzazione delle informazioni nel dialogo con le banche può migliorare l'accesso ai finanziamenti, incentivando al contempo pratiche aziendali sostenibili. La sfida per le PMI è ora quella di cogliere queste opportunità ed integrarle efficacemente nei loro processi e nelle strategie aziendali.

Sostenibilità e adeguati assetti: un'evoluzione necessaria

di Sara Fornasiero, Dottore Commercialista, Componente della Commissione Governance ODCEC Milano

La sostenibilità è un percorso verso un equilibrio tra la dimensione economica, sociale e ambientale di un'azienda, in ottica di medio lungo periodo (forward looking), considerando le aspettative legittime degli stakeholder rilevanti. Occuparsi di sostenibilità aiuta ad ampliare lo spettro di analisi strategica e tattica, includendo anche una valutazione più ampia in termini di impatti, rischi ed opportunità.

La sostenibilità è un percorso verso un equilibrio tra la dimensione economica, sociale e ambientale di un'azienda, in ottica di medio lungo periodo (*forward looking*), considerando le aspettative legittime degli stakeholder rilevanti. Occuparsi di sostenibilità aiuta ad ampliare lo spettro di analisi strategica e tattica, includendo anche una valutazione più ampia in termini di impatti, rischi ed opportunità.

L'**integrazione della sostenibilità** nella gestione aziendale richiede, vedremo, anche un adeguamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, come previsto dall'art. 2086 c.c. Agli amministratori è sempre più chiesto di dotare le imprese di strutture adeguate per garantire la continuità aziendale, perseguendo una gestione trasparente e in linea con i principi ESG. Ignorare rischi o impatti significativi derivanti dal cambiamento climatico o da criticità nella catena del valore nelle strategie aziendali può rivelarsi, in alcuni casi, fatale.

Con un approccio di **miglioramento continuo**, aziende virtuose si sono attivate per raccontare, spesso in maniera volontaria, le proprie iniziative, le proprie performance e, in alcuni casi gli obiettivi da perseguire nell'ambito di una strategia integrata con quella industriale o di business.

Più recentemente, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ha introdotto, per imprese di determinate dimensioni e caratteristiche, una serie ulteriore di complessità. I nuovi principi di rendicontazione europei (ESRS) chiedono infatti alle aziende una **governance della sostenibilità** strutturata, definendo ruoli e responsabilità chiari. Il Consiglio di Amministrazione supervisiona le strategie ESG, mentre il Collegio Sindacale vigila sull'adeguatezza degli assetti adottati e sulla loro effettiva applicazione. Ciò implica, tra le altre cose, anche la definizione di procedure e strumenti per la raccolta e l'analisi dei dati ESG, garantendo trasparenza e affidabilità delle informazioni. Anche alle PMI, pur non soggette direttamente alla CSRD, è in qualche misura chiesto di adeguarsi per rispondere alle domande di clienti e partner più grandi o esigenti, in quanto rientranti nelle loro catene del valore, oppure per rispondere alle richieste di banche o finanziatori¹.

Adeguati assetti e sostenibilità: da dove partire?

Sappiamo che per **assetto organizzativo** si intende il complesso di direttive e procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità. Un assetto organizzativo è **adeguato** se presenta una struttura organizzativa

¹ Si tratta di un ambito in cui bisognerà aspettare gli sviluppi a livello europeo della Proposta Omnibus del 26/2/2025.

compatibile alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche dell'azienda e alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale, così da consentire agli amministratori una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e al suo superamento. Ora, se a tutto questo aggiungiamo l'integrazione di aspetti ESG il quadro diventa ancora più articolato. Come fare?

Prima regola: non esiste l'opzione *"One size fits all"* (no Taglia Unica); ogni realtà ha le proprie peculiarità, da considerare e valorizzare. Seconda regola: *"Nessuno nasce imparato"*, ovvero queste complessità richiedono ancora di più un lavoro di squadra in ottica di miglioramento continuo, tra vari organi e funzioni aziendali, professionisti esterni inclusi; quindi, aggiornamento professionale e confronto con altri operatori, magari in ambito associativo. Fare e farsi domande aiuta!

Quali elementi considerare nello specifico?

Innanzitutto, chiediamoci se l'**organigramma** sia stato aggiornato per identificare in maniera chiara chi si debba occupare di sostenibilità:

- è previsto che un'unica struttura sia incaricata di strategie e rendicontazione ESG e, nel caso, quale? La funzione Amministrazione e Finanza? Risorse Umane? Operations? Una funzione in staff all'Amministratore Delegato?
- i compiti sono suddivisi? Ad esempio, l'amministratore delegato o una persona a suo riporto o una Direzione Generale per la definizione e il monitoraggio delle strategie di sostenibilità e Amministrazione e Finanza, Comunicazione e Marketing o Controllo di Gestione per la rendicontazione ESG?
- gli ambiti di controllo sull'informativa di sostenibilità sono estesi alle funzioni di secondo livello (compliance e risk management) e all'internal audit, se presenti?
- Per capire quanto gli assetti siano adeguati, aiuta poi analizzare il funzionamento dell'**attività decisionale e direttiva** da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri:
- quando e quanto è coinvolto il CdA nella definizione di strategie, obiettivi e nell'impostazione della rendicontazione di sostenibilità?
- sono coinvolte strutture interne con *expertise* ESG (pregressa o acquisita con formazione ad hoc) oppure il tutto è demandato a professionisti esterni specializzati?

Si può poi valutare la sussistenza di **adeguate procedure** che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi generati anche con riferimento alle società controllate:

- l'azienda descrive in documenti formali le proprie politiche di sostenibilità, di sviluppo e valorizzazione dei lavoratori, rispetto dei diritti umani, economia circolare o fornitura responsabile? Ha in programma di farlo?
- esistono sistemi informativi per raccolta e controllo di informazioni ESG, o è tutto gestito in maniera manuale?
- qual è il perimetro aziendale o del gruppo coperto da strategie e reportistica ESG?
- in che misura il sistema di controllo interno è cambiato per "occuparsi" anche di sostenibilità?

A livello organizzativo, è fondamentale anche disporre di **personale con competenze adeguate** per contribuire in modo incisivo alla definizione delle strategie ESG, con obiettivi chiari nel breve, medio e lungo periodo, e garantire l'efficace gestione del sistema di raccolta dati:

- a capo dell'intero progetto ESG è un giovane neolaureato, magari con master in sostenibilità ambientale, appena entrato in azienda? chi del top management è il responsabile ultimo?
- sono previsti dei piani di *induction* o di formazione per le figure rilevanti (non solo operative)?
- quanto AD o Chief Financial Officer sono interessati/coINVOLTI?

Infine, per rendere ancora più concreto ed efficace il tutto, servono **chiare direttive e procedure aziendali**:

- che tipo di comunicazione interna all'azienda esiste su impegni e strategie ESG?
- le procedure aziendali sono state riviste per integrare i temi di sostenibilità risultanti materiali dall'a-

nalisi di doppia rilevanza e i relativi controlli?

- i documenti aggiornati sono stati effettivamente diffusi e comunicati in modo che tutte le persone interessate siano adeguatamente formate?

Criticità e opportunità dell'evoluzione degli assetti ottica di integrazione della sostenibilità

L'adozione di un modello di governance sostenibile comporta **sfide e complessità significative**, tra cui:

- gestione della complessità normativa, con regole dettagliate e in continua evoluzione (si veda il recente “pacchetto Omnibus”);
- necessità di competenze specialistiche, sia negli organi di amministrazione che nelle funzioni operative;
- raccolta e gestione dei dati ESG richiedono sistemi integrati e verificabili;
- ingaggio di amministratori e top management.

D'altro canto, le aziende che implementano assetti organizzativi e contabili adeguati ai principi ESG possono avere alcuni **benefici**, ad esempio:

- *Maggiore accesso a capitali e finanziamenti*: le aziende con una governance ESG solida possono beneficiare di condizioni più favorevoli per l'accesso a finanziamenti sostenibili, green bond e linee di credito ESG-linked, sempre più richieste dagli investitori istituzionali e dal settore bancario
- *Riduzione dei costi operativi e dei rischi finanziari*: l'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali consente di ridurre sprechi e inefficienze, ottimizzare le risorse e mitigare i rischi ambientali e sociali, evitando sanzioni o controversie legali
- *Miglior posizionamento competitivo e reputazione aziendale*: le imprese che adottano assetti ESG solidi sono percepite come più affidabili da investitori, clienti e stakeholder. Un approccio proattivo alla sostenibilità può generare vantaggi reputazionali e attrarre nuovi partner e clienti sensibili ai temi ESG
- *Maggiore attrattività per talenti qualificati*: le aziende con una governance ESG trasparente e una strategia sostenibile ben definita risultano più attrattive per i professionisti, in particolare per le nuove generazioni, che privilegiano ambienti di lavoro con valori etici e di responsabilità sociale
- *Innovazione e nuove opportunità di business*: l'adozione di strategie ESG favorisce l'innovazione, creando opportunità di sviluppo in nuovi mercati, prodotti e servizi sostenibili, in linea con la transizione ecologica e le esigenze emergenti dei consumatori.
- *Migliore gestione dei rischi ESG*: la definizione di adeguati assetti amministrativi e contabili per la sostenibilità aiuta a individuare e mitigare per tempo i rischi legati ai fattori ESG, riducendo l'esposizione a impatti negativi derivanti da normative più stringenti, eventi climatici estremi o problematiche nella supply chain
- *Vantaggio competitivo nel lungo periodo*: l'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali consente di costruire un modello di business resiliente, meno esposto a rischi e più capace di adattarsi ai cambiamenti del mercato, garantendo continuità operativa e una crescita sostenibile.

Concludendo

Quando la sostenibilità non è percepita come un mero vincolo normativo, ma come un'opportunità, può generare valore nel lungo periodo e rafforzare la resilienza aziendale. Il cambiamento richiesto, però, non è solo normativo o operativo: è prima di tutto culturale. **Solo sviluppando una visione di lungo termine in cui business e sostenibilità siano parte di un unico processo decisionale, supportato da adeguati assetti organizzativi, sarà possibile generare un impatto positivo concreto e duraturo.**

Il Collegio sindacale nella compliance di sostenibilità

di Flavia Daunia Minutillo, Dottore Commercialista e Revisore Legale, membro delle Commissioni ESG e Governance ODCEC di Milano

La sostenibilità ha assunto un ruolo centrale, trasformandosi da una scelta strategica volontaria a un obbligo normativo per molte imprese. La crescente attenzione verso le tematiche ESG ha comportato un'evoluzione del ruolo del Collegio sindacale, che oggi deve integrare nelle proprie funzioni nuove sfide legate alla sostenibilità. Il D.Lgs. 125/2024, che ha recepito la Dir. UE 2022/2464, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), introducendo obblighi di rendicontazione di sostenibilità per diverse tipologie di imprese, ha ampliato il ruolo, i compiti e le responsabilità del Collegio, attribuendogli un ruolo chiave nella vigilanza sulla conformità alle nuove disposizioni.

Il ruolo del Collegio sindacale in ambito sostenibilità

In un contesto di aziende chiamate a dimostrare il proprio impegno ESG la funzione di controllo assume un duplice contenuto: da un lato si tratta di verificare la corretta applicazione delle norme tradizionali, dall'altro di accertare che le politiche di sostenibilità siano implementate e comunicate in modo accurato e veritiero. Il monitoraggio del Collegio oggi si estende quindi anche alle strategie e alle pratiche di sostenibilità, con:

- la verifica della conformità normativa e degli standards di reporting: il Collegio deve accertare che la rendicontazione non finanziaria, inclusiva delle informazioni relative agli impatti ESG, sia redatta in conformità alle normative nazionali e agli standards internazionali.
- La valutazione dei rischi ESG: in un contesto in cui le questioni ambientali e sociali possono tradursi in rischi operativi e reputazionali, il Collegio è chiamato a valutare l'adeguatezza dei sistemi interni di controllo per l'identificazione e la gestione di tali rischi.
- Il supporto alla definizione delle politiche aziendali: il Collegio ha il compito di monitorare che la società implementi pratiche sostenibili e procedure interne, contribuendo a una strategia integrata e coerente.

Compiti specifici e strumenti operativi

L'art. 10 del D.Lgs. 125/2024 stabilisce che il Collegio deve verificare il rispetto delle normative sulla rendicontazione di sostenibilità e riferirne all'assemblea attraverso la relazione annuale. Per supportare i Collegi nell'assolvimento di questi nuovi compiti, il CNDCEC ha aggiornato le Norme di comportamento del Collegio sindacale, introducendo la *Norma 3.4 - "vigilanza sulla rendicontazione di sostenibilità"*, che fornisce le linee guida per monitorare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in relazione agli obblighi di sostenibilità.

I documenti esaminati sottolineano alcuni compiti specifici che il Collegio deve svolgere in relazione alla sostenibilità:

- *l'analisi dei sistemi di controllo interno e di risk management ESG*: il Collegio deve verificare l'im-

plementazione di un adeguato sistema di gestione dei rischi ESG che includa i) procedure per l'identificazione e la gestione di tali rischi, ii) meccanismi di controllo interno per la raccolta ed elaborazione delle informazioni di sostenibilità, iii) strumenti per garantire l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale. Ciò implica una revisione periodica dei processi interni e delle procedure e, ove necessario, la proposta di adeguamenti strutturali. In particolare, secondo la citata *Norma 3.4*, il Collegio, vigila sull'esistenza di un'adeguata struttura organizzativa e direttive, procedure e prassi operative che garantiscano che la rendicontazione di sostenibilità sia tempestiva, completa e attendibile. Secondo la *Norma 3.6*, il Collegio verifica poi se il sistema di controllo interno sia stato integrato e l'impatto sull'attività sociale e la governance dell'approccio ESG e del rispetto delle disposizioni in materia.

- *La verifica della correttezza e completezza delle informazioni:* il Collegio vigila sul processo di formazione del reporting di sostenibilità e in particolare
 - i. sugli obblighi informativi di sostenibilità gravanti sulla società (individuale o consolidata),
 - ii. sulla tempistica di entrata in vigore di tali obblighi,
 - iii. sulle attività di adeguamento organizzativo ai nuovi obblighi di informativa o alla volontaria adesione,
 - iv. sull'affidamento dell'incarico di revisore della sostenibilità a un soggetto che abbia i requisiti di legge,
 - v. sul rispetto degli obblighi di pubblicità del reporting di sostenibilità (*art. 6 del D.Lgs. 125/2024*).
- Il Collegio, nell'ambito di questa attività di verifica, deve assicurarsi che la rendicontazione di sostenibilità sia conforme alla normativa nazionale (D.Lgs. 125/2024) ed europea (CSRD), agli standards ESRS, che definiscono i requisiti di disclosure ESG, alle migliori prassi internazionali di reporting, come i GRI Standards o gli standard SASB e a tal fine incontra il revisore incaricato dell'attestazione della rendicontazione di sostenibilità, per lo scambio di informazioni previsto dalla *Norma 5.3*. Poiché la trasparenza è un aspetto cruciale della sostenibilità, il Collegio deve assicurarsi che le informazioni relative agli impatti ambientali, alle politiche di responsabilità sociale e agli indicatori di governance siano complete, attendibili e coerenti con la realtà operativa dell'azienda per evitare fenomeni di greenwashing. Il Collegio deve quindi accertarsi che i) i dati di sostenibilità siano coerenti con i risultati aziendali, ii) le informazioni pubblicate siano misurabili e verificabili, iii) gli indicatori ESG siano definiti sulla base di criteri oggettivi e fondati.
- *Il monitoraggio dell'implementazione delle politiche sostenibili:* in osservanza della *Norma 3.3*, il Collegio vigila sul ruolo dell'organo amministrativo affinché, nella definizione delle strategie della società, persegua il successo sostenibile e valuti l'adeguatezza dell'assetto organizzativo agli adempimenti di sostenibilità e, se necessario, provveda alle conseguenti modifiche. È fondamentale, quindi, che il Collegio si impegni anche nel monitoraggio operativo delle iniziative sostenibili, ad esempio attraverso incontri periodici con il management, l'analisi di reports interni e la verifica dell'efficacia delle azioni intraprese.
- *La collaborazione e comunicazione:* un efficace coordinamento con l'organo amministrativo, con il Comitato controllo rischi ove esistente e con gli organi di controllo interno e il revisore, permette di creare un sistema integrato di governance che favorisce la condivisione di informazioni e la definizione di piani d'azione che rispondano alle sfide della sostenibilità, garantendo una rendicontazione di sostenibilità accurata e trasparente.

Responsabilità e sfide etiche

L'ampliamento del mandato del Collegio in ambito di sostenibilità comporta anche nuove responsabilità, sia sul piano normativo che etico. In particolare:

- la *responsabilità legale*: alla tradizionale responsabilità in tema di controllo del bilancio da parte del Collegio, possono aggiungersi nuovi profili specifici, laddove esso ometta di segnalare irregolarità nella rendicontazione di sostenibilità.

- *La responsabilità reputazionale*: poiché una scarsa vigilanza sul rispetto degli obblighi ESG può esporre l'azienda a rischi di greenwashing, il Collegio deve considerare l'impatto delle proprie valutazioni sulla reputazione aziendale per non compromettere la fiducia degli investitori, dei clienti e di altri stakeholders.
- *La competenza specifica*: le tematiche ESG richiedono conoscenze specialistiche che i membri del Collegio sono chiamati a sviluppare con una formazione continua, per poter interpretare correttamente i dati e le normative di settore e svolgere efficacemente il proprio ruolo.
- *L'imparzialità e l'indipendenza*: il rafforzamento del ruolo del Collegio in materia di sostenibilità impone un rigoroso rispetto dei principi di indipendenza e imparzialità, per garantire che le valutazioni e le raccomandazioni siano basate esclusivamente su criteri oggettivi e che il controllo risulti effettivamente efficace.

La formazione continua e il futuro del Collegio sindacale

Considerato l'evolversi del contesto normativo e delle aspettative sociali, è evidente che il Collegio debba investire in un continuo aggiornamento professionale. I corsi di formazione specifici, i workshops e la partecipazione a networks di professionisti del settore rappresentano strumenti indispensabili per

- i. approfondire le tematiche emergenti nel campo della sostenibilità,
- ii. conoscere e interpretare le best practices a livello internazionale;
- iii. condividere esperienze e soluzioni innovative per affrontare le sfide operative e strategiche.

Solo attraverso un costante aggiornamento e la condivisione di competenze sarà possibile garantire che il Collegio possa svolgere in maniera efficace il proprio ruolo di garante della sostenibilità aziendale.

Conclusioni

L'ampliamento delle funzioni del Collegio non è solo una necessità normativa, ma anche un'opportunità per rafforzare la governance aziendale, migliorare la gestione dei rischi e accrescere la trasparenza verso tutti gli stakeholders.

In un'epoca in cui le aspettative verso le imprese evolvono rapidamente, il Collegio sindacale si configura come un player chiave per garantire che la sostenibilità non sia solo una voce nelle relazioni annuali, ma una pratica integrata nel tessuto operativo e strategico dell'azienda. La sfida è ambiziosa, ma attraverso l'aggiornamento continuo, la specializzazione e una stretta collaborazione con il management, un Collegio competente può contribuire in modo determinante a creare valore a lungo termine, non solo economico, ma anche sociale e ambientale, garantendo il rispetto delle normative, e trasformando la sostenibilità in un elemento distintivo di competitività e crescita nel lungo termine.

La sostenibilità e il valore degli immobili

di Marco Leone, Senior Advisor Nomisma e Revalo, membro Comitato Sostenibilità di Assoimmobiliare

Questo articolo è dedicato principalmente all'impatto delle certificazioni ESG, che misurano la sostenibilità degli immobili, nel comparto del "Corporate Real Estate" (di seguito anche "CRE"), ovvero il settore degli immobili posseduti e/o utilizzati da aziende per finalità strumentali e/o di investimento. Non si tratta di certificazioni obbligatorie, necessarie per rispettare norme europee o nazionali, bensì rappresentano la "best practice" perseguita dagli operatori per ottimizzare il proprio posizionamento competitivo e per preservare il valore dei propri immobili.

Executive summary

- **Le evidenze di mercato** sono chiare: i **fattori ESG** hanno ormai dimostrato di poter **influenzare** significativamente sia il livello degli affitti che - di conseguenza - **il valore degli immobili**, ma le caratteristiche più apprezzate degli edifici "ESG Compliant" sono in continua evoluzione: **il focus degli investitori si sta spostando** sempre più verso le performances degli immobili, in termini sia **energetici che di emissioni di CO2**.
- Le certificazioni ESG sono il metodo preferito dalla maggior parte degli stakeholders per valutare il grado di sostenibilità di un immobile. In molti mercati tali **certificazioni stanno diventando una caratteristica standard**, una sorte di "commodity" per gli edifici di alta qualità.
- Nella maggior parte dei mercati a livello internazionale c'è la consapevolezza di un **"gap" da colmare nei framework di certificazione**, anche quelli più famosi e diffusi, poiché finora focalizzati principalmente su come gli immobili vengono progettati e costruiti, **senza un chiaro focus sul migliore utilizzo dell'energia o sulle emissioni di CO2** durante la vita utile degli edifici.
- A livello internazionale sono in corso numerose iniziative per far evolvere il focus delle certificazioni ESG in linea con la priorità della cosiddetta **transizione verso le "emissioni zero"**, che presenta molte sfide e opportunità non solo per gli edifici ed i loro proprietari, ma anche per gli enti ed i framework di certificazione su cui il mercato fa affidamento per valutare la **sostenibilità dell'ambiente costruito**.

La certificazione ESG: da "valore aggiunto" a "commodity"

Secondo varie ricerche a livello internazionale il **"green premium"**, ovvero il maggior valore riconosciuto sul mercato per gli immobili "sostenibili" rispetto a quelli "ordinari", risulta essere compreso **in un range tra il 5% ed il 15%**. Tale maggior valore è influenzato dalla fase di mercato: il valore aggiunto di una certificazione ESG elevata tende a essere basso all'inizio del ciclo a causa della scarsa consapevolezza nel mercato, ma aumenta con la crescita della domanda ed alla fine diminuisce quando tali caratteristiche diventano standard, trasformandosi in una "commodity" richiesta per tutti gli immobili di qualità. In tali contesti emerge, **per gli immobili non certificati**, il rischio di una svalutazione, definita anche **"brown discount"**, riscontrabile in una maggior difficoltà di mettere a reddito gli edifici, un canone di locazione

minore e quindi un conseguente impatto negativo sul valore degli immobili.

Di conseguenza, il **“green premium”** per un edificio specifico in un dato mercato **varia nel tempo**, influenzato da vari fattori come l'adozione della tecnologia, la regolamentazione e i requisiti degli occupanti. **Ad esempio, l'illuminazione a LED**, che è diventata disponibile in commercio nei primi anni 2000, ha inizialmente generato un “green premium” per gli edifici dotati di tali sistemi. Tuttavia, quando è diventata standard, il premio è diminuito fino a quando i LED non sono più stati un elemento di differenziazione ma sono stati dati “per scontati”, quindi **una commodity, per tutti gli edifici di qualità**.

Nello stesso modo, le certificazioni ESG sono diventate la misura della sostenibilità nel settore immobiliare, ma poiché più edifici si allineano ai requisiti stabiliti da questi framework, i “green premium” sono destinati a seguire un percorso discendente, a meno che queste certificazioni non evolvano con successo per catturare **la prossima frontiera della sostenibilità** nel settore immobiliare, rappresentata **dagli obiettivi di “decarbonizzazione” degli edifici**.

Il focus si sposta sulle prestazioni degli edifici

Nel settore del “corporate real estate” la domanda di certificazioni ESG è stata finora promossa in particolare dai proprietari degli edifici, ma se spostiamo **il focus sul tema del contenimento della “carbon footprint”**, come sta ormai accadendo in misura sempre più evidente, emergono le esigenze dei conduttori, soprattutto quelli di medio-grandi dimensioni, che stanno assumendo nei propri **reporting di sostenibilità impegni ambiziosi per le emissioni nette zero**. La nuova frontiera della sostenibilità nel settore immobiliare viene quindi sempre più spinta dagli utilizzatori degli immobili che richiedono sedi aziendali “sostenibili”.

Quando si tratta di emissioni, le certificazioni ESG in genere non sono una misura adeguata in quanto sono spesso basate sulla progettazione e sulla costruzione e, laddove viene considerata la sostenibilità dell'edificio in uso, i consumi energetici sono solo una componente dei molti altri criteri che vengono considerati, tra i quali i più rilevanti sono la gestione di acqua e rifiuti.

In passato un edificio di **“classe A” ovvero di alta qualità**, con una serie di certificazioni ESG veniva automaticamente considerato efficiente anche dal punto di vista energetico e delle emissioni, ma **non sempre ciò è confermato dai dati** ed i conduttori ne sono sempre più consapevoli ed esigenti, alla luce dei propri **obiettivi di “decarbonizzazione”**.

In questo quadro gli utilizzatori di spazi immobiliari si stanno sempre più concentrando sugli elementi chiave di un edificio a basse emissioni di carbonio: efficienza energetica, elettrificazione (o rimozione di sistemi di combustibili fossili in loco) e approvvigionamento di energia pulita. Per i **nuovi edifici viene data priorità alla costruzione** con un'impronta di carbonio incorporata inferiore e ciò sta facendo **crescere l'attenzione a nuove tecnologie** e materiali come, ad esempio, l'utilizzo di **moduli pre-fabbricati in legno**. Se da un lato le aziende che utilizzano gli immobili stanno diventando più consapevoli delle emissioni associate ad un edificio, sta **arrivando sul mercato una maggiore chiarezza** sul percorso di decarbonizzazione che deve interessare tutto l'ambiente del costruito anche attraverso **strumenti come il CRREM** (Carbon Risk Real Estate Monitor), che rappresenta il principale standard globale per la decarbonizzazione operativa nell'ambiente costruito.

I calcoli per i “green premium” sono intrinsecamente retrospettivi in quanto richiedono dati storici. Man mano che i dati relativi alle prestazioni degli edifici diventano più ampiamente rilevati e disponibili, si prevede che le analisi dei “green premium” aumenteranno di attenzione e **si espanderanno per includere le prestazioni energetiche** e le correlate emissioni.

Le prestazioni degli edifici, e in particolare le metriche relative all'efficienza energetica e alle emissioni, sono quindi destinate a diventare la prossima frontiera per ottenere rendimenti più elevati per gli investimenti sostenibili.

L'evoluzione in corso delle principali certificazioni ESG

Il Green Building Council americano (USGBC) ed il Building Research Establishment (BRE) del Regno Unito, le organizzazioni che promuovono le due principali certificazioni ESG diffuse sul mercato, ovvero

LEED e BREEAM, hanno entrambi **dichiarato piani per migliorare le loro offerte** al fine di rappresentare più accuratamente **le prestazioni in termini di emissioni**:

- a settembre 2023, l'**USGBC** ha introdotto una versione provvisoria del suo sistema di **classificazione LEEDv5** per Operations and Maintenance che si concentra sull'impostazione degli edifici esistenti su un **percorso di decarbonizzazione**;
- allo stesso modo, BRE sta lavorando per finalizzare il suo schema di **certificazione BREEAM V7** che **si concentrerà sul carbonio per l'intero ciclo di vita** e sull'allineamento net zero. Questo schema si applicherà a nuovi progetti di costruzione, in uso, ristrutturazione e allestimento.

In Italia, tra le certificazioni sulla qualità e sostenibilità degli immobili **si segnala "BRaVe"**, acronimo di Building Rating Value, un servizio promosso da Brave Management & Technology, spin off del Politecnico di Milano.

Questa tipologia di **framework è utile** quale supporto alla valorizzazione di **asset esistenti obsoleti** (tipologia frequente nello stock immobiliare italiano) ed è interessante anche perchè **riconosciuta a livello internazionale** da attori chiave come **"GRESB"** (Global Real Estate Sustainability Benchmark), il più affermato rating ESG nel settore degli investimenti immobiliari a livello globale.

In un mondo che ha bisogno di una trasformazione radicale, i framework di certificazione ESG possono supportare la **"decarbonizzazione" dell'ambiente costruito**, responsabile per oltre **un terzo dei consumi energetici e delle emissioni di CO2 a livello globale**. A tal fine occorre continuare ad evolversi, adattarsi e anticipare il cambiamento per garantire di non essere soltanto parte della soluzione, ma per svolgere **un ruolo chiave nello sbloccare il pieno potenziale del settore immobiliare sostenibile**.

ESG nel trasporto pubblico locale: sfide e opportunità

di Astrid Kofler, Dottore Commercialista, Componente Commissione di studio ESG ODCEC Milano

Il focus sulla sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) si inserisce in un più ampio dibattito sui temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, in cui le aziende del trasporto pubblico locale (TPL) hanno un ruolo rilevante. Il settore sta fronteggiando una fase di grande trasformazione, tra la sfida del calo demografico, la transizione energetica e la rivoluzione digitale che si legano alla necessità di ridurre l'impatto ambientale, promuovere l'inclusione sociale e garantire una buona governance. Siamo immersi nella fase di evoluzione ecologica digitale, che dovrà intercettare i nuovi bisogni di mobilità dell'utenza e rendere sempre più attrattivo il servizio di trasporto pubblico.

La sostenibilità ambientale

L'emergenza ambientale, che vede le popolazioni coinvolte a livello globale, e le normative comunitarie che fissano step ineludibili di transizione ecologica, impongono la necessità di **considerare percorsi stringenti di rinnovo delle flotte delle società di trasporto pubblico** locale in ottica di decarbonizzazione, con la trasformazione delle flotte su gomma ormai processo irreversibile. La transizione energetica va affrontata nel quadro complessivo delle innovazioni per il trasporto pubblico quali **la digitalizzazione e la flessibilità dei servizi** - attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative come i sistemi di gestione del traffico intelligenti che ottimizzano i percorsi e riducono le congestioni - e vanno incontro alle esigenze e ai desideri di mobilità delle persone, traducendosi in politiche di incentivazione della domanda coniugate con soluzioni di trasporto pubblico a bassa emissione, con autobus ibridi, elettrici o a idrogeno, riducendo l'uso dei veicoli privati, e di conseguenza l'inquinamento.

Gli obiettivi ambientali sono chiari e condivisi: definiti a livello europeo con il Green Deal, si coniugano nella strategia per la mobilità intelligente (SSMS) e nel quadro per la mobilità urbana dell'UE, recepiti a livello nazionale. La *"clean vehicles directive"* e la *"heavy-duty vehicles regulation"* fissano **dei target rigorosi** per i prossimi anni per quanto riguarda gli **acquisti di autobus puliti** che stanno guidando le politiche dei singoli paesi europei nel processo di transizione verso le fonti di trazione innovative.

Nel TPL sarà vincente **un mix energetico e va monitorata costantemente l'evoluzione delle tecnologie disponibili** e adatte ai diversi contesti di riferimento. Visto il fabbisogno di risorse per sostenere l'ammmodernamento e la gestione del parco mezzi e delle relative infrastrutture, ai fini del raggiungimento degli obiettivi europei, il processo di transizione energetica **non può che essere graduale**, attraversando fasi intermedie e strategie industriali di lungo periodo anche attraverso l'estensione della durata dei contratti di servizio e una costante analisi dei costi (impiantistici, operativi e manutentivi) che si rapporti a valutazioni corrette degli effetti sul servizio per l'utenza.

La sostenibilità sociale

Nell'ambito del trasporto pubblico locale si parla molto degli aspetti ambientali della sostenibilità e tutto

ciò che riguarda la transizione energetica, ma **meno della variabile sociale**. Oltre agli aspetti ambientali, le società di TPL sono in prima linea nel rispondere anche alle esigenze sociali della comunità, garantendo che i **servizi siano affidabili, sicuri e accessibili a tutti i cittadini**, inclusi i gruppi vulnerabili. Le politiche di accessibilità riguardano sia le persone con disabilità ma anche le aree meno servite, garantendo che il trasporto pubblico sia disponibile anche nei quartieri periferici e in area bassa densità di popolazione, per evitare fenomeni di esclusione sociale. Una **componente essenziale** della sostenibilità sociale è **la qualità e l'affidabilità del servizio offerto**. Un trasporto pubblico che garantisca la sicurezza dei passeggeri e permette una buona esperienza d'uso è più attrattivo per gli utenti e favorisce una maggiore partecipazione al sistema di trasporto collettivo.

Oltre ai passeggeri che giornalmente prendono i mezzi per recarsi a scuola o al lavoro, la dimensione "S" della sostenibilità ESG riguarda anche le **persone che lavorano nel e per il trasporto pubblico locale**. Un'azienda di trasporto pubblico locale non vive di sola tecnologia, ma anche e soprattutto di persone. Un fenomeno particolare riguarda, come noto, la penuria di autisti: bisogna tornare a considerare l'importanza che ha questa professione anche a livello sociale, e rafforzare percorsi formativi che abbraccino questa e altri componenti lavorative del mondo TPL, rendendole qualificate anche nella percezione esterna.

Il ruolo cruciale della Governance

La governance nelle società di trasporto pubblico locale gioca un ruolo cruciale nella realizzazione degli obiettivi di sostenibilità. L'adeguata considerazione di tematiche di sostenibilità in ambito aziendale costituisce un significativo fattore di cambiamento culturale e operativo, che interessa tutto il mondo delle imprese e **determina l'attribuzione all'organo amministrativo di nuovi compiti e responsabilità**, comportando un'evoluzione dei principi di corretta amministrazione e ridefinendo il quadro delle responsabilità degli amministratori e degli strumenti per perseguire il successo sostenibile dell'impresa. Solo una governance efficace garantisce la responsabilità, la trasparenza e l'integrità nelle decisioni aziendali. Anche una buona Governance fiscale è entrata a far parte del catalogo degli indicatori di sostenibilità, oggi riassunti nell'acronimo ESG. Il Tax Control Framework (TCF) abilita l'impresa ad entrare nel regime di adempimento collaborativo che consente di sottrarsi alle attività di controllo ex post, per attivare, sulle posizioni fiscali incerte e controverse, un'interlocazione preventiva con l'autorità fiscale.

Rendicontazione ESG come strumento strategico

In un contesto in cui le aspettative sociali aumentano, la rendicontazione ESG rappresenta oggi un elemento cruciale nel settore del TPL. Adottare pratiche di rendicontazione ESG può portare a una **gestione più integrata e attenta alle dinamiche locali e globali**, affermando i trasporti pubblici non solo come un servizio, ma come una risorsa strategica per il futuro delle città e delle comunità. Gli indicatori ESG permettono di misurare gli impatti positivi delle aziende del settore sull'ambiente, sulla società e sul territorio di riferimento, potendo dialogare con gli stakeholder esterni anche per attrarre investimenti, su basi trasparenti, moderne e certamente più efficaci.

Per le aziende, adeguarsi a queste nuove esigenze non rappresenta solo un modo per rispondere a richieste normative, ma un'opportunità, se si struttura un framework ESG a supporto del decision-making e come strumento di attrazione e ritenzione dei talenti.

Un approccio di settore

Le tematiche ESG nel settore TPL sono state al centro del primo convegno tecnico a livello nazionale organizzato a Bolzano da Asstra (l'associazione trasporti, l'associazione datoriale, nazionale, delle aziende di trasporto pubblico locale in Italia a cui aderiscono le aziende del trasporto urbano ed extraurbano), in collaborazione con quello che è certamente tra i più importanti operatori di trasporto pubblico locale dell'Alto Adige, SASA spa, società *in house* della Provincia autonoma di Bolzano e dei Comuni di Bolzano Laives e Merano, e con il patrocinio della Provincia Autonoma di Bolzano.

Il convegno ha rappresentato un'importante occasione di confronto su standard, indicatori di performance

e reporting, con la condivisione di esperienze e *best practice* aziendali e la presentazione delle “Linee guida di rendicontazione ESG nelle aziende di Trasporto Pubblico Locale”, un documento elaborato dal gruppo di lavoro sulla rendicontazione di sostenibilità, attivo all’interno della commissione economica di Asstra con l’obiettivo di supportare le aziende di trasporto pubblico che hanno già intrapreso il percorso di rendicontazione ESG e incentivare quelle che devono ancora avviarlo, evidenziando le sfide e le opportunità offerte da questa attività.

La sicurezza nonché la qualità del servizio, effettiva e percepita, il benessere dei passeggeri e dei dipendenti e il percorso verso una mobilità a basse emissioni sono stati e continuano ad essere al centro dell’attenzione del settore e si coniugano, tutti, in termini di mobilità sostenibile. L’ecosistema TPL, composto dalle aziende, dai loro stakeholder e dai professionisti e consulenti che questo settore supportano, ha messo a fuoco le sfide e i momenti di confronto, preziosi, certamente si moltiplicheranno.

Passo dopo passo verso la parità di genere: quali i vantaggi della certificazione per le PMI

di Maria Concetta Rizzo, Dottore Commercialista e Revisore legale, Benefit, Impact & Sustainability advisor

Il principio della parità di genere mira a garantire uguali diritti, responsabilità e opportunità a tutte le persone, a prescindere dal genere. Nonostante i progressi compiuti negli ultimi decenni, persistono significative disuguaglianze sia a livello internazionale che in Italia.

Ma la parità di genere non è “solo” un obiettivo etico; essa è anche un fattore chiave che genera valore e favorisce lo sviluppo sostenibile delle imprese.

Il crescente impegno per la *Gender Equality* è cruciale per la nostra società e per le aziende per diverse ragioni:

- **diritto umano fondamentale:** in termini generali la parità di genere trascende gli interessi aziendali e riflette i principi di giustizia ed uguaglianza, su cui si fondano le società civili.
- **valorizzazione dei talenti femminili:** garantire pari opportunità di sviluppo e carriera alle donne significa accedere a competenze, creatività e forza innovativa che possono ulteriormente supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- **performance aziendale e sostenibilità:** le aziende che adottano politiche inclusive e sostenibili dimostrano migliori performance economico-finanziarie nel lungo periodo.

Il contesto internazionale: ancora lontani dalla parità

A livello globale, il divario di genere rimane significativo. Secondo il *Global Gender Gap Report 2024* del *World Economic Forum*, il divario complessivo tra uomini e donne si colmerà solo tra circa 134 anni e persistono disuguaglianze soprattutto nell'accesso alle tecnologie e nello sviluppo delle competenze digitali. Ciò limita le opportunità delle donne nel mercato del lavoro e la loro partecipazione alla società digitale.

Il contesto italiano: una sfida ancora aperta

L'Italia si posiziona all'87° posto su 146 paesi nel *Global Gender Gap Report 2024*, con un punteggio del 70%, segnando un peggioramento rispetto agli anni precedenti. Per affrontare queste sfide, il Governo ha adottato la Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026, focalizzandosi sulle seguenti cinque aree chiave:

1. **Lavoro:** l'obiettivo è promuovere l'occupazione femminile e ridurre il divario nel mercato del lavoro.
2. **Reddito:** Eliminare le disparità retributive (*gender pay gap*).
3. **Competenze:** Potenziare la formazione femminile, soprattutto nelle discipline STEM.
4. **Tempo:** Favorire un migliore equilibrio tra vita professionale e privata.
5. **Potere:** Aumentare la presenza femminile nelle posizioni decisionali.

La certificazione della parità di genere: uno strumento concreto per le imprese

Uno dei passi più importanti per promuovere la parità di genere in azienda è l'ottenimento della Certificazione di Parità di Genere (UNI/PdR 125:2022). Questa certificazione, introdotta dalla Legge n. 162/2021, attesta le politiche e le misure concrete adottate dalle singole imprese per ridurre il *gender gap*.

I parametri valutati includono:

- processi di selezione e assunzione senza discriminazioni di genere.
- Parità salariale e monitoraggio del *gender pay gap*.
- Opportunità di crescita e carriera per tutti i dipendenti.
- Politiche di conciliazione vita-lavoro, incluse misure di supporto alla genitorialità.
- Prevenzione delle discriminazioni e delle molestie sui luoghi di lavoro.

La parità di genere come leva di sviluppo sostenibile

La certificazione di genere si inserisce nel quadro più ampio della sostenibilità d'impresa, con riferimento agli standard di rendicontazione ESG (Environmental, Social, Governance) e alla Direttiva CSRD sulla rendicontazione della sostenibilità.

Le imprese che investono in politiche di inclusione e pari opportunità ottengono benefici non solo economici, ma anche in termini di reputazione, attrattività per talenti e accesso a investimenti sostenibili. Alcuni studi dimostrano che una leadership più inclusiva porta a un aumento fino al **35% dei profitti**, al **20% dell'innovazione** e a una **migliore gestione dei rischi**. Infine, la certificazione aiuta le imprese a rispettare le normative sulla parità di genere (come l'obbligo per le aziende con oltre 50 dipendenti di redigere il rapporto sulla situazione occupazionale di uomini e donne) e le nuove direttive europee sul reporting di sostenibilità.

Perché ottenere la certificazione per la parità di genere

Per le **micro, piccole e medie imprese**, ottenere la certificazione di parità di genere offre un'opportunità significativa per distinguersi nel mercato e accedere a nuovi canali di finanziamento; più concretamente:

- **contributi PNRR:** il secondo Avviso Pubblico (scadenza: 18 aprile 2025) promosso da Unioncamere e Dipartimento Pari Opportunità offre contributi pubblici per la consulenza e l'implementazione di sistemi di gestione della parità di genere. Questo rappresenta un'opportunità significativa per le PMI che vogliono distinguersi nel mercato e accedere a nuovi canali di finanziamento.
- **Esonero contributivo dell'1%** (fino a un massimo di 50.000 euro annui) per le imprese certificate.
- **Premialità** nei bandi pubblici e accesso agevolato ai fondi europei.
- **Maggiori punteggi** nelle gare d'appalto e negli avvisi pubblici.
- **Miglioramento della Reputazione e del Brand:** Le imprese che dimostrano un impegno concreto nella parità di genere rafforzano la loro immagine aziendale, attraggono talenti e migliorano la fidelizzazione di clienti, dipendenti e più in generale degli stakeholders.
- **Aumento della Produttività e del Benessere Aziendale:** Le politiche di inclusione favoriscono un ambiente di lavoro più equo e motivante, con impatti positivi sulla produttività e sulla riduzione del turnover del personale.
- **Allineamento agli SDGs e alle Strategie di Sostenibilità:** La certificazione per la parità di genere è strettamente connessa all'SDG 5, ma contribuisce anche ad altri obiettivi come l'SDG 8 (lavoro dignitoso e crescita economica) e l'SDG 10 (riduzione delle disuguaglianze). L'adozione di misure concrete per l'inclusione di genere permette alle imprese di posizionarsi come attori responsabili nella transizione verso un'economia più equa e sostenibile.
- **Empowerment Femminile e Crescita del Capitale Umano:** L'inclusione di donne in posizioni di leadership e la valorizzazione delle competenze femminili generano un effetto positivo sull'innovazione e sulla competitività aziendale. Le imprese che investono nell'empowerment femminile migliorano le loro performance, come dimostrato da numerosi studi che evidenziano la correlazione tra diversità nei board aziendali e risultati economici più solidi.

- **Creazione di un Ambiente di Lavoro più Inclusivo:** La certificazione impone standard chiari su retribuzione equa, accesso alle opportunità di crescita professionale e tutela della genitorialità. Questo contribuisce a creare un clima aziendale più equilibrato e attrattivo per i talenti, favorendo la *retention* e la soddisfazione dei dipendenti.

Gender Balance nei Cda delle società quotate

Il **7 gennaio 2025** è entrata in vigore la **Direttiva UE 2022/2381** sulla parità di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate. Gli Stati membri dovevano recepirla entro il **28 dicembre 2024**, e le aziende devono raggiungere gli obiettivi prefissati entro il **30 giugno 2026**. Questo intervento normativo si affianca alle misure volontarie, come la certificazione della parità di genere, creando un quadro più solido per favorire un cambiamento strutturale e duraturo.

Gli obiettivi della direttiva sono:

- **40%** di amministratori senza incarichi esecutivi o **33%** del totale degli amministratori devono appartenere al genere sottorappresentato.
- Procedure di selezione trasparenti e neutrali rispetto al genere.
- Priorità al candidato del genere sottorappresentato in caso di pari qualifiche.
- Sanzioni per le aziende non conformi, definite dagli Stati membri.
- Obbligo di pubblicare un elenco delle società che raggiungono gli obiettivi.

Attualmente sono **solo il 34%** le donne nei CdA delle società quotate in UE. Nei Paesi con quote di genere vincolanti, la presenza femminile nei CdA è del **39,6%**, contro il **17%** nei Paesi senza misure specifiche¹. La Commissione UE monitorerà l'attuazione della direttiva e potrà avviare eventuali procedure d'infrazione contro gli Stati che non si conformeranno alla stessa. Nell'ambito della **Gender Equality Strategy 2020-2025**, la Commissione adotterà una nuova *roadmap* per rafforzare i diritti delle donne nel mercato del lavoro. La **Direttiva UE 2023/970** sulla **parità e trasparenza salariale**, che dovrà essere recepita entro **giugno 2026**, affronterà anche il divario retributivo di genere.

Ma la Direttiva 2022/2381 sulla parità di genere nei CdA non si limita a promuovere l'equità di genere; essa mira a **valorizzare la diversità come leva strategica per la competitività aziendale** in quanto *“l'equilibrio tra uomini e donne non riguarda solo la giustizia, ma rappresenta un fattore cruciale per liberare il potenziale femminile e garantire che le imprese europee siano in grado di competere efficacemente nel mercato globale”*. Jadja Lahbib, Commissaria UE per l'Uguaglianza,

La Commissione rafforza il suo impegno per un'Unione dell'uguaglianza: lancerà una tabella di marcia per consolidare i diritti delle donne, potenziando il loro ruolo nel lavoro e nella leadership.

Un cambio culturale necessario

L'adozione della Direttiva sull'equilibrio di genere nei Consigli di Amministrazione segna una svolta. Ma per un cambiamento duraturo, le norme devono essere accompagnate da **un'evoluzione culturale ed educativa**, che passa dal comprendere che investire nella parità di genere significa creare valore per l'impresa, per le persone e per l'intera società. Le imprese sono chiamate ad agire oggi per costruire un futuro più inclusivo e sostenibile per tutti.

¹ L'Italia, con la **Legge Golfo-Mosca (2011)**, aveva già imposto una quota minima del 33% di donne nei CdA.

Appendice

contributi del Convegno

*“ESG: vincoli, norme e opportunità
sulla responsabilità sociale
delle imprese”*

Pubblico e privato in Italia, lo stato dell'arte

di Francesco Sampugnaro, Avvocato

Ci troviamo di fronte ad un mutamento di paradigma epocale per gli Stati, per le imprese e per i cittadini, in cui le nuove sfide globali si materializzano nel contrasto ai cambiamenti climatici, nella lotta alle disuguaglianze sociali ed in cui tutti gli attori devono collaborare per contenerne l'impatto e allinearsi al contempo agli interessi degli investitori, che, come noto, ripongono una grande attenzione ai criteri ESG nell'assunzione delle loro determinazioni.

Come noto, l'acronimo di ESG (Environmental, Social, and Governance) sta a indicare un complesso di parametri potenzialmente in grado di fornire una valutazione dell'impatto ambientale, sociale e di governance delle Aziende. L'obiettivo che l'ESG si propone è quello di procedere ad una **valutazione ad "ampio spettro" dell'impatto aziendale** e di affiancare ai tradizionali indicatori di valutazione della redditività di un'impresa una nuova e differente rete valoriale, che **inserisce le aziende in un ciclo più ampio e potenzialmente più virtuoso** nel quale vengono introdotti differenti ed ulteriori criteri di valutazione da individuarsi nella corretta gestione delle risorse ambientali, nell'attenzione al sociale, nelle sue più ampie declinazioni, nonché nella ricerca delle migliori pratiche aziendali. Ci troviamo di fronte ad un **mutamento di paradigma epocale** per gli Stati, per le imprese e per i cittadini, in cui le nuove sfide globali si materializzano nel contrasto ai cambiamenti climatici, nella lotta alle disuguaglianze sociali ed in cui tutti gli attori devono collaborare per contenerne l'impatto e allinearsi al contempo agli interessi degli investitori, che, come noto, ripongono una grande attenzione ai criteri ESG nell'assunzione delle loro determinazioni.

Il contesto normativo

L'Unione Europea ha introdotto nel corso del tempo, e in particolare dal 2014 (Direttiva 2014/95/CE), un **obbligo di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario**, a carico di talune imprese, con precise caratteristiche occupazionali e di fatturato, relative alle politiche adottate e ai risultati ottenuti in materia ambientale e sociale, al rispetto dei diritti dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione. Il 2020 vede a livello europeo, nell'ambito dello sviluppo di un piano di azione sulla crescita sostenibile, l'approvazione del Regolamento (UE) 2020/852, che fornisce agli investitori una serie di criteri comuni e condivisi per valutare l'ecosostenibilità di un'attività economica. Con la finalità di rendere sempre più organiche e trasparenti le indicazioni relative alla rendicontazione della sostenibilità delle imprese, viene approvata la Direttiva 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD), che vede il coinvolgimento di un numero maggiore di imprese rispetto al passato nella redazione di un reporting obbligatorio sulla sostenibilità. Da ultimo, con la Direttiva Due Diligence del luglio 2024 (Direttiva 2024/1760), vengono definiti i requisiti di due diligence per le aziende, con la finalità di mitigare e prevenire gli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente e di definire le responsabilità scaturenti dalla violazione degli obblighi indicati dalla normativa.

Il ruolo della P.A.

Venendo all'analisi dei riflessi della normativa ESG sul settore pubblico, non possiamo, da un punto metodologico, non dare atto preliminarmente che la normativa ESG trovi applicazione in materia societaria, **non risultando la Pubblica Amministrazione tra i soggetti destinatari della medesima**. Una visione rigida, anche se di fatto aderente ai principi costituzionali in materia di P.A., potrebbe considerare chiusa qui la vicenda, con buona pace per tutti coloro che credono in quei valori di sostenibilità ambientale, sociale ed etica. Evidentemente non può essere così: l'osservazione dell'evoluzione delle imprese, non solo private ma anche pubbliche, controllate o partecipate da Pubbliche Amministrazioni, ci induce a dover ritenere **che quei valori di sostenibilità possano trovare spazio e affiancarsi ad una normativa speciale**, anche in quei casi in cui la medesima norma li abbia già fatti propri ed assorbiti, anche se parzialmente. Si pensi alla materia di maggiore impatto per quanto concerne il rapporto tra Pubblica Amministrazione e imprese, rappresentata dal **Codice dei Contratti Pubblici** (D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36), che introduce specifiche previsioni per cui è fatto obbligo alle stazioni appaltanti di inserire specifiche clausole sociali nei bandi di gara. Da un altro punto di vista con la Legge n. 241/1990, il legislatore, all'atto di sancire che l'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, introduce criteri di sostenibilità sociale e offre al contempo un modello pubblico di governance sostenibile. In tale contesto, un'imposizione dall'alto di criteri ESG diventa difficilmente ipotizzabile, anche perché in molti casi diverrebbe un'inutile duplicazione di disposizioni che, per quanto detto in precedenza, sono di frequente già contenute nelle normative di settore. Dobbiamo a questo punto domandarci **come possa rendersi possibile l'accesso dei modelli ESG all'interno della P.A.** In primo luogo, le politiche di sostenibilità previste nell'ambito dell'ESG, potranno produrre effetti benefici per la collettività solo a fronte di una leale e proficua collaborazione di tutti i soggetti coinvolti: Stati, imprese, enti di settore, cittadini. Si potrebbe procedere, in questo simbolico partenariato pubblico/privato, ad **un trasferimento del know-how aziendale**, relativo alla costituzione di modelli di sostenibilità ambientale, sociale, etica e del lavoro, alla Pubblica Amministrazione. Nell'ottica di tale condivisione valoriale tra pubblico e privato, i modelli ESG potrebbero trovare applicazione nell'ambito della **discrezionalità amministrativa**, assumendo il valore di principi realmente condivisi, non imposti dal legislatore, ma scaturiti da una sorta di due diligence interna della Amministrazione.

Il dialogo delle PMI sostenibili con le Autonomie Locali

di Claudio Pedrazzani, Dottore Commercialista e Revisore Enti locali

Le Autonomie Locali possono collaborare con le imprese per promuovere pratiche sostenibili e responsabili. Questo può includere iniziative per ridurre l'impatto ambientale, migliorare le condizioni sociali e garantire una governance trasparente.

Quando si parla di obiettivi **ESG** (Environmental Social and Governance), ci si riferisce normalmente e primariamente al mondo delle imprese private. In effetti, uno dei principali obiettivi delle logiche ESG attiene alla creazione e gestione di rating e indici che permettono di valutare le performance delle imprese relative al raggiungimento di obiettivi ambientali, sociali ed etici.

In particolare, l'applicazione del paradigma ESG al mondo della Pubblica Amministrazione, nelle sue varie articolazioni, punta a enfatizzare la componente legata alla valorizzazione delle performance di sostenibilità per tutti gli *stakeholder*, nella fattispecie e prima di tutti per i cittadini, ma anche per le imprese che operano con la Pubblica Amministrazione e per le organizzazioni della società civile attive sui territori impegnate direttamente o indirettamente su questi temi.

Le Autonomie Locali sono di fatto da sempre tenute a rispettare i pilastri ESG: questo obbligo è stato rafforzato dalla normativa, che le sottopone al rispetto degli obiettivi previsti dalla Commissione Europea. I 17 *Goals* fanno riferimento ad un insieme di questioni importanti per lo sviluppo che prendono in considerazione in maniera equilibrata le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, economico, sociale ed ecologico e mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici ed a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani.

Le Autonomie Locali sono chiamate a rispettare i 17 obiettivi, che vanno raggiunti anche mediante lo strumento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), dal quale attingono i fondi e le risorse.

Le Autonomie Locali, quali Comuni, Province e Regioni performano in modo diverso in relazione ai loro programmi di investimento, in relazione alla popolazione ed anche in relazione all'economicità dei progetti ed alla disponibilità finanziaria dell'Ente.

Le Autonomie Locali possono collaborare con le imprese per promuovere pratiche sostenibili e responsabili. Questo può includere iniziative per ridurre l'impatto ambientale, migliorare le condizioni sociali e garantire una governance trasparente. Le imprese, da parte loro, possono beneficiare di un dialogo costruttivo con le Amministrazioni Locali per allineare le loro strategie ESG con le esigenze e le priorità della comunità.

Questa collaborazione è fondamentale per promuovere pratiche sostenibili e responsabili che beneficino sia le comunità locali che le aziende stesse.

In sintesi, un dialogo aperto e collaborativo tra Autonomie Locali e imprese è essenziale per affrontare le sfide ESG e costruire un futuro migliore per tutti.

Il rapporto tra Pubblica Amministrazione e il modello ESG è sempre più determinante per una serie di

fattori che possono essere sintetizzati in quattro grandi fenomeni di riferimento:

- la **trasformazione sostenibile della Pubblica Amministrazione**, con impieghi e progetti che puntano al raggiungimento di target specifici di trasformazione ecologica, energetica e sociale delle PA;
- lo stimolo e la **spinta trasformativa che la Pubblica Amministrazione** è in grado di esercitare verso il mondo delle imprese e le organizzazioni che operano sui territori per indirizzare, sostenere e incentivare il loro coinvolgimento nel raggiungimento di target di sostenibilità;
- il ruolo sempre più importante della Pubblica Amministrazione in termini di **trasformazione culturale** per creare modelli, best practice, percorsi formativi con i quali ripensare attività e servizi consolidati affinché possano contribuire a loro volta al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità;
- l'attività di **misurazione, monitoraggio, controllo, verifica e valutazione** che può essere esercitata dagli enti e dalle istituzioni della Pubblica Amministrazione attivi, anche in modo indiretto, sui temi ambientali e sociali.

In questo ambito si colloca l'impegno strategico da parte delle Pubbliche Amministrazioni in termini di adozione e supporto di standard e modelli di misurazione e rendicontazione

Il tema ESG in relazione alle Autonomie Locali e alle imprese, porta ad un dialogo è fondamentale e anche vantaggioso per entrambe le parti.

Un dialogo aperto e collaborativo tra Autonomie Locali e imprese è essenziale per affrontare le sfide ESG e costruire un futuro migliore per tutti.

In questo modo, si possono creare sinergie che portano a un miglioramento della qualità della vita, a una maggiore sostenibilità e a un'economia locale più resiliente.

Le Autonomie Locali possono fornire supporto e incentivi per le imprese che adottano politiche ESG, mentre le imprese possono contribuire allo sviluppo economico e sociale delle comunità. Insieme, possono affrontare sfide come il cambiamento climatico, la giustizia sociale e la governance etica, creando un ambiente più sostenibile e prospero per tutti.

In Italia, ad esempio, le Autonomie Locali come già detto, devono seguire le linee guida fornite dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e altre normative europee che promuovono la sostenibilità e l'inclusione sociale.

L'obiettivo principale del PNRR per il 2026 è quello di rilanciare la struttura economico-sociale del Paese. Per raggiungere gli obiettivi, si punta sulle leve della digitalizzazione, della transizione ecologica e dell'inclusione sociale.

Inoltre, ci sono regolamenti specifici che incoraggiano le Amministrazioni Locali a integrare criteri ESG nelle loro politiche e pratiche.

Questo tema è davvero interessante e importante, poiché le Autonomie Locali hanno un ruolo cruciale nel promuovere pratiche sostenibili e responsabili.

Le politiche ESG possono aiutare le Amministrazioni Locali a migliorare la qualità della vita dei cittadini, gestire in modo più efficiente le risorse e affrontare le sfide ambientali e sociali. Ad esempio, possono implementare iniziative per ridurre le emissioni di carbonio, promuovere l'inclusione sociale e garantire una governance trasparente e responsabile.

L'applicazione del paradigma ESG al mondo della PA nelle sue varie articolazioni punta a enfatizzare la componente legata alla valorizzazione delle performance di sostenibilità per tutti gli stakeholder, nella fattispecie e prima di tutto per i cittadini.

Il modello ESG è efficiente ed esprime valore nella misura in cui ogni cittadino è indotto, ispirato ad assumere un comportamento sostenibile.

Non è sufficiente da parte dell'Autonomia Locale raccogliere i rifiuti urbani o portare l'efficienza energetica negli edifici pubblici, solo per fare qualche esempio, ma occorre diffondere un comportamento responsabile presso tutti coloro che utilizzano queste risorse.

Il Comune non si occupa solo della raccolta dei rifiuti, ma mette a disposizione del cittadino i mezzi, l'informazione per educarlo alla differenziazione della raccolta, controllando che il rispetto della procedura

ed introducendo sanzioni per disincentivare il non rispetto delle regole. Il Comune con la tassa sui rifiuti (TARI), deve coprire il costo della raccolta e smaltimento. Se la cittadinanza rispetta le regole di differenziazione, di deposito della spazzatura negli appositi contenitori, e non costringe il Comune a sostenere costi per la raccolta di rifiuti sparsi sul territorio, la TARI si riduce con conseguenti benefici anche per l'ambiente. Contrariamente avremo un aumento dei costi di smaltimento a carico dell'Ente, un aumento della TARI a carico del cittadino ed una riduzione dei benefici ambientali.

Stessa cosa vale per il riscaldamento per il consumo dell'acqua, per l'utilizzo delle strutture pubbliche ecc. Vediamo alcuni aspetti chiave del dialogo tra le Amministrazioni Locali e le imprese in Ambito ESG:

1. Collaborazione su progetti sostenibili: Le Amministrazioni Locali possono collaborare con le imprese per sviluppare progetti che affrontano le sfide ambientali, come la gestione dei rifiuti, l'efficienza energetica e la mobilità sostenibile. Ad esempio, possono lavorare insieme per implementare sistemi di trasporto pubblico più ecologici o per promuovere l'uso di energie rinnovabili.

2. Incentivi e supporto: Le amministrazioni possono offrire incentivi alle imprese che adottano pratiche ESG, come sgravi fiscali o finanziamenti per progetti sostenibili. Questo non solo incoraggia le aziende a investire in sostenibilità, ma crea anche un ambiente favorevole per l'innovazione.

3. Coinvolgimento della comunità: È importante che le imprese ascoltino le esigenze e le preoccupazioni delle comunità locali. Le amministrazioni possono facilitare questo dialogo, organizzando incontri e consultazioni pubbliche per raccogliere feedback e suggerimenti.

4. Formazione e sensibilizzazione: Le Amministrazioni Locali possono collaborare con le imprese per promuovere la formazione e la sensibilizzazione sui temi ESG. Ciò può includere workshop, seminari e campagne informative per educare sia le aziende che i cittadini sull'importanza della sostenibilità.

5. Monitoraggio e rendicontazione: Le amministrazioni possono lavorare con le imprese per stabilire indicatori di performance e sistemi di monitoraggio per valutare l'impatto delle iniziative ESG. Questo aiuta a garantire trasparenza e responsabilità.

In sintesi, un dialogo aperto e collaborativo tra Amministrazioni Locali e imprese è essenziale per affrontare le sfide ESG e costruire un futuro più sostenibile per le comunità.

Le partnership pubblico e privato e il ruolo aggregativo del soggetto pubblico

di Michele Sanfilippo, Università degli Studi di Pavia

La funzione pubblica diviene quella di aggregare intorno a progetti i vari soggetti che interagiscono e indirizzarli verso un orizzonte comune, fatto di programmi, definiti mediante individuazione di obiettivi e aggregazione di energie e risorse al fine di raggiungere detti obiettivi e la previsione dei pagamenti legati agli stati di avanzamento.

Il Green Deal europeo ha delle ricadute sulle modalità operative dei soggetti pubblici, giacché essi dovranno operare per “Missioni” (la Mission nel gergo aziendalista). Ciò comporta lavorare per budget, obiettivi e stati di avanzamento. Un esempio di ciò è dato proprio dal PNRR. Le Amministrazioni che si adeguano a questi dettami saranno in grado di raggiungere risultati, diversamente, forse raggiungeranno palliativi quali, inutili (o utili) rotonde, aiuole o piste ciclabili, ma non saranno in grado di rilanciare il contesto territoriale nel quale operano, sprecando una fondamentale opportunità.

Il discorso porterebbe lontano, perché implicante anche l'attuale modello di bilancio nazionale, che pare inadeguato ad un siffatto ruolo propulsivo della Pubblica Amministrazione. A livello, però di Enti locali, dotati di un bilancio flusso, un siffatto schema per obiettivi e stati di avanzamento è fattibile e costituisce un'opportunità per rilanciare una nuova dimensione locale, improntata su un ruolo più comunitario, superando la logora antitesi fra Mercato e Stato o fra Pubblico e privato.

Tutto quanto comporta un ruolo diverso di intendere il ruolo dell'ente pubblico, giacché questo dovrà avere la **capacità di dialogo con i soggetti privati al fine di promuovere una capacità corale integrata fra il bilancio locale e i bilanci ESG.**

In altre parole, la funzione pubblica diviene quella di **aggregare intorno a progetti i vari soggetti** che interagiscono e indirizzarli verso un orizzonte comune, fatto di programmi, definiti mediante individuazione di obiettivi e aggregazione di energie e risorse al fine di raggiungere detti obiettivi e la previsione dei pagamenti legati agli stati di avanzamento.

Una siffatta esperienza, in realtà, non costituisce una novità assoluta, in quanto già sperimentata nella cosiddetta “Missione Apollo” che portò l'Uomo sulla Luna. Detta missione generò un arricchimento indiretto attraverso due fenomeni noti come le “Spillover” e la Serendipità, ossia gli effetti diffusivi determinati dalla ricerca e le scoperte casuali che dalla stessa possano provenire.

Il modello di bilancio di sostenibilità importa e implica la responsabilità sociale dell'impresa, sia nella dimensione sociale, sia nell'internalizzazione delle questioni ambientali, oltre che sociali. Per tale motivo la Pubblica Amministrazione **può interagire con i soggetti, dettando e individuando le agende comuni.** In altre parole, al posto dello scontro di un rapporto meramente di controllo e talvolta vessatorio della Pubblica Amministrazione, questa deve sempre più diventare un partner dei soggetti privati che intendono

partecipare o proporre progetti aggregativi a favore della collettività, locale o globale.

Questa è una sfida alla portata di mano, tenuto conto che già con il D.Lgs. n. 91 del 31 maggio 2011 è stato inserito nel nostro ordinamento il Principio dello Scopo nella contabilità pubblica, in base al quale “non si pianifica la spesa in base a ciò che si acquista, ma allo scopo per cui si acquista”, dando attuazione al principio di Efficacia nell’azione amministrativa.

Corporate social responsibility (CSR), obblighi e causazione di illeciti

di Dimitri De Rada, Università degli Studi dell'Insubria

In questo contributo viene esaminato il crescente rilievo della Corporate Social Responsibility (CSR) e degli obblighi ESG per le imprese, evidenziando come la loro inosservanza possa comportare responsabilità non solo per le aziende direttamente coinvolte, ma anche per l'intera filiera produttiva. Si sottolinea come la normativa europea e nazionale, pur riferendosi formalmente solo alle grandi imprese, vincoli di fatto anche i fornitori e subfornitori di minori.

L'evoluzione normativa in ambito ESG ha portato alla progressiva trasformazione della sostenibilità **da valore etico a vero e proprio vincolo giuridico**. La Direttiva 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) e la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD o CS3D) rafforzano l'obbligo di trasparenza e il dovere di diligenza per le grandi imprese, ma incidono anche sulla loro catena del valore. In particolare, la CS3D impone alle imprese di **attuare processi di due diligence lungo tutta la filiera** per prevenire impatti negativi su ambiente e diritti umani. Sebbene l'obbligo normativo si applichi formalmente solo alle imprese di grandi dimensioni, esso si estende di fatto a fornitori e subfornitori, poiché le aziende capofila richiedono il rispetto degli stessi standard per evitare sanzioni e conseguenze reputazionali. Questo meccanismo ha **un effetto domino**, con ricadute anche su PMI che, per restare sul mercato, devono conformarsi agli obblighi ESG.

L'inosservanza degli obblighi ESG inoltre può generare **responsabilità civili, amministrative e penali**. Inoltre, le aziende che dichiarano falsamente il rispetto di standard ESG rischiano di incorrere in pratiche di “greenwashing” o “ethic washing”, con conseguenze che spaziano dalla sanzione per pubblicità ingannevole alla responsabilità penale per false comunicazioni sociali (artt. 2621 e 2622 c.c.).

Un ulteriore aspetto di rilievo è la **responsabilità per mancato controllo sulla filiera**. Iniziative giudiziarie recenti dimostrano come le imprese possano essere ritenute corresponsabili per violazioni commesse dai loro fornitori, soprattutto in presenza di omissioni nei processi di due diligence o certificazioni di sostenibilità prive di verifica effettiva come ad es. nei casi in cui i noti marchi di moda sono stati coinvolti in un'inchiesta giudiziaria per presunte irregolarità nella gestione della filiera produttiva. Le indagini hanno portato a procedimenti penali e sequestri aziendali per violazione delle norme sul lavoro e per l'inosservanza dei criteri ESG dichiarati nei report aziendali. Il caso evidenzia come le grandi aziende possano essere chiamate a rispondere per condotte illecite dei loro fornitori.

In conclusione, si può affermare che la normativa ESG non sia un semplice adempimento, ma un elemento chiave nella gestione del rischio aziendale. Il coinvolgimento della supply chain implica che anche le PMI debbano adottare strumenti di monitoraggio e compliance per evitare esclusioni dai circuiti commerciali e potenziali conseguenze legali.