



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in  
Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea Magistrale

**La pianificazione strategica della sostenibilità  
alla luce della Direttiva n. 2022/2464  
*Corporate Sustainability Reporting Directive***

**Relatore**

Ch.mo Prof. Alberto Brugnoli

**Laureanda**

Maria Valeria Casalino

Matricola: 878847

**Anno Accademico**

2023/2024

*Un sincero ringraziamento al mio relatore, il Prof. Alberto Brugnoli, per il suo costante e prezioso supporto nella stesura dell'elaborato di tesi.*

*Ringrazio anche il team di Strategy Innovation per aver messo a mia disposizione i materiali utilizzati contribuendo alla realizzazione dell'elaborato.*

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO I</b> .....	<b>3</b>
<b>LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA SOSTENIBILITA'</b> .....	<b>3</b>
1. L'evoluzione del reporting di sostenibilità .....	3
1.1 La dichiarazione non Finanziaria (DNF).....	4
1.2 La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) .....	7
1.3 Il decreto legislativo 125/2024 .....	12
2. Lo sviluppo sostenibile: da CSR a CSV .....	15
3. La pianificazione della sostenibilità come strumento strategico.....	23
3.1 I Sustainable Business Models.....	24
3.2 Il piano strategico di sostenibilità (PdS) .....	30
<b>CAPITOLO II</b> .....	<b>39</b>
<b>L'UTILIZZO DEGLI STANDARD NELLA RENDICONTAZIONE</b> .....	<b>39</b>
2. Panoramica degli standard di rendicontazione esistenti .....	39
2.1 Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) .....	40
2.1.1 Gli standard trasversali .....	41
2.1.2 Gli standard tematici ambientali .....	46
2.1.3 Gli standard tematici sociali .....	51
2.1.3 Gli standard tematici di governance .....	55
2.2 Gli International Sustainability Standards Board (ISSB).....	57
2.3 Gli standard Global Reporting Initiative (GRI) .....	60
2.3.1 Gli standard universali.....	61
2.3.2 Gli standard settoriali.....	64
2.3.3 Gli standard specifici .....	65
2.4 L'interoperabilità degli standard di rendicontazione. ....	73
2.4.1 L' Interoperabilità ESRS-ISSB .....	76
2.4.2 L' Interoperabilità GRI-ISSB .....	77
2.4.3 L' Interoperabilità ESRS-GRI .....	78
<b>CAPITOLO III</b> .....	<b>81</b>
<b>GLI STANDARD DI RENDICONTAZIONE NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA SOSTENIBILITÀ</b> .....	<b>81</b>
3. Analisi dell'integrazione della sostenibilità nella pianificazione strategica: la checklist SBM .....	81
3.1 Well- being Business Model .....	82
3.2 Green and Circular Business Model .....	94

3.3 Fair-Trade Business Model.....	107
3.4 Society Intimacy Business Model.....	114
3.5 Social Need Business Model .....	119
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>125</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>127</b>
<b>INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE .....</b>	<b>129</b>

## INTRODUZIONE

La crescente consapevolezza dell'importanza dei temi Environmentally, Social e di Governance<sup>1</sup> ha reso necessario un cambiamento significativo nell'approccio europeo alla sostenibilità, non solo da un punto di vista normativo, ma anche strategico, rendendo fondamentale l'integrazione delle questioni ambientali, sociali e di governance nel modello di business aziendale per rispondere in modo adeguato e trasparente alle aspettative e alle richieste di un gruppo sempre più vasto di *stakeholder*.

Il presente elaborato esamina l'evoluzione del reporting di sostenibilità alla luce del D.lgs. 2024/125 il quale ha recepito la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) e sostituisce la precedente Direttiva Europea 2014/95 che introdusse la Dichiarazione non Finanziaria (*Not Financial Reporting Directive*).

Si analizzano le principali differenze tra le direttive sottolineando come la CSRD abbia colmato un'importante lacuna di omogeneità nel panorama Europeo, promuovendo lo sviluppo di principi univoci di rendicontazione sostenibile, gli *European Sustainability Reporting Standards*. A tal riguardo verrà fornita una descrizione dei principali requisiti e si discuterà l'interoperabilità e le implicazioni per le imprese che adottano e si allineano a framework di rendicontazione differenti, nello specifico agli *International Sustainability Standards Board (ISSB)* e ai *Global Reporting Initiative Standards (GRI)*.

Inoltre, si è voluto porre l'attenzione sulle modalità di integrazione della sostenibilità nelle pratiche aziendali, dall'adozione di *Sustainable Business Models*, alle metodologie per la pianificazione della sostenibilità, fino all'elaborazione di un piano strategico, dimostrando che gli standard di rendicontazione non debbano essere più identificati come un veicolo per la sola presentazione del report ma come parte integrante dell'attività di pianificazione strategica della sostenibilità.

A supporto di quanto introdotto, si utilizzerà la *Checklist Sustainable Business Model di Strategy Innovation*, società di consulenza direzionale che tra le attività si occupa di costruire e pianificare la sostenibilità per le aziende generando valore strategico nel medio e lungo periodo.

---

<sup>1</sup> D'ora in avanti abbreviato con l'acronimo ESG.



## CAPITOLO I

### LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA SOSTENIBILITA'

#### 1. L'evoluzione del reporting di sostenibilità

Per molto tempo le organizzazioni hanno limitato la divulgazione all'esterno di informazioni legate a una prospettiva economica, patrimoniale e finanziaria attraverso il bilancio d'esercizio, trascurando in questo senso il proprio impatto e il proprio rapporto di carattere non finanziario con l'ambiente esterno. Alla luce dell'attuale contesto socioeconomico, l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche aziendali non è più solo un obbligo, ma diventa un'opportunità per migliorare la propria *brand reputation*, attrarre nuovi investitori, nuovi clienti, nuove risorse, tracciare la filiera, sviluppare nuovi prodotti e ridefinire i processi, nonché ottenere benefici di natura fiscale o di accesso al credito. Una dimensione, appunto, che interessa la trasformazione dell'intero modello e delle strategie di business.

Nel corso degli anni, di conseguenza, i metodi e le normative legate alla denuncia delle informazioni aziendali si sono evoluti, affiancando all'informativa obbligatoria altri strumenti di divulgazione volontaria per ridurre le asimmetrie informative tra azienda e *stakeholders*, come la dichiarazione non finanziaria o il report di sostenibilità.

Il bilancio di sostenibilità è un documento redatto annualmente, solitamente in concomitanza alla chiusura dell'esercizio finanziario, tramite il quale l'impresa comunica ai suoi stakeholder dati quantitativi e qualitativi sulle relazioni tra la stessa e l'ambiente nel quale opera, e poter, quindi, analizzare gli impatti positivi e/o negativi.

La definizione vera e propria di bilancio di sostenibilità viene fornita dall'European Court of Auditors nel 2019 come "la pratica di misurare *divulgare e rendere conto agli stakeholder interni ed esterni delle performance organizzative verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile*" e ancora "la rendicontazione di come un'organizzazione considera le questioni di sostenibilità durante l'esecuzione delle sue operazioni e dei suoi impatti ambientali, sociali ed economici"<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Definizione da: <https://www.processfactory.it/il-reporting-di-sostenibilita>

La crescente importanza del concetto di sostenibilità, dei movimenti contro il cambiamento climatico e della preminente sensibilizzazione sul tema, ha spinto l'Unione Europea ad operare sul piano normativo predisponendo un obbligo di rendicontazione e un framework unico di adozione, come di seguito, attraverso una prima direttiva risalente al 2014 successivamente revisionata e sostituita dall'ultima emanata a luglio 2023.

La presa di posizione Europea in materia di rendicontazione sostenibile nasce anche con lo scopo di arginare il dilagante fenomeno del greenwashing, per il quale l'Unione Europea ha emanato la Direttiva 2024/825 sulla responsabilizzazione dei consumatori. L'obiettivo dell'UE è "introdurre norme specifiche volte a contrastare le pratiche commerciali sleali che ingannano i consumatori e impediscono loro di compiere scelte di consumo sostenibili, quali le pratiche associate all'obsolescenza precoce dei beni, le asserzioni ambientali ingannevoli (*greenwashing*), le informazioni ingannevoli sulle caratteristiche sociali dei prodotti o delle imprese degli operatori economici o i marchi di sostenibilità non trasparenti e non credibili"<sup>3</sup>

### **1.1 La dichiarazione non Finanziaria (DNF)**

La svolta nel panorama legislativo Europeo si ha con la direttiva 2014/95/UE<sup>4</sup> nota come *Not Financial Reporting Directive* (NFRD) con la quale viene introdotto l'obbligo per gli enti di interesse pubblico rilevanti di grandi dimensioni (EIPR<sup>5</sup>) di redigere e pubblicare una dichiarazione di carattere non finanziario, come parte integrante della relazione sulla gestione o in un documento distinto.

L'obbligatorietà investe tutti gli EIPR che nel corso dell'esercizio finanziario abbiano avuto su base consolidata un numero medio di dipendenti superiore a 500 e superato alla chiusura del bilancio almeno uno dei due limiti dimensionali previsti:

- > € 40 milioni come totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni;
- > € 20 milioni come totale dello stato patrimoniale.

---

<sup>3</sup> Direttiva UE 2024/825 pp.1

Consultabile al: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L\\_202400825](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202400825)

<sup>4</sup> Consultabile al: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>

<sup>5</sup> Tra gli Enti di Interesse Pubblico Rilevante indichiamo banche, assicurazioni, imprese di riassicurazione nonché società emittenti di valori mobiliari ammessi alla negoziazione nei mercati regolamentati UE o italiani.



A livello di contenuto la direttiva indica gli ambiti da trattare, lasciando però la possibilità agli Stati membri di declinare specificatamente le disposizioni adattandole al proprio quadro normativo. Nell'ordinamento italiano la direttiva è stata recepita nel 2016 con il D.lgs. 254, le cui disposizioni hanno trovato applicazione per gli esercizi finanziari a partire dal 1° gennaio 2017. È stata prevista la possibilità per PMI e le microimprese di presentare in via volontaria l'informativa utilizzando delle forme semplificate ad hoc. Dall'entrata in vigore del sopra citato decreto, i soggetti obbligati sono tenuti, con riguardo alle questioni ambientali, sociali, attinenti al rispetto dei diritti umani, al personale e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, nel rispetto di quanto previsto dall'art 3<sup>6</sup>, comma 1 del d.lgs. 254/2016, a fornire indicazione di:

- Il modello aziendale di gestione, organizzazione e controllo dell'impresa;
- Le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza;
- I risultati conseguiti dall'applicazione delle stesse e i relativi indicatori di performance di carattere non finanziario;
- I principali rischi subiti o generati, incluse le modalità di gestione degli stessi.

Al comma 2 dell'Art. 3, il decreto individua successivamente come contenuti minimi della disclosure le informazioni che riguardano i cinque *sustainability matter*, secondo quanto "rilevante tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa" (D.lg. 245/2016).

Per definire un'informazione rilevante deve sussistere una "*probabilità sostanziale che la divulgazione del fatto omesso sarebbe stata considerata dall'investitore ragionevole come un'alterazione significativa del mix totale di informazioni messe a disposizione*" <sup>7</sup>.

In particolare, deve contenere "*almeno informazioni riguardanti*":

- L'utilizzo di risorse energetiche, idriche, rinnovabili e non;
- Le emissioni di gas ad effetto serra e inquinanti;
- L'impatto sull'ambiente, la salute e la sicurezza;

---

<sup>6</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

<sup>7</sup> Traduzione letterale da: Bossut, M., et al. (2021) What information is relevant for sustainability reporting? The concept of materiality and the EU Corporate Sustainability Reporting Directive. Sustainable Finance Research Platform Policy Brief, pp. 5.

- Gli aspetti asociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni per garantire la parità di genere e per il dialogo con le parti sociali;
- Il rispetto dei diritti umani e le azioni per prevenirne le violazioni;
- Lotta alla corruzione attiva e passiva, con indicazione degli strumenti adottati,
- Diversità negli organi di amministrazione, di gestione e controllo (in termini di età, genere, percorso formativo e professionale).

Le informazioni devono essere riportate nel rispetto del principio di materialità d'impatto, concetto introdotto dal *Global Reporting Initiative* (GRI), ossia identificando e comunicando le informazioni che impattano in modo significativo a livello economico, ambientale o sociale sull'impresa o che potenzialmente possono influenzare le decisioni dei suoi stakeholders. In altre parole, si tratta di una prospettiva "*inside-out*", letteralmente "dall'interno verso l'esterno", in quanto considera gli attuali e potenziali effetti che l'attività d'impresa ha rispetto ai temi ESG.

La valutazione della rilevanza si basa sulle linee guida dell'OCSE per le multinazionali e sul processo di *due diligence* definito nei Principi Guida dalle Nazioni Unite. Per gli impatti negativi effettivi la rilevanza tiene conto della gravità dell'impatto; invece, quelli potenziali tengono conto della gravità e della probabilità di accadimento. La gravità si basa<sup>8</sup>, riferendosi all'impatto, su:

- la scala, ossia la misura della gravità dell'impatto;
- la portata, la misura della diffusione dell'impatto;
- l'irrimediabilità, la misura in cui risulta difficoltoso mitigare o rimediare al danno risultante.

Mentre, nel caso di impatti positivi si tiene conto della scala e della portata dell'impatto per quelli effettivi; della scala, della portata e della probabilità dell'impatto per quelli potenziali.

Proseguendo, il comma 3 dell'art. 3 determina la modalità di presentazione delle informazioni nel report; nello specifico "*secondo le metodologie ed i principi previsti dallo Standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata*"<sup>9</sup>, con lo scopo di rendere agevole la comparabilità tra le diverse Dichiarazioni Non Finanziarie (DNF).

---

<sup>8</sup> GRI 3 Temi materiali 2021, pp. 13.

<sup>9</sup> D.lgs. 254/2016 Art. 3 ai commi 3 e 4.

Ne emerge che la società può decidere di omologarsi a standard o linee guida di rendicontazione emanati da organismi riconosciuti sovranazionali, internazionali o nazionali; o alternativamente decidere di applicare una metodologia di rendicontazione autonoma, fornendone una chiara ed articolata descrizione.

In termini di compliance normativa la DNF è un documento equiparato al bilancio e pertanto soggetta a due tipologie di controllo: una interna operata dal collegio sindacale ed una esterna dalla società di revisione legale, al quale viene richiesta una *Limited Assurance*. Dunque, da una parte il collegio sindacale vigila sulla legalità della relazione rispetto alle disposizioni della norma, dall'altra il revisore deve verificare che la DNF sia effettivamente stata predisposta dalla società e la relativa conformità rispetto agli standard scelti per la rendicontazione.

Di fatto, ricade sui membri del CdA la responsabilità atta a garantire che la dichiarazione sia conforme al decreto citato.

Nel contesto europeo la NFRD ha quindi rappresentato un punto di partenza, stabilendo un livello minimo di rendicontazione seppur con un certo grado di discrezionalità.

Per questo, nei primi anni di applicazione i report risultavano disomogenei tra loro e si configuravano come un mero elenco di attività che l'impresa aveva intenzione di intraprendere a favore degli stakeholder, dell'ambiente esterno e delle persone<sup>10</sup>. Di conseguenza nel 2019, per cercare di colmare alcuni dei gap presenti nella normativa, sono state pubblicate ulteriori *disclosures* per regolare l'inclusione di informazioni relative al clima, *Guidelines on reporting climate related information* al fine di disporre di dati più chiari circa gli impatti sul clima e su come i cambiamenti climatici possano influenzare a livello finanziario l'azienda.

## **1.2 La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

Nel 2022 la Commissione Europea, con l'obiettivo di armonizzare e migliorare la trasparenza delle imprese sui loro impatti a livello ESG, ha pubblicato l'ultima direttiva in materia la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) 2022/2464/UE*<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Venero, P., Devalle A., Parena, B.(2023), Borsa di studio 2023: Sostenibilità e fattori ESG.

<sup>11</sup> Consultabile al: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

La denominazione “dichiarazione non finanziaria” si evolve in “rendicontazione della sostenibilità aziendale” per sottolineare la pari importanza di queste informazioni con quelle economico-finanziarie del bilancio d’esercizio.

La direttiva nasce *in primis* per affrontare le carenze della legislazione precedente.

Di fatto, le principali problematiche della NFRD riguardavano l’ampio spettro di flessibilità circa l’attuazione delle disposizioni, l’assenza di un set di standard specifico universale e il numero limitato dei soggetti obbligati. Sulla base di queste premesse e alla luce della crescente domanda di trasparenza sulla sostenibilità da parte del mercato, è risultato opportuno procedere all’emanazione di una Direttiva che novellasse e sostituisse le disposizioni della NFRD. La nuova direttiva, dunque, si propone l’obiettivo di migliorare il flusso di capitali verso le attività sostenibili di tutta l’UE e di “trasformare l’ecosistema del reporting aziendale per migliorare la qualità e la coerenza delle informazioni di sostenibilità”<sup>12</sup>.

Le aree interessate sono le seguenti:

- Ambito di applicazione;
- Contenuto dell’informativa;
- Doppia materialità;
- Standardizzazione dei principi applicabili;
- Collocazione dell’informativa;
- Digitalizzazione;
- *Limited Assurance* (obbligo già previsto dal legislatore italiano nel D.lgs. 254/2016).

Per quanto concerne l’estensione della platea di soggetti obbligati a redigere il report si è deciso per un’inclusione progressiva in base alla dimensione della società e alla tipologia, dal 2024 fino al 2028 per permettere alle società di adeguarsi ai nuovi standard previsti (Tabella 1).

A partire dal 2024 saranno obbligati alle nuove disposizioni tutti gli EIPR già soggetti alla NFRD in base ai limiti dimensionali già previsti; dal 2025 l’obbligo si estenderà alle grandi imprese non ancora coinvolte, che a livello consolidato presentino più di 250 dipendenti,

---

<sup>12</sup> Amelio, F., Palumbo, M., Dallai, S., & Milici, G. (2021). Da non financial reporting a corporate sustainability reporting: Le novità introdotte dalla proposta di corporate sustainability reporting directive (CSRD) della Commissione europea. Deloitte Italia, pp.2.

un fatturato annuo superiore a 50 milioni o un totale dell'attivo di Stato Patrimoniale superiore a 25 milioni di euro, superando i limiti definiti dalla direttiva precedente per gli EIPR; dal 2026 alle PMI e alle altre imprese quotate e infine dal 2028 alle società non europee con almeno una filiale o succursale in Europa.

Per le PMI vi è la possibilità di astenersi dall'applicazione della direttiva per due anni, salvo l'obbligo di esplicitarne le motivazioni, fermo restando volontaria, l'adesione per le PMI non quotate.

Tabella 1. Timeline applicazione CSRD in Europa

DECORRENZA	SOGGETTI OBBLIGATI	LIMITI DIMENSIONALI
1° GENNAIO 2024	Imprese già soggette alla NFRD (comunicazione nel 2025, relativamente all'esercizio finanziario 2024)	> 500 dipendenti > 40 M ricavi e/o > 20M attivo SP
1° GENNAIO 2025	Grandi imprese non attualmente soggette alla NFRD (comunicazione nel 2026, relativamente all'esercizio finanziario 2025)	> 250 dipendenti e/o > 50 M ricavi e/o > 25M attivo SP
1° GENNAIO 2026	PMI e altre società quotate (comunicazione nel 2027, relativamente all'esercizio finanziario 2026). Le PMI possono decidere di astenersi dall'applicazione della normativa fino al 2028, con deroga motivata. Non sono invece obbligate le microimprese quotate	
1° GENNAIO 2028	Società non UE con almeno una filiale o una succursale nell'UE (comunicazione nel 2029, relativamente all'esercizio finanziario 2028)	> 150M fatturato consolidato UE per due anni consecutivi

Fonte: elaborazione personale

La Commissione Europea ha specificato che le aziende dovranno rendicontare secondo il principio della doppia materialità<sup>13</sup>, introducendo rispetto alla DNF un secondo livello di materialità: quello finanziario. La *financial materiality* identifica gli aspetti di

<sup>13</sup> Concetto introdotto per la prima volta dalla Commissione Europea nel documento Linee guida sul reporting non finanziario del 2019 e anche ripreso dalla Direttiva 2014/95/UE: "Le aziende devono rendicontare su come i problemi di sostenibilità influenzano sulla loro attività e come impattano, dall'altra parte, anche sulle persone e sull'ambiente".

sostenibilità che possono influenzare la performance economico-finanziaria positivamente o negativamente e contribuire alla creazione o perdita di valore dell'impresa.

Un *sustainability matter* è materiale per l'impresa quando risponde o alla materialità d'impatto e/o alla materialità finanziaria.

Alle società spetterà dunque un'analisi di rischio incrociata secondo:

- una prospettiva *Inside-Out* che valuta l'impatto attuale e potenziale delle attività aziendali sull'ambiente e sulle persone;
- una prospettiva *Outside-In* che valuta al contrario l'impatto delle tematiche ESG sulla performance economico-finanziaria.

Gli stakeholder sono sempre più interessati ad entrambi gli aspetti per comprendere i potenziali rischi legati ai loro investimenti e come possano incidere sulla società e sull'ambiente, sia a causa dei crescenti obblighi normativi che per la maggiore disponibilità di prodotti di investimento sostenibile sul mercato.

In merito ai contenuti, le aziende sono tenute a comunicare informazioni qualitative, quantitative, prospettive e retrospettive di breve, medio e lungo termine riguardo l'attività d'impresa e la *supply chain*. Se la società, nel corso dei primi tre anni di applicazione delle misure, dovesse avere difficoltà nel reperire le informazioni necessarie sulla sua catena di fornitura, potrà indicarne la causa e il conseguente piano d'azione per reperirle in futuro.

La direttiva dispone che la società debba considerare gli impatti sulle questioni di sostenibilità, ossia con riferimento al profilo ambientale, sociale e di governance.

Nello specifico, con riguardo ai fattori di sostenibilità la società deve fornire:

- Una descrizione del *business model* e della strategia aziendale che indichi la gestione dei rischi e delle opportunità relativi ai temi ESG e le modalità di attuazione della strategia.
- Una descrizione dei target e degli obiettivi sostenibili prefissati dall'azienda e i progressi nel loro raggiungimento.
- Informazioni sulla Governance amministrativa, operativa e di controllo.
- Le pratiche e le *policy* aziendali compresi i sistemi incentivanti.

- I principali impatti sia positivi che negativi dell'impresa legati alla catena del valore: operazioni, prodotti, servizi, relazioni commerciali e catena di approvvigionamento.
- Una descrizione dei principali rischi ESG e le modalità di gestione adottate.
- Gli indicatori e KPI rilevanti ai fini ESG e le modalità con le quali sono stati definiti dall'impresa.

Come richiesto dagli *stakeholder*, la CSRD ha previsto l'adozione di un unico set di standard a livello europeo, gli *European Sustainability Reporting Standard (ESRS)* sviluppati dall'*European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)*, con l'intento di uniformare il panorama degli standard di rendicontazione e ridurre la necessità di duplici rendicontazioni per le imprese. Ciò, garantendo un allineamento tra l'approccio adottato dall'EFRAG e quello degli altri standard-setter internazionali, quali i *Global Reporting Initiative Standards (GRI)*, l'*International Sustainability Standards Board (ISSB)*, il *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* e l'*International Integrate Reporting Framework (IIRC)*.

Gli ESRS sono stati sviluppati tenendo conto anche delle altre normative europee in materia sostenibile, tra cui la *Sustainable Finance Disclosure Regulation*, che stabilisce i requisiti di rendicontazione per gli operatori del mercato finanziario e i consulenti finanziari, e la *Taxonomy Regulation* che definisce una classificazione comune delle attività economiche che contribuiscono significativamente agli obiettivi ambientali.

Attualmente gli ESRS sono articolati in dodici principi, due *Cross Cutting Standards* riguardanti l'informativa generale e dieci *Topical Standard* dedicati ai temi ESG; è invece in fase di pubblicazione il secondo set di standard, nel quale vi rientrano i *Sector Specific Standards*, i quali definiranno le informazioni rilevanti che le imprese dovranno rendicontare in relazione al settore di appartenenza, e gli standard appositamente elaborati per le PMI quotate, tenuto conto delle loro esigenze e specificità.

Gli standard verranno revisionati ogni tre anni per poter integrare i cambiamenti di mercato e degli altri set di standard di rendicontazione già esistenti.

In merito al collocamento, la Direttiva prevede che la relazione di sostenibilità sia inserita esclusivamente nella relazione sulla gestione redatta dagli amministratori ai sensi dell'art. 2428 c.c., in una sezione dedicata, togliendo la possibilità che venga presentata in un documento distinto. L'esclusività nasce con lo scopo di favorire l'allineamento tra

le informazioni di natura finanziaria e quelle di sostenibilità, oltre che a rafforzare la responsabilità del Consiglio di Amministrazione.

Uno step fondamentale verso il processo di digitalizzazione delle informazioni è l'obbligo per le aziende di redigere i bilanci e la relazione sulla gestione nel formato elettronico unico europeo (ESEF), ossia in XHTML con linguaggio di marcatura XBRL, per inserire i documenti all'interno del Portale Unico di Accesso per le informazioni finanziarie (ESAP). Le informazioni di sostenibilità dovranno essere contrassegnate utilizzando dei *tags* digitali, un sistema di etichettatura digitale progettato per identificare e classificare le informazioni, per rendere i dati più accessibili e facilitare l'analisi delle performance aziendali in materia di sostenibilità. Inoltre, l'impresa dovrà procedere alla pubblicazione del report anche sul proprio sito internet.

In ultimo la CSRD richiede a tutte le società che rientrano nel perimetro di applicazione una *Limited Assurance* sul report, per garantire che le informazioni ivi riportate siano attendibili e accurate, a tal riguardo la Commissione Europea punta nel futuro all'acquisizione di un livello di *Reasonable Assurance* (ragionevole sicurezza).

La relazione di Assurance dovrà essere pubblicata insieme al bilancio d'esercizio e alla relazione sulla gestione.

Nello specifico l'ente di revisione si dovrà focalizzare sull'utilizzo dell'etichettatura digitale e degli indicatori ai sensi dell'Art.8 del Regolamento sulla tassonomia, che riguarda l'allocazione dei ricavi e CAPEX/OPEX ed attività economiche sostenibili.

In Italia, al contrario degli altri Stati Membri, l'obbligo di Limited Assurance era stato già previsto con il D.lgs. 254/2016, come visto nel precedente paragrafo.

### **1.3 Il decreto legislativo 125/2024**

La Direttiva Europea CSRD è stata recepita in Italia il 6 settembre 2024 con il D.lgs. 125/2024<sup>14</sup>.

Di seguito ne verranno esaminate le disposizioni più rilevanti a completamento di quanto già previsto dalla CSRD con particolare riferimento ai soggetti destinatari delle disposizioni, alla rendicontazione individuale e consolidata di sostenibilità, nonché ai

---

<sup>14</sup> La stesura del presente elaborato è stata precedente alla pubblicazione del Decreto; l'elaborato è stato successivamente corretto, nelle opportune sezioni, in virtù dei contenuti del Decreto stesso.



criteri per la verifica di *Assurance*. Di fatto, la CSRD ha concesso ampio margine alle singole giurisdizioni nell'adattamento delle disposizioni a livello nazionale, consentendo loro, tra l'altro, di disporre liberamente di esenzioni temporanee dall'applicazione o requisiti ridotti.

I soggetti destinatari del decreto (Art. 2) sono le società costituite nelle forme giuridiche di: società per azioni, in accomandita per azioni, a responsabilità limitata, in nome collettivo e in accomandita semplice, imprese di assicurazione ed enti creditizi; mentre sono escluse dall'applicazione del decreto la Banca d'Italia, i prodotti finanziari e le microimprese, anche qualora presentino strumenti mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani o dell'Unione Europea. L'articolo 17 detta, invece, la scadenza temporale di applicazione del presente decreto in linea con quanto già precedentemente indicato nella CSRD.

Il decreto successivamente distingue la rendicontazione individuale di sostenibilità, la quale investe le imprese individuate dall'Art. 2 e le PMI quotate, dalla rendicontazione consolidata destinata alle società madri di un gruppo di grandi dimensioni. I requisiti informativi previsti sono i medesimi ma con riferimento rispettivamente alla singola impresa e al gruppo. Di seguito vengono presentate le informative con solo riferimento alla singola impresa.

- a) Una descrizione del modello, della strategia aziendale e delle opportunità legate alle questioni di sostenibilità. L'impresa deve rendicontare i piani predisposti per garantire la compatibilità tra il business model e la transizione verso un'economia green e sostenibile e la limitazione sul riscaldamento globale a 1,5°C dell'Accordo di Parigi. Ancora, deve essere fornita una descrizione delle modalità con cui il *business model* e la strategia aziendale tengono conto delle istanze degli stakeholder dell'impresa e del loro impatto sulle questioni di sostenibilità.
- b) Una descrizione degli obiettivi temporali individuati dall'impresa in merito alle questioni di sostenibilità, includendo eventualmente quelli inerenti alla riduzione delle emissioni di gas a effetto serra per il 2030 e 2050, con indicazione dei relativi progressi. Inoltre, per gli obiettivi relativi a fattori ambientali è richiesta una dichiarazione che ne attesti le basi scientifiche.
- c) Una descrizione del ruolo e delle competenze degli organi di amministrazione e controllo per quanto riguarda le questioni di sostenibilità.

- d) Una descrizione delle politiche dell'impresa.
- e) Una descrizione dei sistemi incentivanti connessi alla sostenibilità destinati ai membri degli organi di amministrazione e controllo.
- f) Una descrizione delle procedure di dovuta diligenza applicate dall'impresa, dei principali impatti negativi, effettivi e potenziali, connessi all'attività dell'impresa e alla sua catena del valore e delle eventuali azioni intraprese per prevenire o attenuare impatti negativi, effettivi e potenziali e i relativi risultati. Ove applicabile si rinvia alla Direttiva Europea sulla *Due Diligence*
- g) Una descrizione dei principali rischi per l'impresa con indicazione delle principali dipendenze dell'impresa e le modalità di gestione di tali rischi.
- h) Una descrizione degli indicatori pertinenti per la comunicazione delle informazioni di cui ai punti precedenti.

Come già menzionato, uno degli obiettivi della CSRD è assicurare la coerenza tra le informazioni di sostenibilità e le informazioni finanziarie contenute nel bilancio d'esercizio. A tale scopo, è stato introdotto l'obbligo di attestazione di conformità del report (Art. 8) che prevede che il revisore o la società di revisione incaricata esprimano una *Limited Assurance* sulla conformità del report con le disposizioni del presente decreto. L'attestazione di conformità può essere affidata al revisore o alla società di revisione che svolgono l'attestazione del bilancio d'esercizio oppure affidarla ad un altro revisore o società di revisione abilitati.

Il decreto, inoltre, apporta e chiarisce modifiche necessarie ad alcuni D.lgs. con l'obiettivo di garantire un quadro chiaro e coordinato alla luce della CSRD. In particolare, si interviene sul decreto legislativo 39/2010 (Art.11) disponendo nuovi obblighi in materia di attestazione di conformità sulla sostenibilità, inerenti alla formazione, al tirocinio e alle competenze richieste per i revisori (i revisori sono esenti fino al 31 dicembre 2025).

Rilevanti sono anche gli enti preposti alla vigilanza (Art.10), la CONSOB<sup>15</sup> dispone di poteri di vigilanza, di indagine e sanzionatori in merito agli obblighi di rendicontazione della sostenibilità nei confronti di società emittenti quotate in Italia, anche il MEF<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Acronimo per Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

<sup>16</sup> Acronimo per Ministero dell'economia e delle finanze.

dispone dei poteri sopra citati nel caso di irregolarità accertate nelle attività di revisione e attestazione di conformità.

## **2. Lo sviluppo sostenibile: da CSR a CSV**

Il primo documento che introdusse nel 1987 una prospettiva di sostenibilità in chiave moderna è il report *“Our Common Future”* pubblicato dalla WCED (World Commission on Environment and Development) anche conosciuto come Rapporto Brundtland dal nome dell’allora Presidente della commissione Gro Harlem Brundtland.

Da qui la definizione di sviluppo sostenibile universalmente accettata *“development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”*, letteralmente *“uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri”*.

La WCED parla per la prima volta di integrazione tra le strategie socio economiche ed impatto ambientale, per conciliare i bisogni umani e le leggi non scritte del nostro ecosistema con l’obiettivo di una nuova era di crescita.

In seguito alla pubblicazione del rapporto Brundtland si iniziò a utilizzare l’espressione *Three Pillars* per indicare le tre matrici di carattere ambientale, sociale ed economico.

In questo senso John Elkington<sup>17</sup> fu rivoluzionario, introducendo nel 1992 un approccio del tutto nuovo suggerendo alle imprese di rendicontare le proprie performance, ossia il *Triple bottom line* (TBL), framework di sostenibilità che si basa sulle tre “P”:

- Persone (People): responsabilità sociale;
- Pianeta (Planet): responsabilità ambientale;
- Profitto (Profit): responsabilità economica.

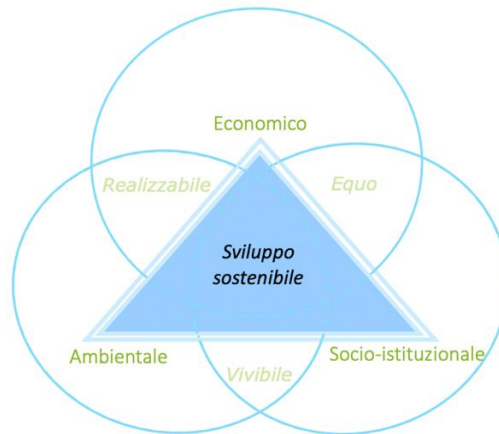
Secondo Elkington è necessario spostarsi dal modello tradizionale del *One Bottom Line*, nel quale il focus per le società è massimizzare la performance economico-finanziaria e misurare il successo attraverso il profitto, preferendo, invece, l’approccio del *Triple Bottom Line*. Quest’ultimo rappresenta un modello olistico dove le società si impegnano a bilanciare i loro obiettivi finanziari con la responsabilità sociale e ambientale puntando alla creazione di valore nel lungo termine. Un’impresa può dunque definirsi sostenibile

---

<sup>17</sup> Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone.

se riesce a raggiungere un equilibrio in tutte e tre le dimensioni beneficiando di un vantaggio competitivo.

Figura 1. Il modello del Triple Bottom Line



Fonte: Elaborazione da Elkington 1997

Le principali critiche mosse al modello di Elkington si concentrano sulla necessità di determinare dei *trade-off* tra le matrici individuate, in quanto perseguire simultaneamente obiettivi multidimensionali può comportare il miglioramento di una a discapito di un'altra.

Inoltre, si incorre nel rischio di *greenwashing* portando le aziende a utilizzare il concetto ai soli fini di marketing anziché impegnarsi genuinamente per migliorare le loro performance sociali e ambientali.

Successivamente il concetto di sviluppo sostenibile si consolida nel 1992 a Rio de Janeiro nella prima Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED) e ancora con il Protocollo di Kyoto del 1997. Nelle due occasioni sono stati firmati rispettivamente l'Agenda 21, un *roadmap* globale per lo sviluppo sostenibile che ha portato alla nascita della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (UNFCCC) e la dichiarazione di Kyoto, un accordo internazionale con il quale i paesi industrializzati si sono impegnati per ridurre nel periodo 2008-2012 le emissioni dei gas ad effetto serra almeno del 5% rispetto ai livelli preindustriali del 1990.

Per promuovere questo approccio è necessario che le società agiscano in modo socialmente responsabile, ossia attraverso la *Corporate Social Responsibility (CSR)*, in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Alla responsabilità economica si affianca

la responsabilità sociale dell'impresa nel creare valore tangibile e intangibile per le persone, il territorio e l'ambiente.

Uno tra i primi a parlare di responsabilità sociale d'impresa fu Friedman nel 1970, che con una visione incentrata sugli azionisti (*Shareholder Theory*), definì come unica responsabilità di un'impresa quella di usare le proprie risorse e dedicarsi ad attività oltre ad aumentare i propri profitti<sup>18</sup>. Tuttavia, negli anni successivi iniziò ad affermarsi la dottrina di Freeman<sup>19</sup>, che, al contrario, propone la *Stakeholder Theory* ponendo come centrali per la società non solo gli azionisti ma tutti gli *stakeholder*, vale a dire coloro che influenzano e sono influenzati dall'impresa, con l'obiettivo di soddisfare le aspettative di tutti i portatori d'interesse, azionisti compresi. In particolare, i principali *stakeholder* individuati da Freeman appartengono a diverse realtà societarie e includono: investitori, consumatori, comunità locali, dipendenti, fornitori, autorità governative, gruppi politici e associazioni imprenditoriali.

A livello istituzionale la RSI entra formalmente nell'agenda dell'Unione Europea in occasione del Consiglio Europeo a Lisbona nel 2000, dove viene presentata come uno strumento strategico in grado di rendere le società più competitive e socialmente coese, nonché mezzo necessario per promuovere lo sviluppo sostenibile. La prima definizione a livello Europeo si trova nel Libro Verde del 2001, nel quale la RSI viene descritta come *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*<sup>20</sup>.

Anche l'ILO<sup>21</sup> (Organizzazione Internazionale del Lavoro) definisce le caratteristiche della RSI:

- Una condotta socialmente responsabile adottata volontariamente dall'impresa al di là degli obblighi legali;
- Parte integrante della gestione dell'impresa, legata allo sviluppo sostenibile, sistematica e non occasionale;
- Non sostituisce il ruolo del governo, della contrattazione collettiva o delle relazioni industriali.

---

<sup>18</sup> Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*.

<sup>19</sup> Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston.

<sup>20</sup> Libro Verde (2001) pp. 7

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

<sup>21</sup> ILO.org

Gli aspetti etici di volontarietà, trasparenza, responsabilità e correttezza assumono un ruolo fondamentale nel legittimare a livello sociale le azioni dell'imprenditore, il quale deve tener conto della *"compatibilità con i valori condivisi nell'ambiente sociale in cui opera"*<sup>22</sup>.

Ancora una volta, dieci anni dopo, il rapporto di interdipendenza tra il valore creato dall'impresa e l'ambiente circostante viene richiamato con il concetto di *Corporate Shared Value* (CSV), un approccio innovativo e proattivo alle pratiche aziendali, introdotto da M. Porter e M. Kramer nell'articolo *"Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth"*. Il CSV viene definito come *"l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando contemporaneamente le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione dell'interdipendenza tra progresso sociale ed economico"*<sup>23</sup>.

Ancora, Corazza et al. (2014, p. 3)<sup>24</sup> definiscono il CSV come un *"rinnovato capitalismo che eleva a livello strategico il raggiungimento di obiettivi sociali di un'impresa"*.

La creazione del valore condiviso, dunque, può essere considerata una naturale prosecuzione ed evoluzione della *Corporate Social Responsibility* in quanto la società svolge un percorso di inclusione nel core business e nella strategia aziendale di attività e obiettivi relativi a questioni ambientali e sociali, tramutandoli in un veicolo per la creazione di valore.

Sebbene la CRS e il CSV sembrano simili, presentano delle divergenze che gli stessi Kramer e Porter sottolineano nel loro articolo (Figura 3, pp.22).

Mentre la CSR si concretizza facendo del "bene" per senso di cittadinanza, filantropia e sostenibilità, il CSV mira a raggiungere vantaggi economici e sociali rispetto ai costi

---

<sup>22</sup> P. Gazzola, *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, 2006.

<sup>23</sup> Traduzione letterale da Kramer, M. e Porter, M. (2011) *Creazione di valore condiviso*, pp- 6:" *The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress*".

<sup>24</sup> Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mancini, G. (2014). *Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della Creazione di Valore Condiviso? Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale* (VIII Edizione), Perugia 23-24 Maggio 2014, pp.3

sostenuti, con l'obiettivo di creare valore per l'azienda, la comunità e tanto più per la società nel suo complesso.

La strategia della CSR è separata dalla massimizzazione del profitto e può essere determinata da preferenze personali o da report esterni; al contrario, la strategia del CSV è integrata e funzionale alla massimizzazione del profitto e viene specificatamente definita dalla società internamente.

In ultimo, l'impatto della CSR dipende dal budget che viene assegnato, nel CSV, invece, si cerca di riallineare l'intero budget aziendale attorno alla strategia scelta.

Le strategie della CSR sono incentrate principalmente sul mantenimento o miglioramento della reputazione dell'azienda con una connessione limitata rispetto al *core business* aziendale rendendole difficili da sostenere nel lungo termine. Diversamente il CSV influisce direttamente sulla redditività e sulla competitività della società contribuendo così a creare valore economico (Porter e Kramer, 2011, p. 16).

Secondo gli autori i pilastri strategici per creare valore condiviso sono i seguenti:

- Ridefinire la produttività della catena del valore incrementando la qualità dei prodotti e l'efficienza dei processi produttivi, con lo scopo di ridurre l'impatto e i costi delle operazioni e generare di conseguenza un vantaggio economico e sociale. La società deve porre l'attenzione sulle eventuali esternalità negative, ossia i danni ambientali o sociali correlati allo svolgimento dell'attività, che nel lungo termine potrebbero ripercuotersi anche sull'azienda generando costi interni.
- Riconcepire e innovare i prodotti e i mercati: secondo gli autori è necessario identificare i bisogni sociali insoddisfatti e il relativo mercato, arrivando così a ridefinire i prodotti e i mercati tenendo conto dei rischi e delle opportunità associate. Le opportunità di innovazione non sono statiche ma si evolvono costantemente di pari passo con lo sviluppo dell'economia, il progresso tecnologico e il cambiamento delle priorità sociali. Questo tipo di approccio offre alle aziende l'occasione di differenziarsi e riposizionarsi nei mercati tradizionali e di esplorare i mercati precedentemente trascurati.
- Sostenere lo sviluppo dei cluster industriali con cui l'impresa entra in contatto, per conseguire un vantaggio competitivo di lungo termine incrementando la produttività e favorendo simultaneamente lo sviluppo sociale. Il concetto di

cluster è stato introdotto per la prima volta da Michael Porter nel 1991 che li ha definiti come concentrazioni geografiche di imprese interconnesse, caratterizzati dalla contemporanea presenza di cooperazione e competizione, che operano o nello stesso settore o in settori differenti ma comunque correlati tra di loro.

Ognuno di questi tre approcci si inserisce nel “circolo virtuoso del valore condiviso”<sup>25</sup> nel quale l’incremento del valore di un’area (economica, sociale, ambientale) crea opportunità anche nelle altre.

Nonostante la pubblicazione sul CSV abbia vinto nel 2011 il *McKinsey Award* come migliore articolo sull’ *Harvard Business Review*, il modello di Porter e Kramer ha generato reazioni contrapposte e non è stato privo di critiche, per lo più dovute all’eccessiva semplificazione del concetto e alla mancanza di un confine netto tra lo CSV e la CSR come invece presentato dagli autori.

Una tra le prime è apparsa nella rubrica *Schumpeter* dell’*Economist* (2011), che ha definito l’idea di CSV un concetto superficiale a causa del modo in cui viene definito il mondo del capitalismo e per l’idea di business, presentata come qualcosa che non ha mai impattato a livello sociale.

Ancora, Beschorner (2013, p. 108)<sup>26</sup> ritiene che il concetto di CSV non sia così radicale e innovativo rispetto alla filosofia del management, come lo fanno sembrare gli autori; sulla stessa scia anche Crane et al. (2014)<sup>27</sup> ritengono che uno dei principali punti di debolezza sia che non si tratta di una soluzione innovativa ma di una reinterpretazione personale di concetti già formulati nella teoria dello *stakeholder management theory* (Freeman et al. 2004) e della definizione proposta dalla Commissione Europea. Inoltre, il CSV sembra riprendere il concetto di social innovation definito da Moss Kanter (1999)<sup>28</sup> come un processo che considera i bisogni sociali come delle opportunità per sviluppare il proprio business, idee, tecnologie e nuovi mercati.

---

<sup>25</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011) Creating shared value, *Harvard Business Review*, January/February. pp. 7.

<sup>26</sup> Beschorner, T. (2013). Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), f108.

<sup>27</sup> Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). *Contesting the Value of the Shared Value Concept*. *California Management Review*, 56, 2.

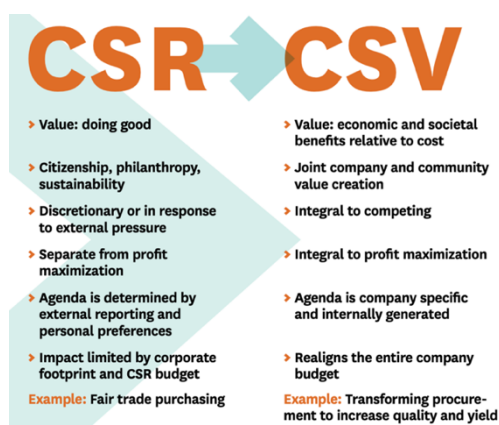
<sup>28</sup> R. Moss Kanter, *From Spare Change to Real Change. The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*, *Harvard Business Review*, 1999.



Figura 2. Rapporto tra creazione di valore economico e bisogni sociali



Figura 3. Le differenze tra CSR e CSV



Fonte: Porter e Kramer, 2011

Negli anni seguenti la Commissione Europea richiama nuovamente il concetto di responsabilità sociale con la comunicazione sulla strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese, con una definizione più sintetica e omnicomprensiva *“responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*<sup>29</sup> risultando più affine alla visione del CSV.

<sup>29</sup> Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale

La responsabilità sociale è anche lo strumento con la quale è possibile perseguire i *Sustainable Development Goals* (SDGs) definiti dall'ONU nell'agenda 2030, sottoscritta nel 2015 da 193 Paesi membri delle Nazioni Unite. Si tratta di 17 obiettivi interconnessi tra di loro scomposti in 169 target, considerando cinque aree di intervento: persone, pianeta, prosperità, pace e partnership. Sostanzialmente si tratta di *“un piano di cui bisogna riconoscere l'ambizione, la potenzialità e soprattutto la portata universale, che permette di andare oltre le priorità tradizionalmente stabilite dai governi e, in una logica più realistica e volta al cambiamento, di “fare rete” per raggiungere obiettivi comuni”*<sup>30</sup>. In Italia gli obiettivi dell'Agenda 2030 sono stati integrati all'interno della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) 2017-2030 su proposta del Ministro dell'Ambiente.

Nello stesso anno, durante la conferenza sul clima di Parigi (COP21), 196 Paesi membri hanno sottoscritto un accordo vincolante per la lotta al cambiamento climatico e il surriscaldamento al fine di contenere l'aumento della temperatura globale entro i 1,5°C dall'era preindustriale. La transizione Europea verso una visione più sostenibile si consolida nel 2019 con il *Green Deal* europeo, noto anche come patto verde europeo, un accordo ambizioso che punta a ridurre del 55% le emissioni nette ad effetto serra entro il 2030 e raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, rendendo così l'Europa il primo continente neutro dal punto di vista climatico. I punti chiave del patto sono: energia rinnovabile, economia circolare, riduzione dell'inquinamento, biodiversità, industria sostenibile, mobilità sostenibile e finanza sostenibile.

A tal riguardo la Commissione Europea ha nominato un gruppo di esperti sulla finanza sostenibile, *Technical Expert Group* (TEG), per definire un sistema di classificazione delle attività economiche eco-sostenibili, individuare *benchmark low carbon* e *positive carbon*, formulare linee guida per la rendicontazione delle informazioni climatiche e identificare standard e certificazioni di qualità dei *Green Bond*.

---

delle imprese, pp. 7 consultabile al:  
<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>

<sup>30</sup> Lenzi, Ilaria; Pais, Ilaria; Zucca, Andrea, “Un patto globale per lo sviluppo sostenibile. Processi e attori nell'agenda 2030”; Fondazione Enrico Mattei, 2015, pp. 43.

È nell'ambito del *Green Deal* che si colloca la strategia europea per il conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) e la CSRD per la rendicontazione obbligatoria della performance di sostenibilità.

Figura 4. SDGs Agenda ONU 2030



Fonte: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

### **3. La pianificazione della sostenibilità come strumento strategico**

Pianificare la sostenibilità è un processo strategico attraverso il quale le aziende integrano nella loro strategia i principi sostenibili, fissando obiettivi di lungo termine per apportare valore non solo per gli azionisti ma per l'intera società, inserendosi nel concetto più ampio di creazione del valore condiviso. Matsumura et al.(2022)<sup>31</sup> lo definiscono *“un sistema direzionale, con il quale codificare le strategie, dettagliarne i contenuti e compiere scelte di implementazione”*.

La *vision* futura dell'azienda si traduce in azioni concrete adottando un approccio *win win*<sup>32</sup>, ossia puntando ad ottenere effetti positivi per tutte le parti coinvolte favorendo una vera e propria crescita collettiva. La pianificazione strategica consente di stabilire ex

<sup>31</sup> Matsumura E. M.; Young S. M.,2022 *La pianificazione strategica e operativa*, [www.giappichelli.it](http://www.giappichelli.it), pp.5

<sup>32</sup> Definizione da Wikipedia *“Win-win è un'espressione inglese che indica la presenza di soli vincitori in una data situazione. Per estensione si considera win-win una qualsiasi cosa che non scontenti o danneggi alcuno dei soggetti coinvolti”*.

ante obiettivi, target quantitativi/qualitativi e azioni da intraprendere, collegandoli ai risultati da raggiungere, comunicando ex post i risultati agli stakeholder.

Di conseguenza il piano strategico è lo strumento con cui l'azienda manifesta la propria presa di responsabilità riguardo a tematiche socio-ambientali, comunicando l'orientamento strategico agli *stakeholder* interni ed esterni. È importante sottolineare che il piano non equivale al report di sostenibilità, ma viene inserito come parte integrante dello stesso nelle sue parti iniziali; al contrario il report è un documento finalizzato alla comunicazione annuale delle performance e degli impatti dell'azienda per una verifica dei risultati e redatto in conformità agli standard di rendicontazione esistenti scelti autonomamente dall'azienda e dal 2024<sup>33</sup> allineandosi agli standard europei ESRS

### **3.1 I Sustainable Business Models**

Una strategia di sostenibilità può essere attuata dalle aziende indipendentemente dalla dimensione e dal settore di appartenenza, grazie all'implementazione di *Sustainable Business Model* (SBM), modelli strategici in grado di massimizzare i benefici per gli *stakeholder*, distribuendoli lungo la catena del valore e, più in generale, fuori dai perimetri tradizionali dell'azienda stessa.

L'adozione di questi modelli permette di migliorare la *brand reputation* e il posizionamento dell'impresa, ridefinendo gli aspetti chiave del modello di business, della *supply chain* e della *customer relationship*. In aggiunta, garantisce all'azienda un miglior adattamento ai cambiamenti normativi e di mercato, permettendole di sfruttare le opportunità di crescita e sviluppo che l'orientamento alla sostenibilità offre.

Gli stessi Kramer e Porter (2011) sostengono che un *Sustainable Business Model* rappresenta una fonte di vantaggio competitivo in cui *value proposition*, *value creation & delivery* e *value capture* sono connessi e collaborano per creare valore.

Precisamente:

- *value proposition*: identifica il valore che l'impresa propone ai propri consumatori attuali e potenziali;
- *value creation & delivery*: riguarda la creazione di valore e come l'impresa è organizzata per produrre questo valore;

---

<sup>33</sup> Direttiva 2022/2464/UE, vedi paragrafo 1.2.

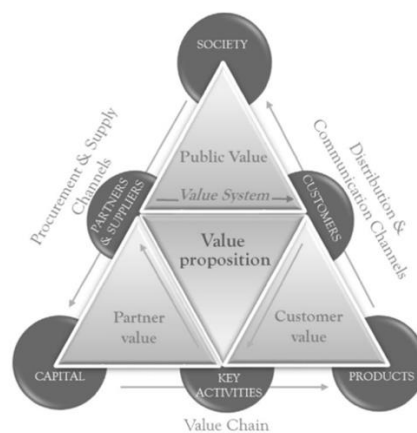
- *value capture*: descrive attraverso il modello dei ricavi e la struttura dei costi come l'impresa trattiene il valore finanziario.

Anche Bocken et al. (2014)<sup>34</sup> sostengono che i modelli di business sostenibili sono modelli innovativi che trasformano il modo in cui l'organizzazione crea, distribuisce e acquisisce valore.

Il *framework* di riferimento è quello del *Value Triangle* (Biloslavo, Bagnoli and Edgar, 2018) che graficamente rappresenta l'interrelazione della società con la *value chain* (risorse, attività chiave e prodotti) e il *value system* (fornitori e clienti) dando spazio anche al *public value*, vale a dire il valore sociale creato per coloro che non rientrano nella categoria di fornitori e clienti.

Il triangolo ci offre una prospettiva più ampia evidenziando l'impegno dell'azienda nella co-creazione di valore a favore di tutti i suoi stakeholder in un sistema circolare, traendone un vantaggio economico.

Figura 5. Il triangolo dei valori



Fonte: Bagnoli et al. 2018

Per la rappresentazione grafica del *Value Triangle* Bagnoli et al. propongono l'adozione di un *Business Model Canvas*, uno strumento di analisi utilizzato dalle aziende per descrivere, analizzare e pianificare il proprio modello di business. Il BMC si dimostra efficace al fine di delineare il modello circolare suggerito dai principi dello sviluppo

<sup>34</sup> N.M.P. Bocken, S.W. Short, P. Rana, S. Evans. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, Journal of Cleaner Production. Volume 65, pp. 42-56.

sostenibile, agevolando la categorizzazione delle azioni possibili grazie alla suddivisione in *building blocks*. Ancora una volta, la società ricopre una posizione centrale e dominante enfatizzando l'interrelazione sistemica tra economia e società.

In riferimento a ciò, una ricerca condotta da *Strategy Innovation*<sup>35</sup> ha identificato cinque *sustainable business model*, ossia framework di ricerca-intervento riportati di seguito:

- *Well-being business model*: identifica un modello di business che segue un approccio *human-centered* dove il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie assume un ruolo primario nella valutazione di progetti ed investimenti anziché essere considerato un mero aspetto marginale. L'azienda assume l'impegno di soddisfare i bisogni sociali attinenti alla qualità della vita includendo un'analisi delle dimensioni fisiche, mentali, sociali ed emotive. Tra le iniziative possibili vi rientrano la messa a disposizione di sistemi di *welfare* che favoriscano la *work-life balance*, agevolazioni per l'istruzione e l'assistenza sanitaria e programmi formativi volti ad accrescere le competenze e la qualità professionale. È fondamentale considerare che le risorse allocate al miglioramento del benessere aziendale non siano una voce di costo fine a sé stessa ma un vero e proprio investimento nella produttività futura, nell'efficienza operativa e nell'*engagement* dei lavoratori. Ad oggi Luxottica è il migliore esempio di *well-being business model* con un programma di welfare tra i più avanzati e completi in Italia. L'azienda mira a migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti e delle loro famiglie, ad esempio, supportando la genitorialità grazie a nidi aziendali e permessi parentali estesi e ancora fornendo contributi economici per le spese scolastiche ed universitarie dei figli. Anche Ferrero è un esempio innovativo di welfare con la Fondazione Ferrero (1983) che promuove iniziative per conciliare la vita-lavoro, percorsi di reinserimento al lavoro, agevolazioni allo studio per i

---

<sup>35</sup> Azienda nata nel 2015 come Spin-off dell'Università Ca' Foscari Venezia, oggi totalmente indipendente, è un'impresa che si occupa di innovazione strategica. L'interdisciplinarietà – unita alla rete messa a disposizione dall'Università Ca' Foscari Venezia – è un marchio di fabbrica che la rende una realtà unica in Italia nel campo della consulenza strategica e dei servizi di ricerca-intervento.

<https://strategyinnovation.it/>

dipendenti e i loro figli, inoltre, nella sede di Alba è disponibile un nido aziendale aperto anche alle famiglie della zona per un *welfare* “aperto” al territorio e alla comunità.

- *Green & Circular business model*: un modello di business con focus sulla sostenibilità ambientale, uno dei temi più rilevante e urgente alla luce delle recenti normative e dei programmi istituzionali ad hoc, come il sopracitato *Green Deal* europeo. Lo scopo è ridurre l’impatto ambientale massimizzando l’utilizzo di risorse naturali cercando al contempo di limitare l’emissione di rifiuti e l’inquinamento atmosferico. Questo è possibile, ad esempio, attraverso pratiche come l’eco-design dei processi, l’utilizzo di materiali riciclati e packaging sostenibili. L’orientamento verso un’economia circolare offre alle aziende l’opportunità di migliorare la propria *immagine* e di differenziarsi dai *competitor*, con una conseguente riduzione dei costi nel lungo termine. Inoltre, guardare alle sfide ambientali con un approccio proattivo anziché limitarsi a rispondere passivamente ad obblighi normativi futuri, trasforma la sostenibilità in un vantaggio competitivo anziché un onere di *compliance*. A titolo esemplificativo è possibile menzionare *Too Good To Go*, un’applicazione che mira a ridurre e combattere lo spreco alimentare consentendo ai consumatori di acquistare ad un prezzo ridotto box di cibo invenduto da chiunque decida di aderire promuovendo un utilizzo più sostenibile delle risorse disponibili. Anche Novamont, azienda italiana leader nella produzione di bioplastiche e soluzioni biochimiche, si inserisce perfettamente nel contesto. L’azienda promuove la creazione di prodotti che possono essere riciclati e compostati in modo sicuro e naturale nell’ambiente aderendo a rigorosi standard internazionali e si occupa dello sviluppo di bioplastiche compostabili, come Mater -Bi riducendo la quantità di rifiuti plastici nelle discariche e negli oceani.
- *Fair-trade business model*: un business model per la gestione etica della supply chain che promuove un modo di fare impresa a tutela dei *partner* con un’attenzione specifica al territorio e alle condizioni sociali. Di fatto in un contesto globale sempre più attento ai diritti umani, è fondamentale che per tutte le parti

coinvolte sia previsto un codice comportamentale eticamente corretto, un trattamento economico equo e soprattutto condizioni di lavoro sicure e dignitose. Negli ultimi anni investitori e consumatori risultano più inclini ad investire in prodotti e servizi offerti da imprese che si impegnano attivamente per garantire una filiera *eco-friendly*, equa e solidale. Ne sono un esempio Alce nero e La Saponaria, aziende italiane che si occupano della produzione rispettivamente di alimentari biologici e di cosmetici naturali e biologici. Alce nero con il suo manifesto "*Alimentiamo la vita*" si impegna per offrire prodotti di alta qualità nel rispetto dell'ambiente garantendo condizioni di lavoro eque sostenendo i piccoli produttori locali, dove le materie prime vengono coltivate senza chimica di sintesi nel rispetto della terra e dei lavoratori. La Saponaria utilizza materie prime provenienti da cooperative di piccoli produttori acquistate ad un prezzo equo e supporta progetti di sviluppo nelle comunità locali dei produttori con cui collabora. Si impegna per utilizzare packaging eco-sostenibili e garantisce la trasparenza e la tracciabilità delle materie prime utilizzate lungo tutte le fasi della filiera. Nel 2023 diventa Società Benefit affiancando al mero scopo economico dell'attività lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sul pianeta.

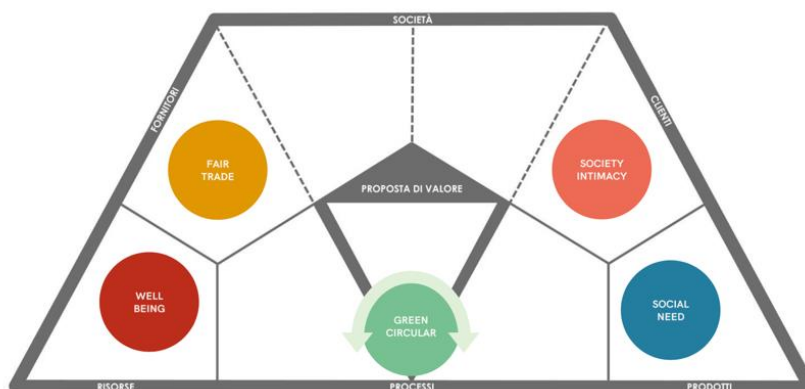
- *Social need business model*: un innovativo concetto di sostenibilità dove l'impresa integra nella propria strategia la soddisfazione di bisogni sociali ripensando a prodotti e servizi che vi rispondano concretamente, ampliando di fatto i destinatari della propria *value proposition*. Si concentra sull'identificazione e sull'affronto dei bisogni critici della società, quali la povertà, la malnutrizione, la salute, l'accesso all'istruzione e i cambiamenti demografici. Così facendo l'impresa può contribuire al progresso sociale e al contempo raggiungere il successo aziendale, realizzando un impatto sociale positivo. È possibile menzionare l'azienda Brunello Cucinelli che oltre ad essere rinomata per l'alta qualità dei suoi capi e l'eccellente artigianalità, spicca tra le altre per l'approccio umanistico al lavoro e per lo sforzo nel migliorare il benessere nella comunità locale; infatti, l'azienda ha investito per restaurare il borgo medioevale di Solomeo dove ha la sede, realizzando tra le altre la Biblioteca Universale di



Solomeo. Un altro esempio è IllyCaffè che investe nella coesione sociale e il benessere collettivo dei suoi coltivatori attraverso programmi di formazione, investendo nel loro sviluppo e migliorandone le competenze aiutandoli nella loro sostenibilità economica. Ad esempio, in Brasile ha selezionato i migliori coltivatori con il premio “Ernesto Illy por la Qualidade do Cafè para Espresso” e ancora ha costruito una comunità, il “Clube illy do Cafè”, che raccoglie più di 600 coltivatori con cui instaurare un rapporto basato sulla conoscenza, lo scambio e la crescita.

- Society intimacy business model: un modello che dà priorità alla creazione di relazioni profonde e significative con la società e la comunità di appartenenza. L'azienda si impegna attivamente per essere *change-maker*, veicolo per lo sviluppo e la sensibilizzazione della sostenibilità sociale ed economica, adottando politiche di comunicazione trasparenti e responsabili. Eataly, azienda italiana che si occupa della promozione della cultura gastronomica italiana si trova perfettamente in linea con questa filosofia. L'azienda propone un'educazione alimentare fornendo non solo informazioni dettagliate sui prodotti e sui valori nutrizionali ma organizza anche corsi di cucina, degustazioni, workshop ed eventi culturali contribuendo così a creare un legame con i consumatori. Anche Coop Italia punta sulla creazione di un legame con i propri consumatori mediante campagne di sensibilizzazione, eventi ed attività educative rivolte alla comunità, tra cui la promozione della parità di genere, della ricerca medico-scientifica sull'Alzheimer e attività per la tutela delle nostre acque.

Figura 6. Cinque Framework sostenibili attraverso il Business Model Canvas



Fonte: *Strategy Innovation*

### **3.2 Il piano strategico di sostenibilità (PdS)**

Dal punto di vista contenutistico un piano strategico di sostenibilità assume caratteristiche diversificate e speciali per ciascuna azienda che redige il proprio. Dal punto di vista metodologico, invece, è possibile individuare delle fasi comuni basandosi su tre punti fondamentali: formazione e assesment interno, analisi strategica esterna, stakeholder engagement e analisi di materialità, pianificazione operativa e sviluppo della strategia, stesura del piano strategico di sostenibilità, implementazione , redazione del report di sostenibilità.

#### Formazione e assesment interno

Innanzitutto, è indispensabile una valutazione puntuale e dettagliata del contesto aziendale interno, per sviluppare un piano strategico di sostenibilità su misura per l'azienda e valutare di conseguenza il divario tra lo stato attuale e gli obiettivi futuri.

In questa fase può essere utile considerare il rating ESG dell'azienda o rating di sostenibilità, vale a dire un giudizio che certifichi la solidità di un'azienda dal punto di vista ambientale, sociale e di governance<sup>36</sup>, per monitorare l'efficienza e la produttività dell'impresa e comparare i risultati nei successivi esercizi.

Per intraprendere un percorso sostenibile è fondamentale per la società un momento di formazione propedeutico alle attività successive con un focus sui concetti fondamentali di sostenibilità, i framework di riferimento e il contesto normativo in materia, così da costruire un linguaggio comune con le figure professionali che seguiranno il processo.

È necessario acquisire una mappatura AS-IS delle policy aziendali, delle risorse e competenze interne, delle *best practices*, dei sistemi di gestione e dei processi attualmente in uso.

Le informazioni più rilevanti in questa fase riguardano:

- La *mission* e la *vision* futura;
- Il modello di business adottato misurando il rischio non finanziario ivi correlato;

---

<sup>36</sup> Definizione da: <https://www.modefinance.com/it/company/blog/che-cos-e-e-come-si-costruisce-un-rating-esg>

- Il regolamento aziendale e l'organigramma societario per comprendere la struttura di governance e il livello di coinvolgimento dei vertici aziendali, delineando per ciascuno ruoli, attività e responsabilità;
- L'inclusione nell'organigramma di un *Sustainability Manager*, una figura professionale trasversale che gestisce l'impatto che l'organizzazione ha dal punto di vista economico, sociale e ambientale, o di un comitato di sostenibilità ossia un gruppo inter-funzionale di persone incaricate di sviluppare, implementare e monitorare strategie e iniziative sostenibili;
- I documenti aziendali, Certificazioni ISO, codici etici, modello organizzativo 231 etc. se presenti.

La raccolta di queste informazioni avviene mediante l'acquisizione di documenti, lo svolgimento di colloqui ed interviste e la somministrazione di questionari di percezione della sostenibilità erogati grazie a software specifici.

Ne è un esempio la checklist che Strategy Innovation ha rielaborato nell'ambito della DGR. 948<sup>37</sup> "*Responsabilmente*" e della DGR. 817<sup>38</sup> "*Impresa responsabile*".

La checklist SBM è stata sviluppata seguendo una metodologia di ricerca accademica e rappresenta lo strumento per misurare e pianificare la sostenibilità aziendale come driver di innovazione strategica. A livello pratico è costruita suddividendo ciascun SBM in macroaree a loro volta suddivise in specifici *items*, assegnando un punteggio da zero a tre a ciascuna area, dove lo zero corrisponde ad un'area non considerata attualmente in azienda, l'uno ad un'area minimamente considerata, il due ad un'area considerata ed il 3 ad un'area molto rilevante nelle pratiche aziendali.

### Analisi strategica esterna

La seconda analisi riguarda il macroambiente dell'impresa finalizzata ad individuare le motivazioni e le pressioni esterne che guidano l'esigenza di fissare obiettivi di

---

<sup>37</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 948 del 22 giugno 2016 Programma Operativo Regionale - Fondo Sociale Europeo 2014-2020 - Asse II Inclusione sociale - "Responsabilmente - Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica - Percorsi di RSI" - Avviso pubblico per la presentazione di proposte progettuali e approvazione della Direttiva - Anno 2016.

<sup>38</sup> DGR 816-11/06/2019 "Impresa responsabile - Percorsi per favorire l'innovazione delle aziende venete in un'ottica di sviluppo sostenibile "Linea 1: La RSI come fattore strategico di sviluppo del territorio

sostenibilità, avvalendosi di un'analisi PESTAL, tool strategico che consente di monitorare fattori Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ambientali e Legali.

Le principali aree di studio includono:

- Il contesto normativo per verificare l'insieme di vincoli ed obblighi vigenti in materia, quali direttive, leggi e regolamenti;
- Analisi della catena del valore con un focus specifico su fornitori, clienti e competitor;
- L'attrattività del mercato attraverso un benchmark di settore al fine di comprendere come i principali *competitor player* abbiano stabilito obiettivi, iniziative e piani di sostenibilità;
- Mappare le attività e le strategie di CSR in relazione al posizionamento;
- L'identificazione di driver di sostenibilità esterni al contesto nazionale, come gli SDGs per adeguarsi correttamente a future *compliance* normative ed istituzionali, anticipandole.

Al termine dell'attività di analisi i risultati ottenuti vengono sintetizzati in un'analisi SWOT per osservare i punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) per la prospettiva interna, ed opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) per la prospettiva esterna.

#### Stakeholder engagement e analisi di materialità

Successivamente è cruciale un momento di *engagement* con gli *stakeholder* dell'impresa, ovvero i principali interlocutori con cui l'azienda si interfaccia, individuando in prima battuta quali stakeholder coinvolgere nelle iniziative future legate alla sostenibilità.

Gli stakeholder, definiti dai GRI (2021) come "*individuo o gruppo che ha un interesse sulle attività dell'azienda che hanno o potrebbero avere un impatto*", possono essere distinti tra primari e secondari<sup>39</sup> in base al grado di influenza (diretta o indiretta nei processi decisionali dell'azienda) e dipendenza (diretta o indiretta dalle attività/performance dell'impresa).

---

<sup>39</sup> P. CHARAN, L. S. MURTY, *Secondary stakeholder pressures and organizational adoption of sustainable operations practices: The mediating role of primary stakeholders in Business Strategy and the Environment* 27.7, 2018, pp. 910 – 923

Negli *stakeholder* primari rientrano coloro che hanno un'influenza diretta sull'impresa e da cui quest'ultima dipende per la sua sopravvivenza come azionisti, dipendenti, clienti, fornitori; mentre nei secondari rientrano coloro che non hanno un'influenza diretta ma che possono influenzare o essere influenzati dalle attività, dalle politiche e dai processi della società, tra cui concorrenti, sindacati, associazioni imprenditoriali e comunità locali. Lo *stakeholder engagement* è il processo mediante il quale l'organizzazione coinvolge le parti interessate con lo scopo di comprenderne le aspettative, preoccupazioni e priorità; di fatto la ricostruzione e la mappatura del proprio network di relazioni da all'impresa la possibilità di rilevare nuove opportunità di dialogo e di creazione del valore.

Alla base dello *stakeholder engagement* ci sono tre principi<sup>40</sup>:

- *Inclusivity*: intesa come l'identificazione degli *stakeholder* per consentire loro una partecipazione attiva nella definizione dei temi materiali di sostenibilità e nello sviluppo di una risposta strategica ad essi;
- *Materiality*: riferita all'identificazione e la prioritizzazione dei *material issue*, ossia i *topic* di sostenibilità più rilevanti e significativi per l'impresa e i suoi *stakeholder*, poiché influenzano decisioni, azioni e performance nel medio lungo periodo;
- *Responsiveness*: ossia la capacità di risposta tempestiva di un'organizzazione alle questioni rilevanti e ai relativi impatti.

Lo standard AA1000SES (2015)<sup>41</sup> di AccountAbility individua quattro fasi dello stakeholder Engagement che si ripetono continuamente: *Plan, Prepare, Implement, Act, Review, Improve*.

Figura 7. Le fasi dello stakeholder engagement

---

<sup>40</sup> M. B. FAROOQ, R. ZAMAN, M. NADEEM, *AccountAbility's AA1000AP standard: a framework for integrating sustainability into organizations* in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2021.

<sup>41</sup> AccountAbility - Institute of social and Ethical Accountability, *AA100 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD*, 2015, p. 19.

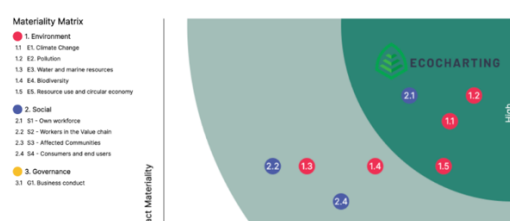


La fase di *Plan* include la mappatura degli *stakeholder* più significativi e delle tematiche più rilevanti, prioritizzando gli *stakeholder* in base a tre parametri: la dipendenza, quanto il soggetto è dipendente dall'impresa, l'influenza, che misura quanto il soggetto è influente per l'impresa (dimensione contraria alla precedente) e l'urgenza, la dimensione temporale relativa alla tempestività nel raggiungimento di soluzioni.

La fase di *Prepare* consiste nell'analisi delle risorse interne ed esterne necessarie per il coinvolgimento degli *stakeholder*, principalmente classificabili in tre categorie, finanziarie, umane e tecnologiche e dei principali rischi connessi all'*engagement*. A seguire *Implement* che consiste nello sviluppare un piano dettagliato per la gestione operativa dello *stakeholder engagement* e quindi il piano d'azione da seguire. L'ultimo passaggio è *Act, Review & Improve*, ossia la fase di messa in pratica dei feedback degli *stakeholder*, di valutazione e di monitoraggio delle iniziative e delle attività svolte, dove si definiscono le principali "*lesson learned*" per il prossimo ciclo di *engagement*.

L'output finale, risultato del percorso di collaborazione tra l'azienda e *stakeholder*, è l'analisi di materialità, un processo strategico che consente di individuare tutto ciò che ha un impatto sul business aziendale o sul quale il business può avere un impatto, secondo la materialità d'impatto e/o finanziaria. Questo processo viene graficamente rappresentato dalla matrice di materialità che evidenzia i punti di intersezione tra gli interessi dell'impresa e gli interessi degli *stakeholder*, ponendo il focus sulle priorità condivise. Nello specifico sull'asse delle X si trovano i temi rilevanti per gli *stakeholder*, mentre sull'asse delle Y si trovano quelli rilevanti per l'impresa.

Figura 8. Esempio di matrice di materialità



Fonte: [ecocharting.com](http://ecocharting.com)

### Pianificazione operativa e sviluppo della strategia

La fase di *envisioning*, ispirata al modello del *Design Thinking*, è cruciale nel processo di pianificazione per la costruzione della *vision* futura dell'azienda.

È possibile suddividere due step principali: l'analisi di divergenza e l'analisi di convergenza.

Nell'analisi di divergenza, partendo dai SBM e dai risultati delle analisi strategiche precedenti, si definiscono i temi generali più significativi per l'azienda e per i suoi stakeholder formalizzando una prima visione aziendale con obiettivi di lungo periodo per ciascun'area di interesse. I temi rilevanti vengono poi approfonditi attraverso casi studio e trend per poi selezionare quelli maggiormente prioritari e per ciascuno si definisce una visione d'insieme che le riassume e che l'azienda intende perseguire.

Mentre nell'analisi di convergenza, a partire dai temi e dalla visione definiti nella fase di divergenza, vengono stabilite a livello progettuale le attività operative da inserire nel piano di sostenibilità. Per ciascuna tematica rilevante vengono stabiliti degli obiettivi target che devono essere SMART, ovvero *Specific* (specifico), *Measurable* (misurabile), *Achievable* (raggiungibile), *Relevant* (rilevante) e *Time- Based* (basato su un orizzonte temporale).

A seguire vengono definite le iniziative atte a raggiungerli, generalmente si tratta di una serie integrata di azioni trasversali rispetto alle funzioni aziendali.

Una volta definita la strategia è fondamentale per la società implementare una fase di monitoraggio sull'avanzamento delle attività e dei progressi raggiunti, ad esempio distinguendo set di KPI<sup>42</sup> specifici per una valutazione *in-progress*.

Alcuni KPI possono riguardare ad esempio la percentuale di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, l'efficienza energetica per unità di produzione, la gestione responsabile delle risorse e dei rifiuti, la promozione dell'inclusione sociale o ancora la società per dimostrare la propria adesione e partecipazione attiva può allineare i suoi indicatori ai target previsti dai 17 SDGs dello sviluppo sostenibile.

### Stesura del piano strategico di sostenibilità

L'output della pianificazione è la formalizzazione dei risultati ottenuti nelle fasi precedenti nel piano strategico di sostenibilità, attraverso cui l'azienda dà prova dello sforzo intrapreso e comunica agli stakeholder la strategia, gli obiettivi di medio-lungo periodo, la modalità di implementazione, i soggetti coinvolti e le tempistiche previste, assicurando il proprio impegno nell'adozione delle pratiche sostenibili delineate e soprattutto coerentemente con le attese di coloro a cui si rivolge. La diffusione di un piano di sostenibilità offre numerosi vantaggi, tra cui il miglioramento della brand reputation e il posizionamento rispetto ai *competitor*, oltre a garantire un coinvolgimento attivo di tutti i portatori d'interesse. Il piano si configura quindi come un vero e proprio *Action Plan*, in grado di descrivere puntualmente tutti i progetti da implementare al fine di perseguire i propri obiettivi strategici di medio lungo periodo, attraverso le strategie di sostenibilità deliberate.

### Implementazione

Per implementare le attività previste dal piano è necessario una fase di definizione della governance e *l'on-boarding* dei responsabili designati, per concordare a livello organizzativo come sarà coordinata la gestione del piano sostenibilità. Il piano viene

---

<sup>42</sup> I KPI, acronimo di *Key Performance Indicators*, sono indicatori chiave di una prestazione e indica un valore misurabile che dimostra l'efficacia con cui un'azienda sta raggiungendo gli obiettivi aziendali principali. Le organizzazioni utilizzano KPI a più livelli per valutare il loro successo nel raggiungimento di quanto prefissato. (strategiedigitali.net)



presentato a tutte le aree coinvolte per far conoscere loro la struttura, i responsabili e i progetti in cui saranno coinvolti. Ogni progetto rappresenta quindi un cantiere a cui sono attribuite specifiche attività, tempi, obiettivi e budget. Per tutta la fase di implementazione vengono organizzati incontri e riunioni periodiche di monitoraggio per sondare lo stato avanzamento lavori e proporre azioni correttive, secondo un approccio simile al ciclo di pianificazione e controllo delle performance aziendali. A tal fine, i sistemi di monitoraggio possono essere molto semplici oppure molto complessi, a seconda della dimensione, dell'organizzazione e del modello operativo dell'impresa interessata.

#### Redazione del report di sostenibilità

L'ultima fase del progetto è la realizzazione del report di sostenibilità, documento attraverso il quale l'organizzazione comunica i propri risultati in materia di sostenibilità. Si presta particolare attenzione ai valori dei KPI stabiliti nella fase di pianificazione, nonché alla loro coerenza con quanto richiesto dagli standard, per consentire:

- una *trend analysis* sull'andamento delle performance negli esercizi successivi,
- una valutazione *in progress* e
- l'identificazione delle aree che necessitano di miglioramenti.

Oltre ad adempiere a un obbligo di *compliance*, la pubblicazione del report diventa un'opportunità per riflettere e comunicare in modo trasparente l'impegno dell'azienda verso uno sviluppo sostenibile. Il documento deve risultare comprensibile e accessibile a tutti i potenziali utilizzatori nel rispetto del principio di comunicazione trasparente, al fine di rafforzare la fiducia e il legame con le parti interessate e soprattutto per non incorrere nel rischio di *greenwashing*.

Come detto, l'Unione Europea ha definito modalità specifiche di rendicontazione e presentazione dei risultati che investiranno progressivamente tutti i soggetti istituzionali entro il 2028, con l'obiettivo di promuovere un approccio comune ed omogeneo alla sostenibilità aziendale.



## CAPITOLO II

### L'UTILIZZO DEGLI STANDARD NELLA RENDICONTAZIONE

#### 2. Panoramica degli standard di rendicontazione esistenti

Negli ultimi anni la crescente importanza della rendicontazione della sostenibilità ha spinto diverse organizzazioni ad elaborare e sviluppare set di standard per la divulgazione delle relative informazioni.

Sebbene la direttiva 2014/95/UE<sup>43</sup> abbia introdotto per la prima volta un obbligo di reportistica, non c'era alcun riferimento ad un *framework* specifico a cui allinearsi, ma si richiedeva la conformità a standard emanati da organismi nazionali, sovranazionali o internazionali, oppure l'adozione di una metodologia autonoma scelta dall'azienda. Di conseguenza le aziende utilizzavano *framework* di rendicontazione differenti, rendendo impossibile, o comunque molto complessa e macchinosa, la comparabilità e l'omogeneità dei report, tenuto conto di un'ulteriore lacuna, l'assenza di una vera e propria regola che stabilisse l'ambito di rendicontazione e degli argomenti che vi rientrassero.

L'Unione Europea ha quindi sollevato la necessità di ulteriori sviluppi nella rendicontazione introducendo un requisito di *audit*, la cui mancanza comprometteva la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni riportate.

In risposta la Commissione Europea ha dunque emanato la direttiva 2022/2464/UE<sup>44</sup> nell'ambito della quale l'EFRAG è stato incaricato di sviluppare una serie di standard universali a livello europeo (ESRS) garantendone l'interoperabilità con gli standard già presenti.

In questo capitolo si procederà all'analisi dettagliata degli standard sotto riportati verificandone l'interoperabilità.

- ESRS, European Sustainability Reporting Standards (2023);
- ISSB, *International Sustainability Standards Board* (2022 e ss. mm.);
- GRI, *Global Reporting Initiative* (1997 e ss. mm.).

---

<sup>43</sup> Vedi paragrafo 1.1.

<sup>44</sup> Vedi paragrafo 1.2.

## **2.1 Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**

Nel 2021 la commissione europea ha incaricato l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), organismo di *advisory* della CE nel campo del reporting, di sviluppare gli *European Sustainability Reporting Standards* in qualità di *technical adviser* creando una task force apposita, la *European Lab Project Task Force* (PTF-NFRS).

L'EFRAG ha attuato l'approccio "*Rule of Three*" con tre livelli di rendicontazione, tre tematiche di rendicontazione e tre aree di rendicontazione. I tre livelli di rendicontazione sono:

- *sector-agnostic* applicabili a tutte le organizzazioni indipendentemente dal settore di appartenenza;
- *sector-specific* divisi per singoli settori;
- *entity-specific* temi specifici per l'impresa non inclusi nei precedenti livelli di *reporting*.

Le tre tematiche di rendicontazione ricoprono i fattori ambientali, sociali e di governance mentre le aree di rendicontazione fanno riferimento agli aspetti strategici, di governance e di misurazione delle performance.

La bozza del primo set di standard *sector-agnostic* è stata pubblicata nel 2022, sottoposta a consultazione pubblica e successivamente approvata dalla Commissione Europea con atto delegato a luglio 2023.

La struttura è così composta<sup>45</sup>:

- Standard trasversali *Cross Cutting*: ESRS 1 (Requisiti generali) e ESRS 2 (Informativa Generale);
- Standard tematici, *Topical Standard* che riguardano le aree tematiche ESG:
  - Cinque standard Ambientali: E1 Cambiamento climatico, E2 inquinamento, E3 Acqua e risorse marine, E4 Biodiversità ed Ecosistemi, E5 Risorse ed economia circolare;

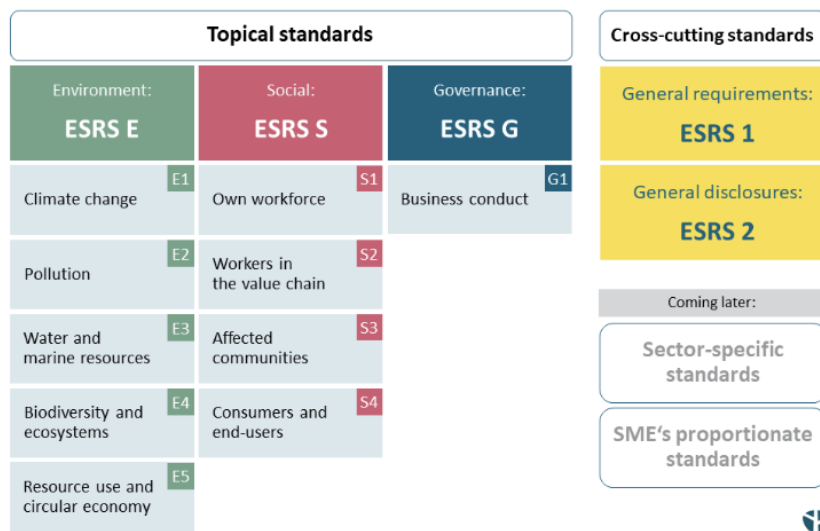
---

<sup>45</sup> Per l'analisi puntuale degli standards ESRS sono stati utilizzati i documenti pubblicati dall'EFRAG (consultabili al: <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs/sector-agnostic/first-set-of-draft-esrs>) e il Regolamento UE 2023/2772.

- Quattro standard Sociali: S1 Forza lavoro utilizzata, S2 Lavoratori nella catena del valore, S3 Comunità interessate, S4 Consumatori ed utenti finali;
- Uno standard di Governance: G1 Condotta aziendale.

Attualmente il secondo set di standard, dedicato a standard riproporzionati per le PMI e *sector-specific* è ancora in fase di pubblicazione ed è attualmente stato rinviato al 2026. L'EFRAG<sup>46</sup> ha iniziato a lavorare su quattro standard di settore: estrazione mineraria e di carbone, olio e gas, trasporti stradali e agricoltura, allevamento e pesca.

Figura 9. La struttura degli standard ESRS



Fonte: EY

### **2.1.1 Gli standard trasversali**

Gli standard ESRS 1 ed ESRS 2 sono principi trasversali che fungono da base per gli altri standard specifici che al contrario sono focalizzati su aree tematiche. Mentre il primo stabilisce i requisiti generali di rendicontazione e le caratteristiche qualitative delle informazioni, il secondo delinea le informazioni essenziali che l'impresa è tenuta a comunicare.

<sup>46</sup> <https://www.efrag.org/lab5>

## ESRS 1 General Requirements

L'ESRS 1 è il principio cardine degli *European Sustainability Reporting Standards* e rappresenta il quadro di riferimento europeo per la rendicontazione sulla sostenibilità a cui le imprese devono uniformarsi ai sensi della direttiva CSRD.

L'obiettivo principale è delineare la struttura, i concetti chiave, gli obblighi e le *best practice* da rispettare nella preparazione del report di sostenibilità.

I quattro ambiti di rendicontazione sono i seguenti:

- a) Governance (GOV): politiche, processi e gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità;
- b) Strategia (SBM): come la strategia dell'impresa e il suo business model interagiscono con gli impatti rilevanti, i rischi e le opportunità;
- c) Gestione dell'impatto, del rischio e delle opportunità (IRO): i processi attraverso il quale l'azienda identifica gli IRO e ne valuta la rilevanza, agendo attraverso politiche ed azioni mirate;
- d) Metriche e obiettivi (MT): come l'impresa misura le proprie
- e) prestazioni, compresi gli obiettivi fissati e i progressi nel loro raggiungimento.

Le informazioni devono essere rilevanti e soddisfare specifici requisiti qualitativi al fine di garantire una comunicazione efficace e rilevante:

- a) Materialità: le informazioni sono rilevanti se la loro omissione o errata indicazione influenza le decisioni dei principali utilizzatori;
- b) Rappresentazione fedele: le informazioni vengono riportate in parole e numeri che devono essere fedeli alla realtà;
- c) Comparabilità: caratteristica che consente agli utilizzatori di identificare e comprendere somiglianze e differenze tra dati inerenti a report differenti;
- d) Verificabilità: al fine di garantire che le informazioni siano complete ed accurate;
- e) Tempestività: per fare in modo che i decisori abbiano a disposizione in tempo utile le informazioni per poter influenzare le loro decisioni;
- f) Comprensibilità: le informazioni devono essere chiare e concise.

Si introduce a tal riguardo il concetto di *double materiality*, definito come il criterio da utilizzare per verificare se un'informazione debba essere inclusa nel report di sostenibilità, ovvero quando soddisfa i criteri definiti per la significatività dell'impatto

sulle persone e sull'ambiente e/o la significatività finanziaria e quindi l'influenza dei temi ESG sui loro risultati finanziari.

Lo standard suggerisce come punto di partenza la valutazione della materialità d'impatto in quanto è molto probabile che un impatto sostenibile si traduca in effetti finanziari a breve, medio o lungo termine<sup>47</sup>. Vi sono tuttavia delle informazioni che devono essere obbligatoriamente rendicontate a prescindere dall'analisi di materialità, in quanto considerate essenziali ai fini degli stakeholder: le informazioni richieste dall'ESRS 2 *General Disclosures*, ESRS E1 Climate Change, ESRS S1 *Own Workforce* e tutti i *datapoints* provenienti da altre normative europee.

L'impresa è tenuta a rendicontare anche riguardo alla catena del valore, quando rilevante ai fini della comprensione degli impatti, rischi ed opportunità legati ai temi sostenibili; qualora, dopo sforzi ragionevoli risultasse difficoltoso o oneroso per l'impresa recuperare le adeguate informazioni, è possibile affidarsi a dati e *proxy* medi di settore, così da evitare i *vuoti d'informativa*.

Infine, il principio ESRS 1 indica la modalità di presentazione del report, il quale in accordo con la nuova direttiva CSRD dovrà essere collocato in una sezione apposita all'interno della relazione sulla gestione. L'impresa dovrà strutturare le informazioni in quattro parti: informazioni generali, informazioni relative alla sfera ambientale, alla sfera sociale e alla sfera di governance.

### ESRS 2 General Disclosures

Il principio ESRS 2 costituisce il riferimento metodologico per le imprese nella definizione degli obblighi di informativa trasversali non settoriali validi per tutte le aziende.

Lo standard è strutturato in una sezione dedicata alla predisposizione delle informazioni base (ESRS 2 BP-1 ed ESRS 2 BP-2) e in sezioni specifiche sui quattro ambiti della sostenibilità riferiti in precedenza (GOV, SBM, IRO, MT).

Il requisito di divulgazione BP-1 si riferisce alla necessità di descrivere gli elementi generali circa l'area di consolidamento, la catena del valore ed eventuali omissioni o

---

<sup>47</sup> Traduzione letterale dalla definizione di Doppia Materialità, pp. 31 (EFRAG, ESRS 2022)

esenziioni informative giustificate, mentre BP-2 richiede che vengano fornite informazioni specifiche rilevanti, in relazione al contesto aziendale di riferimento.

Per l'area di Governance i requisiti di rendicontazione sono cinque (GOV-1 a GOV-5) e riguardano l'analisi della composizione e del ruolo degli organi amministrativi, di gestione e di controllo, le rispettive competenze sui temi ESG, i sistemi di incentivazione correlati e processi di *due-diligence* sostenibile, con indicazione dei sistemi di controllo interni e di gestione del rischio applicati.

L'area di Strategia presenta tre requisiti di rendicontazione (SBM-1 a SBM-3) che richiedono rispettivamente informazioni sulla posizione competitiva di mercato, la strategia aziendale, il *business model* adottato nonché le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* grazie al quale l'azienda integra e tiene conto dei loro interessi nello sviluppo della strategia.

L'area della gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità presenta due requisiti di rendicontazione (IRO-1 e IRO-2) che constano nella descrizione delle metodologie utilizzate dall'impresa nella loro identificazione e valutazione con indicazione delle politiche (MDR-P) e delle azioni (MDR-A) intraprese o da intraprendere nel futuro.

Per concludere, l'area delle metriche e target si caratterizza di due requisiti di rendicontazione (MDR-M e MDRM- T) che prevedono la comunicazione delle metriche utilizzate nella valutazione delle prestazioni e dell'efficacia delle azioni sostenibili.

Tutti gli standard tematici sottostanno alle disposizioni dei principi ESRS 1 e ESRS 2 che definiscono i requisiti generali e il riferimento metodologico per la divulgazione delle informazioni.

Di seguito viene riportato il diagramma di flusso per la determinazione delle informazioni nell'ambito dell'ESRS e una tabella riassuntiva degli obblighi di informativa ai sensi dall'ESRS 2 per ciascun ESRS tematico, entrambi ripresi dal Regolamento 2023/2772<sup>48</sup> sui principi di rendicontazione di sostenibilità.

---

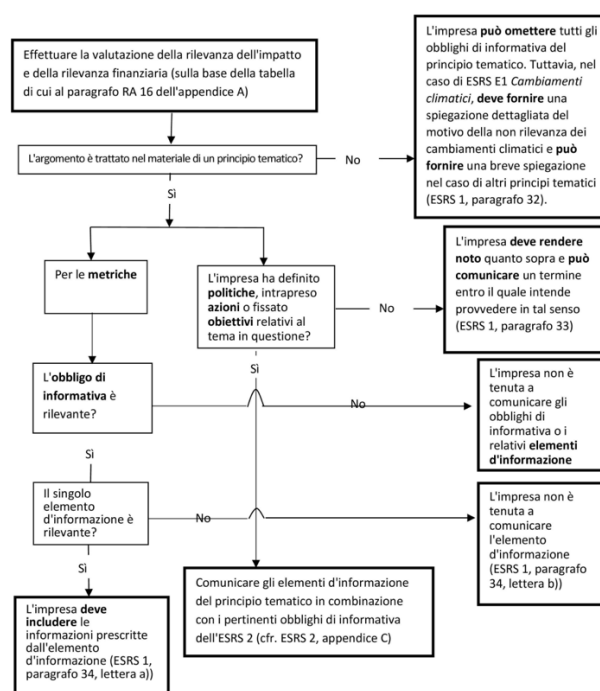
<sup>48</sup> Regolamento delegato (UE) 2023/2772 che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i principi di rendicontazione di sostenibilità [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=OJ%3AL\\_202302772](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=OJ%3AL_202302772)



Tabella 2. Obblighi di informativa e requisiti applicativi di cui agli ESRS tematici applicabili congiuntamente all'ESRS 2 Informazioni generali

ESRS 2 Obbligo di informativa	Paragrafo ESRS correlato
GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	ESRS G1 <i>Condotta delle imprese</i>
GOV-3 Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione	ESRS E1 <i>Cambiamenti climatici</i>
SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi	ESRS S1 <i>Forza lavoro propria</i> ESRS S2 <i>Lavoratori nella catena del valore</i> ESRS S3 <i>Comunità interessate</i> ESRS S4 <i>Consumatori e utilizzatori finali</i>
SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	ESRS E1 <i>Cambiamenti climatici</i> ESRS E4 <i>Biodiversità ed ecosistemi</i> ESRS S1 <i>Forza lavoro propria</i> ESRS S2 <i>Lavoratori nella catena del valore</i> ESRS S3 <i>Comunità interessate</i> ESRS S4 <i>Consumatori e utilizzatori finali</i>
IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	ESRS E1 <i>Cambiamenti climatici</i> ESRS E2 <i>Inquinamento</i> ESRS E3 <i>Acque e risorse marine</i> ESRS E4 <i>Biodiversità ed ecosistemi</i> ESRS E5 <i>Uso delle risorse ed economia circolare</i> ESRS G1 <i>Condotta delle imprese</i>

Figura 10. Diagramma di flusso per la determinazione delle informative nell'ambito dell'ESRS



Fonte: Regolamento UE 2023/2772

### **2.1.2 Gli standard tematici ambientali**

I cinque standard della sfera Environment riflettono ciascuno una criticità chiave relativa all'impatto sull'ambiente delle imprese: E1 cambiamento climatico, E2 inquinamento, E3 acqua e risorse marine, E4 biodiversità ed ecosistemi, E5 risorse ed economia circolare.

#### **ESRS E1 Climate Change**

Lo standard ESRS E1 dedicato al cambiamento climatico è uno dei *topic standard* più corposo e importante e dovrà essere riscontrato in ogni report di sostenibilità redatto in ottemperanza alla CSRD. L'obiettivo è focalizzarsi sugli impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali dell'organizzazione sul clima, soffermandosi sul piano di transizione ecologico per raggiungere un'economia *low carbon* e la *climate neutrality* entro il 2050, ma anche il percorso di allineamento agli obiettivi di Parigi sulla limitazione del riscaldamento globale a 1,5°C.

L'impresa dovrà altresì soffermarsi sui rischi, le opportunità e gli effetti finanziari dipesi dagli impatti climatici nel breve, medio e lungo termine.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp.45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area GOV, SBM- 3e IRO.

Secondo i *Disclosure Requirements*<sup>49</sup> dell' area SBM e IRO (E1-1 a E1-3) l'impresa deve garantire un'informativa che copra tre macro-aspetti: il piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici, il processo di adeguamento ai cambiamenti climatici previsti ed effettivi (rischi fisici e di transizione), le politiche adottate per garantire lo sviluppo di energie rinnovabili e l'efficienza energetica, nonché le risorse allocate per la loro attuazione.

Secondo il DR dell'area MT E1-4, l'impresa è tenuta a divulgare i target fissati per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici.

Qualora l'impresa abbia fissato dei target inerenti alla riduzione delle emissioni di gas serra dovrà:

- Indicarne il valore assoluto (in tonnellate di CO<sub>2e</sub> o in percentuale delle emissioni di un anno base) o, se rilevante, il valore di intensità.

---

<sup>49</sup> D'ora in avanti abbreviati con DR.

- Indicarne il valore disaggregato o combinato per le emissioni di gas serra *Scope 1, Scope 2, Scope 3*;
- Indicare almeno i valori obiettivo delle emissioni di gas serra per l'anno 2030 e, se disponibili, i valori obiettivo l'anno 2050 ( a partire dal 2030, i valori obiettivo dovranno essere rivisti ogni cinque anni);
- Descrizione dell'eventuale base scientifica presa in considerazione nella formulazione dei target, indicando se compatibile con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5°C;
- Descrizione delle leve di decarbonizzazione previste e il loro contributo quantitativi nella riduzione delle emissioni di gas serra.

A sua volta, il DR MT E1-5 richiede gli obiettivi sul consumo di energia e sul mix energetico distinguendo tra l'utilizzo di energia da fonti fossili e nucleare, in aggiunta, le imprese ad alto impatto climatico<sup>50</sup> sono obbligate a calcolare e rendere pubbliche le informazioni sull'intensità energetica associata a tali attività in MWh.

Ancora, l'impresa è tenuta a comunicare gli obiettivi per la mitigazione dei cambiamenti climatici in particolare riguardo le emissioni di gas a effetto serra (GHG) e al percorso che la stessa intende perseguire per la loro riduzione anche in relazione alla *value chain*.

I dati sulle emissioni totali (E1-6) devono essere suddivisi, in conformità al *GHG Protocol*<sup>51</sup>, in *Scope 1* (emissioni dirette dell'organizzazione), *Scope 2* (emissioni indirette legate al consumo energetico) e *Scope 3* (emissioni indirette che avvengono nella *value chain*) in tonnellate metriche di CO<sub>2</sub> equivalenti (CO<sub>2</sub>e). Inoltre, è richiesta l'indicazione dell'intensità delle emissioni GHG per unità di fatturato netto, in conformità al Regolamento UE 2020/1818 *Climate Benchmark Regulation* (E1-7).

In linea con DR MT E1-8 qualora l'impresa applichi internamente degli schemi per il tariffario del carbonio è necessario che ne fornisca i parametri.

---

<sup>50</sup> Regolamento 2022/1288 nelle Sezioni da A / H e L della NACE.

<sup>51</sup> Il GHG o *Greenhouse Gas Protocol* è uno standard riconosciuto a livello internazionale per la contabilizzazione e la segnalazione delle emissioni di gas ad effetto serra, include tutti i principali gas serra riconosciuti per il loro contributo al *climate change*. (<https://www.xclimate.net/blog/ghg-protocol-emissioni-scope-1-2-3/>)

## ESRS E2

Lo standard ESRS E2 stabilisce le modalità di rendicontazione dell'impresa riguardo l'inquinamento del suolo, dell'acqua e dell'aria, di sostanze preoccupanti e altamente preoccupanti, per comprendere gli impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali dell'attività dell'organizzazione. In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area IRO.

I DR IRO (E2-1 e E2-2) richiedono la divulgazione delle politiche e delle risorse disposte dall'impresa per l'identificazione, la valutazione e la gestione degli impatti e dei rischi sia internamente che nella catena del valore. Ciò, allo scopo di comunicare la messa in atto di azioni volte alla mitigazione, la prevenzione e il controllo degli impatti negativi nonché la riduzione e laddove possibile, la sostituzione di sostanze pericolose.

Lo standard suggerisce l'approccio LEAP (*Locate, Evaluate, Assess, Prepare*) per l'*assessment* sul tema dell'inquinamento. L'approccio prevede quattro fasi: *Locate* in cui si considera la localizzazione, *Evaluate* gli impatti, *Assess* per identificare i rischi fisici e di transizione e *Prepare*, la redazione di una lista di luoghi dove l'inquinamento è un tema materiale.

I DR MT (E2-3 a E2-6) rimandano agli obiettivi legati all'inquinamento e in merito alle sostanze pericolose ed estremamente pericolose, l'impresa ne deve segnalare l'uso, la produzione, la distribuzione, l'import/esport, la tipologia e i quantitativi totali, suddivise nelle principali classi di pericoli.

Più nel dettaglio, è tenuta a dichiarare l'importo consolidato delle microplastiche generate o utilizzate e di ciascun inquinante elencato nel regolamento E-PRTR<sup>52</sup> sulle emissioni e dei trasferimenti di sostanze inquinanti, quando si raggiunge la soglia ivi indicata.

## ESRS E3 Water and marine resources

Lo standard ESRS E3 tratta gli impatti dell'impresa sulle risorse idriche e marine, inclusi il consumo, il prelievo e il rilascio di acqua, sia essa superficiale o sotterranea.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area IRO.

---

<sup>52</sup> Regolamento n 166/2006 del Parlamento Europeo e del Consiglio relativo all'istituzione di un registro europeo delle emissioni e dei trasferimenti di sostanze inquinanti (E-PRTR).

Secondo i DR IRO (E3-1 e E3-2) impresa è tenuta a rendicontare sulle politiche, le azioni e le risorse disposte per la gestione responsabile dell'acqua e delle risorse marine, specificando gli obiettivi riguardo l'uso e la gestione dell'acqua e gli effetti finanziari previsti.

Come nello standard precedente l'approccio suggerito per l'analisi di materialità è il LEAP.

L'area MT (E3-3 a E3-5) definisce come KPI: il consumo di acqua in m<sup>3</sup>, ripartendo tra il totale consumato per tutte le attività e il consumo nelle zone ad alto rischio idrico e il valore dell'acqua totale riciclata, riutilizzata e immagazzinata.

L'impresa deve evidenziare il proprio contributo rispetto all'accordo della Blue Economy<sup>53</sup>, alla MSPD (Maritime Spatial Planning Directive<sup>54</sup>) e agli obiettivi dello sviluppo sostenibile per la tutela delle acque, SDGs 6 per garantire l'accesso universale ed equo all'acqua potabile SDGs 14 che punta alla riduzione significativa dell'inquinamento marittimo e dell'acidificazione degli oceani.

#### ESRS E4 Biodiversity and Ecosystem

Lo standard ESRS E4 mira a fornire un quadro metodologico per la valutazione e la divulgazione degli impatti, delle dipendenze, dei rischi e delle opportunità inerenti alla biodiversità e agli ecosistemi, dove per biodiversità si intendono gli *habitat* terrestri, di acque dolci e marine e specie di flora e fauna.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area SBM e IRO.

Lo standard prende come riferimento il quadro del TNFD (*Task Force on Nature-related Disclosure*) per ulteriori linee guida ai fini della divulgazione dei rischi e delle opportunità e il quadro contabile UN SEEA EA (Sistema di contabilità Economica Ambientale delle Nazioni Unite) per definire gli impatti e le dipendenze sugli ecosistemi.

Le aree di analisi previste sono: piano di transizione verso un'economia sostenibile,

---

<sup>53</sup> Accordo noto come direttiva quadro sulle acque 2000/60/CE e istituisce un quadro comunitario per la protezione delle risorse idriche in tutta l'Europa (GU L 327 del 22.12.2000, pp. 1).

<sup>54</sup> Direttiva 2014/89/UE che istituisce un quadro per la pianificazione dello spazio marittimo (GU L 257 del 28.8.2014, pp. 135).

implicazioni sulla biodiversità ed ecosistemi nel proprio *business model*, politiche, azioni e risorse allocate, obiettivi aziendali ed effetti finanziari legati.

Anche in questo caso viene suggerito l'approccio LEAP per valutare la rilevanza della biodiversità e degli ecosistemi internamente e nella *value chain*.

Nella prima fase di localizzazione l'impresa è invitata ad elaborare un elenco di luoghi connessi ad attività dirette e attinenti alla catena del valore, eventualmente anche i luoghi per i quali sono state annunciate formalmente operazioni future per presentare un quadro chiaro dello stato dell'arte dell'integrità della biodiversità e dell'ecosistema in ogni luogo interessato. A seguire nella fase di valutazione l'impresa analizza i propri impatti reali e potenziali individuando i processi e le attività che interagiscono in termini di biodiversità ed ecosistemi per i luoghi rilevanti.

Secondo i DR MT l'impresa deve riferire la percentuale dei fornitori di aree a rischio, ad esempio aree con specie minacciate incluse nella lista rossa dell'IUCN e aree protette riconosciute nella rete Natura 2000 e *Key Biodiversity Areas*. Per concludere, la fase di *assessment* consta di un'accurata valutazione basata sui risultati delle fasi precedenti per guidare coerentemente le scelte di gestione sostenibili, distinguendo tra rischi fisici e rischi di transizione.

#### ESRS E5 Resource use and Circular Economy

L'ultimo standard legato all'ambiente è dedicato all'uso delle risorse e all'economia circolare, la quale viene definita come un sistema economico in cui il valore dei prodotti, dei materiali e di tutte le risorse è mantenuto quanto più a lungo possibile così da incrementarne l'efficienza nelle attività di utilizzo e produzione e di conseguenza diminuire l'impatto ambientale<sup>55</sup>.

L'obiettivo è massimizzare e preservare il valore delle risorse, dei prodotti e dei materiali attraverso la creazione di un sistema che favorisca la durabilità, l'uso, il ricondizionamento e il riciclo.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area IRO.

---

<sup>55</sup> Definizione da: Regolamento delegato UE 2023/2772, pp.153.

Le tematiche affrontate (DR IRO E5-1, E5-2) sono diverse tra cui: gestione dei rifiuti, ottimizzazione dell'uso di risorse, risorse rinnovabili e non rinnovabili, gerarchia dei rifiuti (ordine di priorità nella gestione dei rifiuti), prevenzione dei rischi e le procedure di rigenerazione e riutilizzo.

L'impresa deve divulgare informazioni sui target prefissati in merito al tasso di utilizzo circolare dei materiali, alla minimizzazione dell'uso di materie prime preferendo risorse rinnovabili e obiettivi per una gestione dei rifiuti più consapevole e sostenibile.

I DR MT E5-3 e E5-4 richiedono indicatori di afflusso di risorse riferiti alla totalità dei prodotti, materiali, impianti, attrezzature, acqua e proprietà, utilizzati nella produzione e nell'imballaggio dall'impresa e nella sua catena del valore specificando la percentuale di materiali biologici.

Il DR MT E5-5 richiede indicatori di deflusso delle risorse riferiti alla totalità dei prodotti e dei materiali che risultano dai processi produttivi dell'impresa e che la stessa immette sul mercato, specificando i rifiuti prodotti, la loro composizione e le modalità di smaltimento.

In ultimo il DR MT E5-6 si focalizza sugli effetti finanziari potenziali circa l'uso delle risorse e le azioni legate all'economia circolare.

### **2.1.3 Gli standard tematici sociali**

Riguardo alla sfera sociale l'EFRAG ha sviluppato quattro principi: S1 forza lavoro dell'impresa, S2 i lavoratori nella catena del valore, S3 Comunità coinvolte e S4 consumatori ed utenti finali.

#### **ESRS S1 Own Workforce**

Il primo standard attinente alla sfera sociale tratta della forza lavoro propria impiegata nella realtà aziendale oggetto di rendicontazione. Lo standard si occupa di due tipologie di lavoratori: i dipendenti, individui che hanno un rapporto lavorativo direttamente con l'impresa in conformità alle leggi nazionali e i non dipendenti, soggetti esterni che svolgono attività lavorative per l'impresa tramite contratti con terze parti.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area SBM-2 e SBM-3.

I primi cinque DR IRO e MT fino a S1-9 sono obbligatori per le imprese con almeno 250 dipendenti, invece i DR da S-10 a S-17 sono sottoposti ad analisi di materialità.

I DR IRO da S1-1 a S1-4 sono volti a chiarire le modalità con la quale l'impresa coinvolge ed incide sulla propria forza lavoro in termini effettivi e potenziali, negativi e positivi, la natura e la portata dei rischi e delle opportunità e gli effetti finanziari derivanti dagli impatti nel breve, medio e lungo termine. L'impresa comunica le politiche adottate per gestire gli impatti materiali sulla propria forza lavoro e come i loro interessi, diritti ed aspettative si riflettono nella strategia e nel *business model* aziendale. Il report deve includere informazioni inerenti al processo di coinvolgimento dei lavoratori e dei loro legittimi rappresentanti e dunque sul processo, le fasi, la frequenza e la figura aziendale *senior* che ne ha la responsabilità. Inoltre, si richiede informativa sull'approccio generale dell'impresa rispetto agli impatti materiali negativi identificando i canali per le segnalazioni e il monitoraggio, indicando le azioni pianificate per mitigare i rischi e perseguire d'altro canto le opportunità correlate.

A seguire, per l'area MT i DR da S1-5 a S1-14 richiedono inizialmente una descrizione dei dipendenti dell'impresa, il numero, le ripartizioni per genere, età, disabilità, area geografica e l'equivalente a tempo pieno (FTE); lo stesso vale nell'eventualità in cui l'impresa si affidi per la sua forza lavoro a lavoratori autonomi o persone fornite da imprese terze.

Deve essere indicata la misura in cui le condizioni di lavoro e i termini di impiego sono determinati o influenzati dal CCNL (accordi di contrattazione collettiva del lavoro) e la misura in cui i dipendenti sono rappresentati nel dialogo sociale nello Spazio economico europeo (SEE), fornendo una stima percentuale sul tasso di copertura.

L'impresa deve altresì affermare la presenza di un salario adeguato in linea con i *benchmark* Europei applicabili per la totalità dei dipendenti coinvolti e gli eventuali corsi di formazione e sviluppo messi a disposizione.

In aggiunta, l'impresa deve rendicontare sul tema della salute e sicurezza sul lavoro includendo la percentuale dei dipendenti coperti da sistemi di assicurazione contro malattie ed infortuni, il numero di incidenti sul lavoro e malattie professionali, con una descrizione del sistema di prevenzione e gestione attuato.

Per concludere i DR da S1-15 a S1-17 trattano alcuni dei temi ad oggi più discussi: la *work-life balance*, la parità di genere e il rispetto dei diritti umani.



L'impresa è tenuta a divulgare le metriche per analizzare il *pay gender gap*, ovvero il divario retributivo tra dipendenti di sesso femminile e maschile, la misura e le modalità con cui gli stessi possono avvalersi di congedi per motivi familiari e la percentuale di coloro che ne hanno usufruito. D'altra parte, tenendo conto della regolamentazione vigente in materia di *privacy*, si richiede di chiarire un quadro degli episodi di discriminazione accorsi, ad esempio per motivi etnici, religiosi, razziali, legati alla nazionalità o al genere, in particolare riferendo il numero totale di questi episodi, di lamenti provenienti dai lavoratori, multe, sanzioni e compensazioni erogate.

### ESRS S2 Workers in the Value Chain

Il secondo standard considera i lavoratori *upstream* e *downstream* a monte o a valle della filiera per i quali l'impresa è tenuta a divulgare il modo in cui identifica e gestisce le dipendenze, i rischi, le opportunità e gli impatti materiali in relazione alle condizioni di lavoro, trattamento equo e pari opportunità.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area SBM-2 e SBM-3.

È richiesta una descrizione di suddetti lavoratori distinguendo tra chi svolge la propria attività nel sito dell'azienda ma non fa parte della forza lavoro propria (regolati dall'ESRS S1), chi svolge la propria attività a monte o a valle e per ultimi coloro che per caratteristiche intrinseche o dovute al contesto risultano particolarmente vulnerabili agli impatti negativi.

Il DR S2-1 si focalizza sulle politiche realizzate dall'impresa riguardo i lavoratori della catena del valore, specificando se affrontano temi quali la tratta di esseri umani, il lavoro forzato o minorile e se e come sono allineate alle linee guida dell'ONU, dell'OCSE e all'ILO per i diritti fondamentali del lavoro, in ultimo se è previsto un codice di condotta per i fornitori.

A seguire i DR da S2-2 a S2-5 riguardano *in primis* i processi di *engagement* dei lavoratori sugli impatti materiali, le modalità se direttamente con i lavoratori o tramite legittimi rappresentanti, il tipo, la frequenza e le fasi del coinvolgimento puntualizzando l'eventuale adesione ad accordi quadro globali o accordi sindacali globali. Successivamente l'informativa richiede un quadro sull'approccio generale dell'impresa per il miglioramento degli impatti, al fine di identificare i processi in atto e i canali a

disposizione per sollevare problematiche ed affrontarle con indicazione dei *target* previsti.

### ESRS S3 Affected Communities

L'obiettivo dello standard è divulgare gli impatti dell'impresa sulle c.d. comunità interessate, definite come persone o gruppi di persone che vivono o lavorano nella stessa area geografica dell'impresa, che sono state o potrebbero essere influenzate dalle sue attività o dalle operazioni della filiera a monte o a valle; incluse attuali o potenziali popolazioni indigene.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area SBM-2 e SBM-3.

Trattandosi di un gruppo di stakeholder chiave, si deve informare delle modalità grazie al quale i loro interessi, diritti ed aspettative sono integrate nella strategia e nel *business model* aziendale e di come gli impatti attuali e potenziali sono originati o connessi a questi due fattori.

Analogamente, viene richiesta una descrizione delle comunità impattate specificando se vivono o lavorano nei pressi dei siti aziendali, se appartengono alla *value chain* o se si tratta di comunità di popolazioni indigene.

I DR IRO, oltre a quanto richiesto dall'ESRS 2, richiedono la descrizione di eventuali politiche preventive adottate a tutela degli impatti sulle popolazioni indigene, in modo particolare quelle ad oggetto i diritti umani più rilevanti.

In merito all' *engagement delle* comunità interessate lo standard si allinea con quanto richiesto dal ESRS S2-2, definendo le modalità, il tipo, la frequenza e le fasi. L'impresa deve poi comunicare l'approccio per affrontare gli impatti materiali negativi, gestire i rischi e le opportunità, rendendo chiari i canali creati per supportare le comunità colpite e le operazioni programmate per mitigarne gli effetti.

In ultimo, secondo il DR MT l'impresa deve rendere pubblici gli obiettivi per ridurre gli impatti negativi, aumentare gli impatti positivi e gestire rischi ed opportunità materiali, puntualizzando l'orizzonte temporale di riferimento.

### ESRS S4 Consumers and End Users

L'obiettivo dello standard è consentire ai potenziali fruitori del report di sostenibilità di comprendere le modalità mediante la quale l'impresa influisce e incide sui consumatori e/o sugli utenti finali in termini di impatti positivi e negativi, reali e potenziali.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area SBM-2 e SBM-3.

Come per lo standard precedente l'impresa deve divulgare in che modo i loro interessi, diritti e aspettative sono integrate nella strategia e nel *business model* aziendale.

Innanzitutto, è necessario fornire una breve descrizione dei soggetti interessati distinguendo: i consumatori e/o utenti finali di prodotti potenzialmente nocivi per la loro salute, di servizi che possono incidere potenzialmente negativamente sui diritti alla privacy, diritti alla non discriminazione e alla libertà di espressione e coloro che dipendono dalle informazioni accurate ed accessibili del prodotto o servizio, come bambini o individui finanziariamente vulnerabili.

I DR dell'area GOV richiedono, al pari degli altri standard della sfera sociale, informativa sulle politiche previste e adottate per la gestione degli impatti dei propri prodotti o servizi, nonché rischi e opportunità materiali associate e sulle modalità di coinvolgimento.

L'impresa deve indicare i processi in atto per cooperare alla riduzione degli impatti materiali negativi sui consumatori e sugli utenti finali, fornendo indicazione dei canali disposti al monitoraggio di reclami e segnalazioni.

Anche in questo standard il DR MT richiede la pubblicazione degli obiettivi stabiliti per ridurre gli impatti negativi, aumentare gli impatti positivi e gestire rischi ed opportunità materiali, puntualizzando l'orizzonte temporale di riferimento.

### **2.1.3 Gli standard tematici di governance**

#### ESRS G1 Business Conduct

L'ultimo standard oggetto di analisi è anche l'unico ad oggi presente, per l'area di Governance e riguarda la condotta aziendale, definita come l'insieme di azioni e comportamenti che supportano il business aziendale.

In linea con l'ESRS 2 (Tabella 2, pp. 45) gli obblighi di informativa previsti includono l'area GOV e IRO. I DR IRO (G1- a G1-3) riguardano l'analisi degli impatti, dei rischi e delle opportunità legate alla condotta aziendale, l'impresa deve definire l'insieme delle iniziative volte a sviluppare e promuovere una cultura aziendale equa e trasparente.

In merito alle politiche adottate si deve far riferimento a:

- a) descrizione dei processi di identificazione e *reporting* di comportamenti e atti illeciti;
- b) *policy* a protezione degli informatori;
- c) in mancanza di politiche anti-corrruzione e anti-concussione l'impresa deve dichiarare se vi è un piano futuro di implementazione;
- d) politiche e welfare a difesa degli animali.

Il G1-2 tratta le informazioni in merito alla gestione dei rapporti con la catena di fornitura, gli eventuali criteri sociali e ambientali nella selezione dei propri fornitori e le politiche volte a prevenire i ritardi di pagamento per le PMI.

L'ultimo DR IRO G1-3 si ricollega al primo dell'area MT (G1-4) prevedendo un'informativa ad hoc sul tema della corruzione e della concussione.

Nello specifico l'impresa deve fornire indicazioni circa il sistema di prevenzione e individuazione e delle procedure in essere per prevenire, rilevare e affrontare le accuse di incidenti di corruzione e concussione.

Si deve inoltre fare riferimento ai programmi di formazione anti-corrruzione e anti-concussione offerti o richiesti dall'impresa così come la percentuale di funzioni a rischio. Ancora, deve fornire indicazioni circa il numero di episodi comprovati di corruzione e concussione relativi al periodo oggetto di rendicontazione, specificandone la natura, il numero di condanne, l'ammontare delle multe ricevute e il numero di incidenti dove i lavoratori sono stati licenziati per cause legate.

I DR MT (G1-5, G1- 6) si focalizzano sulle attività e gli impegni dell'impresa in merito alla sua influenza politica, incluse le attività di *lobbying*, riguardo alla quale l'impresa deve comunicare il valore monetario e finanziario dei contributi diretti o indiretti. Lo stesso vale per le prassi di pagamento dove è richiesto il tempo medio di pagamento delle fatture e il numero di procedimenti legali pendenti per ritardi di pagamento in particolare per quanto riguarda le PMI.

L'informativa deve includere anche la nomina di eventuali membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo che abbiano ricoperto una posizione equiparabile nella pubblica amministrazione nei due esercizi precedenti al periodo di riferimento.

## **2.2 Gli International Sustainability Standards Board (ISSB)**

L'International Sustainability Standards Board (ISSB) è un organismo istituito nel 2022 dalla Fondazione IFRS<sup>56</sup> in risposta alla crescente domanda di rendicontazione sui temi sostenibili da parte dei *capital market* globali. Il suo scopo è quello di creare un linguaggio comune per la *disclosure* delle informazioni riguardanti i rischi e le opportunità di sostenibilità.

Analogamente a come gli IFRS hanno risposto alla richiesta di principi contabili universali, così l'ISSB ha risposto all'esigenza di maggiore trasparenza e credibilità per le informazioni finanziarie sostenibili per le quali il rischio di *greenwashing* è in aumento.

Essendo incentrati sui capital market, gli standard richiedono esclusivamente informazioni "*materiali, proporzionate e utili alle decisioni degli investitori*" consolidando le raccomandazioni del TCFD, il SASB e il quadro CDSB<sup>57</sup>.

A giugno 2023 l'ISSB ha emesso i suoi primi due IFRS Sustainability Disclosure Standard, un punto di svolta nel panorama internazionale del reporting sulla sostenibilità, definendo delle metriche globali per la comparazione di informazioni finanziarie sostenibili.

I due standard attualmente emanati e in vigore sono<sup>58</sup>: IFRS S1 "*General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*" che fornisce un quadro di riferimento per l'informativa generale di sostenibilità e IFRS S2 "*Climate-related Disclosure*" che stabilisce le linee guida per l'informativa relativa al clima, con un'analisi su come quest'ultimo influisce sulla strategia e sul *business* della società e viceversa.

Come si vedrà, la struttura degli standard ISSB segue il filo logico degli ESRS.

L'IFRS S1 definisce i requisiti di contenuto generale per la divulgazione di informazioni sulla sostenibilità finanziaria, è concepito per essere adottato indistintamente dalla

---

<sup>56</sup> La fondazione IFRS è l'ente che promuove i principi contabili internazionali IAS/IFRS, universalmente riconosciuti e adottati a livello mondiale.

<sup>57</sup> Rispettivamente si fa riferimento alla Task Force Climate-based Financial Disclosures, Sustainability Accounting Standards Board e Climate Disclosure Standards Board.

<sup>58</sup> Vedi <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>

dimensione o dal settore di appartenenza e affronta questioni ambientali, sociali e di governance. L'azienda è tenuta a fornire informazioni sui rischi e le opportunità relativi alla sostenibilità che potrebbero avere un impatto sulle cc.dd. *entity's prospects* nonché sui flussi finanziari, l'accesso a finanziamenti o al costo del capitale nel breve, medio o lungo termine.

Affinché le informazioni riportate siano utili per gli utilizzatori, lo standard definisce le caratteristiche qualitative fondamentali delle informazioni sostenibili:

- Materialità: le informazioni sono rilevanti se la loro omissione o errata indicazione influenza le decisioni dei principali utilizzatori. L'IFRS fa qui riferimento alla *financial materiality* e quindi a tutto ciò che impatta sulla performance economico-finanziaria positivamente o negativamente e contribuisce alla creazione o perdita di valore dell'impresa;
- Rappresentazione fedele: le informazioni finanziarie rispecchiano la realtà;
- Comparabilità: per consentire agli utilizzatori di indentificare e comprendere somiglianze e differenze tra dati inerenti a report differenti;
- Verificabilità: le informazioni devono essere complete ed accurate;
- Tempestività: fare in modo che i decisori abbiano a disposizione in tempo utile le informazioni per poter influenzare le loro decisioni;
- Comprensibilità: le informazioni devono essere chiare e concise.

L'IFRS S2 è invece il primo standard tematico dell'ISSB e richiede all'azienda di rendicontare informazioni relativamente alla propria esposizione a rischi e opportunità strettamente correlati al clima, che potrebbero influenzare i flussi di cassa, l'accesso ai finanziamenti o il costo del capitale nel breve, medio o lungo termine.

Si applica sia ai rischi fisici, come eventi meteorologici estremi, sia a rischi transitori, che comprendono cambiamenti nel mercato, legislativi e tecnologici.

A livello contenutistico, salvo diversa disposizione di un altro principio IFRS, la società è tenuta a fornire informazioni su quattro pilastri :

- Governance: pratiche, processi e procedure adottate dall'impresa per monitorare, supervisionare e gestire i rischi e le opportunità legati al clima;
- Strategia: l'approccio della società nella gestione dei rischi e delle opportunità legati al clima;

- Gestione del rischio: le attività realizzate dall'impresa con l'obiettivo di chiarire le procedure utilizzate per identificare e fare una valutazione complessiva del rischio legato al clima della società;
- Misurazione delle performance: in relazione rischi e alle opportunità legati al clima, compresi i progressi rispetto ai *target* fissati direttamente dall'*entity* o che è tenuta a raggiungere per adempiere a leggi o regolamenti.

In merito alla Strategia, IFRS S2 specifica le metriche legate al clima, in particolare inerenti ai gas ad effetto serra, che l'impresa è tenuta a rendicontare:

- Fornire il valore delle emissioni lorde generate durante il periodo di rendicontazione in tonnellate di CO<sub>2</sub>e, disaggregando le emissioni in *Scope 1*, *Scope 2*, *Scope 3*;
- Misurare le proprie emissioni adottando il *GHG Protocol*, salvo diversa disposizione normativa;
- Disaggregare le emissioni *Scope 1 e Scope 2* tra la controllante e le rispettive controllate;
- Indicare le categorie incluse nelle emissioni *Scope 3 in conformità a quanto previsto dal GHG Protocol*;
- Indicare l'approccio utilizzato per misurare le emissioni;
- Indicare il prezzo del carbonio per ogni tonnellata di emissioni di gas ad effetto serra.

Ancora nell'area di Strategia, lo standard si sofferma sulla divulgazione degli obiettivi qualitativi e quantitativi inerenti al clima scelti dall'impresa, compresi obiettivi che è tenuta a raggiungere in conformità a disposizioni normative.

Nell'eventualità in cui si tratti di obiettivi legati alle emissioni di gas ad effetto serra, l'impresa deve sottolineare la tipologia di gas rientranti nell'obiettivo, indicando se rientrano in *Scope 1*, *Scope 2* o *Scope 3* e l'eventuale utilizzo pianificato di crediti di carbonio per compensarne gli effetti.

Dal punto di vista pratico l'informativa richiesta deve coprire lo stesso periodo di rendicontazione del bilancio d'esercizio ed essere presentata insieme a quest'ultimo come parte dello stesso *reporting package*.

Inoltre, se la società è *compliant* a tutti i requisiti stabili dai principi, ha diritto ad uno “*statement of compliance*” che accompagna il bilancio d’esercizio, una dichiarazione di conformità esplicita e senza riserve. I principi si rivolgono ai soggetti IFRS *adopter* e non ed entrano in vigore per i bilanci relativi agli esercizi a partire dal 01 gennaio 2024, la cui applicazione obbligatoria dipenderà dalle scelte di omologazione e di regolamentazione delle singole giurisdizioni.

Per le aziende che necessitano di ulteriore tempo per adeguarsi allo standard S1 è possibile optare per una disposizione di prima applicazione, o clausola di transizione facilitata, c.d. *climate first*, tale per cui, la società nel primo anno di applicazione è tenuta a rendicontare solo in merito alle informazioni climatiche.

### **2.3 Gli standard Global Reporting Initiative (GRI)**

Gli standard GRI rappresentano ad oggi uno dei principali *framework* in uso dalle imprese per la rendicontazione in materia di sostenibilità. GRI nasce negli anni Novanta a seguito del disastro petrolifero della Exxon Valdez dalla collaborazione di UNEP (*United Nations Environment Programme*) e CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) con l’obiettivo di “*aiutare le organizzazioni a essere trasparenti e ad assumersi la responsabilità dei propri impatti in modo da poter creare un futuro sostenibile attraverso la creazione di un linguaggio comune globale per le organizzazioni per segnalare i propri impatti, il che consente un dialogo informato e un processo decisionale su tali impatti*”<sup>59</sup>. Attualmente GRI è un’organizzazione internazionale senza scopo di lucro che si caratterizza per la sua natura *multi-stakeholder*, prevedendo la consultazione e il coinvolgimento di un’ampia gamma di portatori di interesse.

Gli standard 2021 di seguito analizzati sono il risultato di un profondo aggiornamento rispetto alla precedente versione del 2016, intercorso con lo scopo di migliorarne la pertinenza e l’aderenza ai principi internazionali in vigore. I nuovi GRI sono applicabili a partire dal 1° gennaio 2023 e suddivisi in standard universali, standard di settore (non presenti negli standard 2016) e standard specifici <sup>60</sup>.

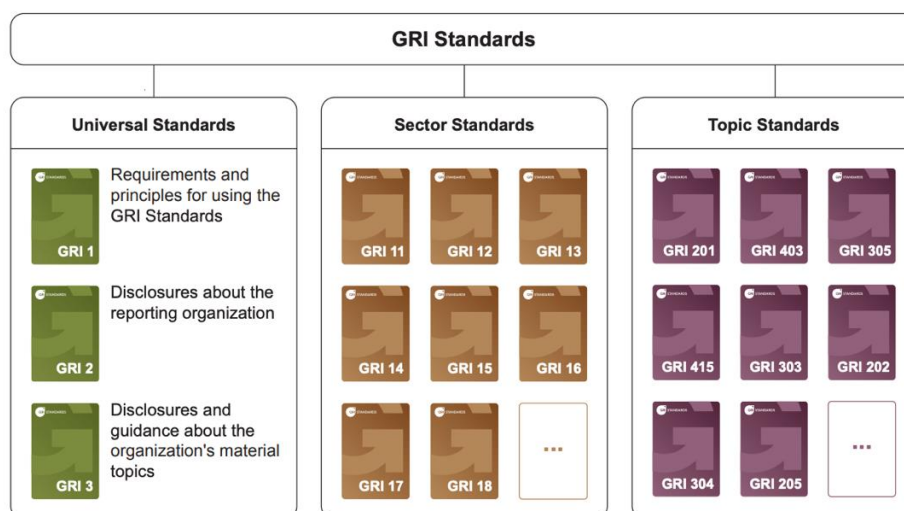
---

<sup>59</sup> Traduzione da <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

<sup>60</sup> Per l’analisi puntuale degli standards GRI sono stati utilizzati i documenti pubblicati da GRI e consultabili al: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>



Figura 11. I GRI in vigore dal 2023



Fonte: GRI

### 2.3.1 Gli standard universali

Gli standard universali definiscono i fondamenti, linee guida e direttive su aspetti chiave ai fini della rendicontazione come l'etica e l'integrità, la governance aziendale e il processo per la valutazione della materialità. Si tratta di standard concepiti per essere applicati a tutte le realtà aziendali indipendentemente dal settore, dall'area geografica o dalla dimensione.

#### GRI 1: Foundation 2021

Il GRI 1 Principi fondamentali rappresenta il punto di partenza nell'implementazione dei GRI standards nella redazione del *report* di sostenibilità, per rendicontare il proprio impatto economico, sociale e ambientale. Rispetto alla precedente versione viene eliminata la possibilità di scegliere se adottare gli standard in modalità "core" (informazioni base) o "comprehensive" (informazioni avanzate); le aziende potranno rendicontare esclusivamente tramite due opzioni: "in accordance with GRI standards" se l'impresa è in grado di soddisfare tutti i requisiti obbligatori previsti o "with reference to GRI standards" se l'impresa non è in grado o sceglie di rendicontare solo specifiche informazioni. Nelle organizzazioni che predispongono il bilancio "in accordance with" trovano applicazione tutti gli standard universali, mentre nel caso di un documento redatto in forma "with reference" si è tenuti ad osservare il GRI 1.

I requisiti obbligatori ai fini della rendicontazione sono i seguenti:

- a) Accuratezza: le informazioni devono essere corrette e sufficientemente dettagliate per consentire un'adeguata valutazione degli impatti;
- b) Equilibrio: le informazioni devono essere imparziali ed obiettive e fornire una rappresentazione equa dei propri impatti positivi e negativi;
- c) Chiarezza: le informazioni devono risultare chiare e accessibili ai fruitori del documento;
- d) Comparabilità: l'organizzazione deve selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo uniforme e coerente per consentire un'analisi dei propri impatti in relazione a quelli di altre organizzazioni;
- e) Completezza: le informazioni devono essere sufficienti per consentire una valutazione dei propri impatti;
- f) Contesto di sostenibilità: le informazioni divulgate dall'organizzazione devono riguardare il contesto più ampio della sostenibilità;
- g) Tempestività: il report deve essere pubblicato con cadenza periodica per garantire che i dati siano disponibili in tempi utili ai potenziali utilizzatori;
- h) Verificabilità: l'organizzazione deve raccogliere, registrare, compilare, analizzare e presentare le informazioni così che sia possibile verificarne la qualità.

L'azienda dovrà rendicontare sui temi materiali in base agli impatti maggiormente significativi identificati per i suoi *stakeholder*, persone o gruppi di persone i cui interessi sono influenzati o potrebbero esserlo dalle attività di un'organizzazione.

Nel riferirsi agli impatti lo standard li definisce come gli effetti che un'organizzazione ha o potrebbe avere a livello economico, sociale o ambientale, inclusi gli effetti sui diritti umani; possono essere effettivi e potenziali, negativi o positivi, di breve, medio o lungo termine. Il processo tramite cui l'organizzazione individua, previene e rende conto delle modalità con cui affronta gli impatti è la *due diligence* ai sensi delle linee guida ONU, OECD e linee guida OCSE<sup>61</sup>.

## GRI 2: General Disclosures 2021

---

<sup>61</sup> Le specifiche linee guida si riferiscono a: *Guiding Principles on Business and Human Rights (ONU)*, *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (OECD)* e *Organization for Economic Co-operation and Development (OCSE)*.

Il GRI 2 Informativa Generale si focalizza sull'informativa e le metriche a cui l'organizzazione deve adempiere per offrire un *report* conforme a quanto previsto dagli standard. Il *corpus* del GRI 2 è composto da cinque sezioni utili alla comprensione del contesto in cui opera l'impresa: a) pratiche di rendicontazione; b) attività e lavoratori, c) governance, d) strategia (politiche e pratiche); e) *stakeholder engagement*.

L'informativa prevista dalla prima sezione offre una panoramica sull'organizzazione, le prassi di rendicontazione di sostenibilità, i criteri di selezione delle entità e delle operazioni rilevanti da includere nel report.

La seconda sezione richiede una panoramica delle attività dell'organizzazione riguardo i dipendenti e sugli altri lavoratori, con un focus sul capitale umano e sulle dinamiche lavorative.

Le informative della terza sezione, invece, approfondiscono le informazioni richieste in merito alla struttura di governance dell'organizzazione, la composizione, le competenze, i ruoli e i meccanismi di retribuzione. La divulgazione di queste informazioni è atta a garantire una comprensione adeguata di come la gestione degli impatti dell'organizzazione sui temi ESG, inclusi i diritti umani, è integrata nella strategia e nel *business model* aziendale.

Le informative della quarta sezione presentano le informazioni sulla strategia di sviluppo sostenibile con un'analisi puntuale su procedure e politiche adottate per una condotta d'impresa responsabile, i target di medio e lungo termine stabiliti e quindi sul contributo positivo che l'impresa intende fornire sulle aree ESG.

In ultimo, la quinta sezione offre un quadro d'informativa circa le pratiche adoperate dall'organizzazione per gestire le proprie relazioni interne ed esterne, descrivendo da un lato il proprio impegno nel rispetto della contrattazione collettiva con i dipendenti e dall'altro il processo di individuazione, selezione e coinvolgimento degli *stakeholder*.

### GRI 3: Material topics 2021

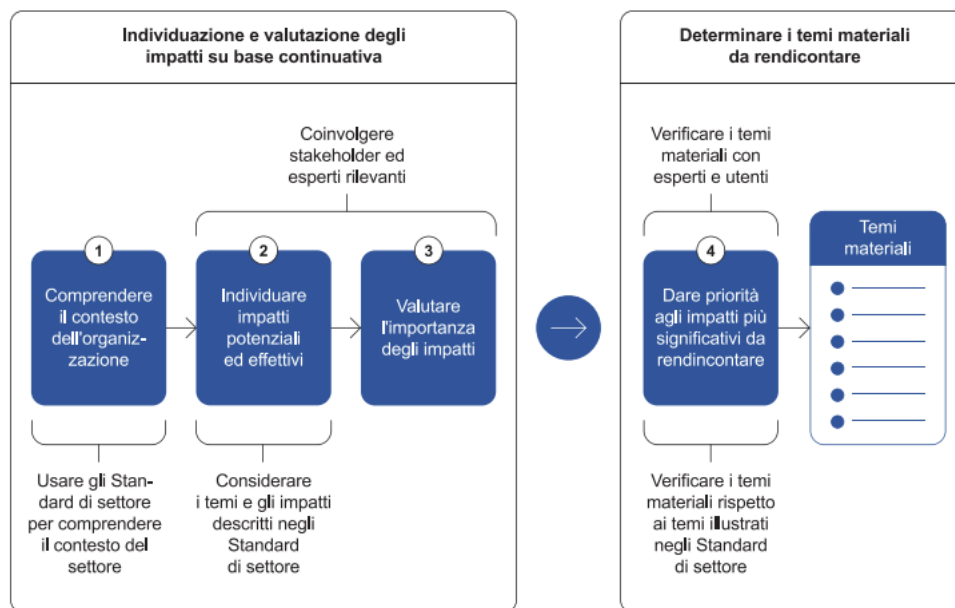
Il GRI 3 Temi materiali prevede la rendicontazione delle pratiche a cui l'impresa aderisce per l'identificazione, la valutazione e la gestione degli impatti economici, ambientali e sociali relativi ai temi materiali.

Nella prima sezione lo standard descrive un *framework* analitico di quattro fasi che l'organizzazione dovrebbe rispettare nella determinazione dei temi materiali,

fondamentale è tenere conto degli standard settoriali idonei, per meglio contestualizzare l'organizzazione e seguire i criteri di rilevanza e significatività. (Figura 12)

Mentre, la seconda sezione richiede i processi organizzativi coinvolti nella determinazione dei temi materiali, l'organizzazione deve fornirne un elenco riportando le eventuali modifiche rispetto alla lista presentata nel precedente periodo di rendicontazione. Viene inoltre specificato che per ciascun tema materiale rilevato, l'impresa deve descrivere: a) gli impatti effettivi e potenziali, positivi e negativi e come è coinvolta con quest'ultimi attraverso il proprio business; b) le policy e gli impegni presi rispetto ai temi materiali; c) le azioni intraprese per prevenire, mitigare e gestire i temi materiali e gli impatti correlati; d) le attività di monitoraggio dell'efficacia delle azioni intraprese; e) in che misura il coinvolgimento degli stakeholder abbia condizionato le azioni intraprese.

Figura 12. Processo di determinazione dei temi materiali



Fonte: GRI 3 2021.

### **2.3.2 Gli standard settoriali**

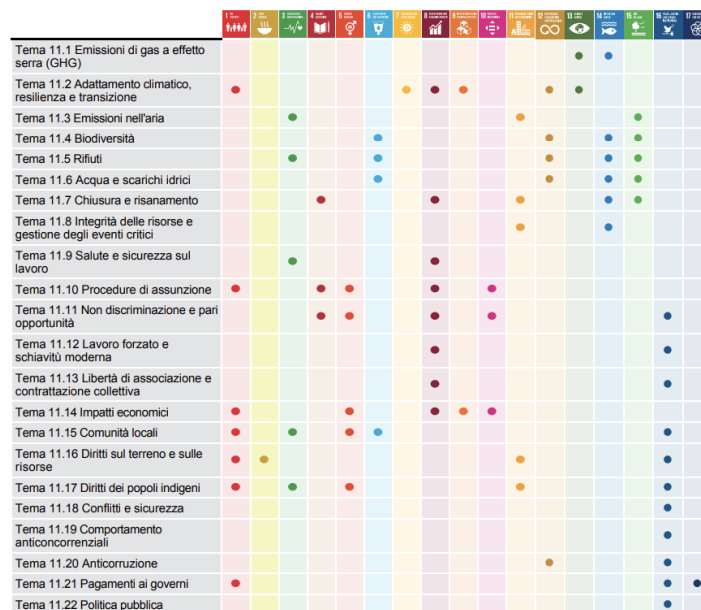
Nel 2021 il GRI ha istituito degli standard di reporting settoriali specifici per 40 settori iniziando da quelli a maggiore impatto come il settore petrolifero e gas, settore carbonifero e il settore relativo all'agricoltura, acquacoltura e pesca.

Questi standard forniscono delle linee guida aggiuntive e più dettagliate per aiutare le organizzazioni a rendicontare in modo appropriato le questioni rilevanti per il proprio settore, considerando le peculiarità, i rischi e le opportunità di ciascuna industria.

Progettati per migliorare la qualità, l'integrità e l'omogeneità delle informazioni divulgate, gli standard delineano i contesti operativi delle sfere industriali indicando i temi di rilievo, definiti sulla base degli impatti principali sullo sviluppo sostenibile stabiliti dagli SDGs dell'Agenda 2030. Per ciascun settore, gli standard presentano dettagliatamente gli aspetti specifici da includere, in linea con i GRI *Topic Standards*.

A tal riguardo il *Consolidated set of GRI standard 2021* afferma che l'introduzione degli standard settoriali non sostituisce il processo che le organizzazioni devono percorrere per identificare i temi materiali, bensì rappresenta un ulteriore strumento per fornire una guida universale per le aziende di ciascuna realtà settoriale.

Figura 13. Collegamenti tra i temi potenzialmente materiali per il settore petrolifero e del gas e gli OSS



Fonte: GR 11 settore petrolifero e gas 2021

### 2.3.3 Gli standard specifici

L'ultimo set di standard è quello dedicato ai *topic-specific standards* suddivisi in tre categorie: GRI 200 per la sfera economica, GRI 300 per la sfera ambientale e GRI 400 per la sfera sociale.

I GRI 200 si distinguono per il trattamento di 200 temi economici, raccolti in 17 KPI specifici (Tabella 3, pp. 67), con un focus sulla performance economico-finanziaria dell'impresa; non si richiede di una mera trascrizione dei dati del bilancio d'esercizio ma una rielaborazione degli stessi.

La serie dei GRI 300 è invece dedicata all'analisi dell'impatto ambientale dell'organizzazione sui sistemi naturali viventi e non viventi, inclusi l'aria, la terra, l'acqua e gli ecosistemi, si tratta di 300 temi ambientali raccolti a loro volta in 31 KPI (Tabella 4, pp. 70).

Per ultimi i GRI 400 fanno riferimento alla dimensione sociale e richiamano la rendicontazione delle politiche sociali e il rispetto dei diritti umani, trattando 400 temi raccolti in 36 KPI (Tabella 5, pp. 72) .

#### GRI 200

Il GRI 201 "*Performance economica*" richiede in primis di rendicontare il valore economico generato (ricavi) e il valore economico distribuito tra i suoi stakeholder in termini di costi operativi, salari, benefit ai dipendenti, pagamenti a fornitori, distinguendo l'ammontare del valore creato e distribuito a livello nazionale e a livello internazionale. A seguire sono richieste informazioni circa le implicazioni finanziarie rischi ed opportunità dovute al cambiamento climatico, i piani pensionistici in essere e se vi è un fondo di copertura ma anche indicazione di eventuali finanziamenti richiesti allo Stato (sgravi fiscali, crediti d'imposta, sussidi, incentivi etc.).

Il GRI 202 "*Presenza sul mercato*" richiede all'organizzazione di rendicontare in merito al salario standard erogato ai propri dipendenti e la proporzione di *senior manager* assunti. In particolare, dovrà essere fornita la quota significativa di coloro che sono retribuiti sulla base del salario minimo, se non è presente un salario minimo locale è possibile fare riferimento a salari minimi diversi considerati altrettanto validi.

Il GRI 203 "*Impatti economici indiretti*" richiede la portata dello sviluppo di investimenti significativi in infrastrutture e servizi finanziati sottolineando il loro impatto positivo o negativo, diretto o indiretto nella comunità.

Il GRI 204 "*Pratiche di approvvigionamento*" richiede specifiche informazioni circa la proporzione di spesa verso fornitori locali, ossia la percentuale di bilancio preventivo

utilizzato per ciascuna sede dove vi è attività significativa a favore dei fornitori locali in relazioni a tali attività.

Il GRI 205 “*Anticorruzione*” richiede all’organizzazione di comunicare il numero in valore assoluto e in percentuale delle operazioni valutate a rischio di corruzione, le politiche e le procedure attuate dall’impresa per prevenire e contrastare il fenomeno, nonché gli episodi appurati e le azioni intraprese correlate.

Il GRI 206 “*Comportamento anticoncorrenziale*” richiede il numero di azioni legali pendenti o completate nel periodo oggetto di rendicontazione in tema di anti-trust, concorrenza sleale, *dumping* e pratiche monopolistiche sleali.

Il GRI 207 “*Imposte*” richiede alle imprese di fornire indicazioni sul proprio approccio alla fiscalità e sulle eventuali strategie fiscali presenti, l’organo preposto a garantire la conformità delle stesse, il coinvolgimento degli stakeholder e la gestione delle loro preoccupazioni correlate alle imposte, riferendo inoltre tutte le giurisdizioni fiscali incluse nei bilanci consolidate.

Tabella 3. I KPI quantitativi specifici previsti dai GRI 200

	STANDARDS	KPI
GRI 200	201 - 1	Valore generato e distribuito (EVG&D)
	201 - 2	Descrizione delle implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità dovuti al cambiamento climatico
	201 - 3	Valore dei piani pensionistici e altri piani di pensionamento
	201 - 4	Valore monetario dell’assistenza finanziaria ricevuta dal governo
	202 - 1	Indicazione del rapporto tra il salario standard di un neoassunto per genere e il salario minimo locale
	202 - 2	Percentuale di senior manager assunti dalla comunità locale
	203 - 1	Portata dello sviluppo di investimenti infrastrutturali e servizi finanziati
	203 - 2	Esempi di impatti economici indiretti significativi

GRI	STANDARDS	KPI
GRI 200	204 - 1	Percentuale di bilancio a favore di fornitori locali
	205 - 1	Numero totale e percentuale delle operazioni valutate per i rischi legati alla corruzione
	205 - 2	Numero totale e percentuale dei membri di governance/ dipendenti /partner a cui sono state comunicate normative e procedure anticorruzione o erogate ore di formazione in merito
	205 - 3	Numero totale degli episodi di corruzione accertati e azioni intraprese
	206 - 1	Numero di azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche
	207 - 1	Descrizione dell'approccio alla fiscalità
	207 - 2	Descrizione della governance fiscale, controllo e gestione del rischio
	207 - 3	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni in materia fiscale
	207 - 4	Rendicontazione di tutte le giurisdizioni fiscali ai fini del pagamento delle imposte

*Fonte: elaborazione personale*

### GRI 300

Il GRI 301 *“Materiali”* specifica l’informativa dovuta dall’organizzazione in merito ai materiali utilizzati nelle fasi di produzione e confezionamento di prodotti o servizi, quantificandoli in peso o volume tra materiali rinnovabili o non rinnovabili (come minerali, metalli, petrolio, gas o carbone), comunicando per ciascuna categoria la percentuale di materiali riciclati.

Il GRI 302 *“Energia”* si concentra sul consumo energetico interno ed esterno all’organizzazione per analizzarne l’impatto: richiede di quantificare il consumo totale interno di combustibili divisi tra fonti di energia rinnovabile e non rinnovabile e l’intensità energetica. In ultimo l’impresa deve rendicontare riguardo il livello di riduzione del consumo di energia (ottenuto ad esempio grazie ad iniziative di conservazione ed efficienza energetica) e dei requisiti energetici di prodotti e servizi commercializzati.

Il GRI 303 *“Acqua e scarichi idrici”* contiene le linee guida per la rendicontazione dell’impatto dell’organizzazione sulle risorse idriche, tenendo presente il concetto di stress idrico, ovvero la capacità o incapacità di soddisfare la domanda di acqua da parte dell’uomo o dell’ecosistema. L’impresa deve descrivere:



- a) l'interazione con l'acqua le modalità, il luogo di prelievo, di consumo e di scarico e gli impatti ivi correlati sulla base degli standard minimi di qualità fissati per lo scarico degli effluenti;
- b) la quantificazione dell'acqua prelevata e scaricata specificando se si tratta di aree soggette a stress idrico;
- c) consumo idrico totale.

Il GRI 304 *"Biodiversità"* si occupa degli impatti significativi dell'organizzazione sui siti operativi di proprietà, in locazione o gestiti, in prossimità di aree protette e aree ad elevato valore in termini di biodiversità. L'impresa deve illustrare la portata delle attività di prevenzione e ripristino sugli habitat protetti e per la tutela delle specie minacciate incluse nella lista rossa dell'IUCN.

Il GRI 305 *"Emissioni"* richiede la divulgazione di informazioni in materia di emissioni nell'aria, il calcolo della loro intensità e la quantificazione della riduzione di emissioni con informative specifiche per le diverse tipologie: gas a effetto serra (GHG), sostanze che riducono lo strato di ozono (ODS, *ozone-depleting substances*), ossidi di azoto (NO) e ossidi di zolfo (SO) e altre emissioni rilevanti.

Il GRI 306 *"Rifiuti"* è dedicato alla quantificazione e alla gestione dell'impatto dell'organizzazione sui rifiuti. L'informativo richiede la costruzione del flusso di elementi in ingresso e in uscita che conducono o potrebbero condurre impatti negativi con indicazione delle misure adottate per prevenire la generazione di rifiuti. Vengono illustrate le modalità di calcolo del peso totale dei rifiuti da suddividere in base alla composizione degli stessi (pericolosi e non pericolosi) e alle modalità di smaltimento.

IL GRI 308 *"Valutazione ambientale dei fornitori"* si occupa dei criteri di selezione dei fornitori. L'impresa deve indicare:

- a) il numero percentuale dei nuovi fornitori che sono stati selezionati utilizzando criteri ambientali;
- b) il numero di fornitori identificati come aventi impatti ambientali negativi potenziali ed effettivi;
- c) il numero di fornitori identificati come aventi impatti ambientali negativi potenziali ed effettivi con i quali sono stati concordati obiettivi volti al miglioramento o con i quali sono stati interrotti i rapporti commerciali.

Tabella 4. I KPI quantitativi specifici previsti dai GRI 300

GRI	STANDARDS	KPI	GRI	STANDARDS	KPI
GRI 300	301 - 1	Peso e volume totale dei materiali utilizzati distinguendo tra materiali rinnovabili o non rinnovabili utilizzati	GRI 300	305 - 1	Valore lordo delle emissioni dirette di GHG (Scope 1) in tonnellate di CO2 equivalente
	301 - 2	Percentuale dei materiali d'ingresso riciclati utilizzati		305 - 2	Valore lordo delle emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2) in tonnellate di CO2 equivalente
	301 - 3	Percentuale dei prodotti recuperati o rigenerati e i relativi materiali di imballaggio		305 - 3	Valore lordo delle emissioni indirette di GHG (Scope 3) in tonnellate di CO2 equivalente
	302 - 1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione distinguendo tra fonti di energia rinnovabile e non rinnovabile		305 - 4	Rapporto dell'intensità delle emissioni di GHG per l'organizzazione e i parametri utilizzati per il calcolo
	302 - 2	Energia consumata al di fuori dell'organizzazione		305 - 5	Valore delle emissioni di GHG ridotte derivante da apposite iniziative in tonnellate di CO2 equivalente
	302 - 3	Rapporto di intensità energetica per l'organizzazione		305 - 6	Valore delle emissioni di sostanze dannose per ozono (ODS, "ozone-depleting substances")
	302 - 4	Livello di riduzione del consumo di energia		305 - 7	Valore delle emissioni nell'aria rilevanti di Ossidi di azoto (NOX), ossidi di zolfo (SOX) e altre emissioni significative
	302 - 5	Livello di riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi		306 - 1	Descrizione degli impatti significativi attuali e potenziali legati ai rifiuti
	303 - 1	Descrizione dell'interazione dell'organizzazione con l'acqua: modalità, luogo di prelievo, di consumo, di scarico e gli impatti correlati		306 - 2	Azioni intraprese per gestire gli impatti significativi legati ai rifiuti
	303 - 2	Descrizione degli standard minimi di qualità fissati per gli scarichi idrici e i relativi criteri di determinazione		306 - 3	Peso totale in tonnellate dei rifiuti generati, ripartito per la composizione dei rifiuti
	303 - 3	Totale del prelievo idrico, distinguendo il totale prelevato dalle zone soggette a stress idrico		306 - 4	Peso totale in tonnellate dei rifiuti sottratti allo smaltimento, ripartito per la composizione dei rifiuti
	303 - 4	Totale scarico idrico, distinguendo il totale prelevato dalle zone soggette a stress idrico		306 - 5	Peso totale in tonnellate dei rifiuti destinati allo smaltimento, ripartito per la composizione dei rifiuti
	303 - 5	Totale del consumo di acqua, distinguendo il consumo nelle zone soggette a stress idrico		308 - 1	Percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati utilizzando criteri ambientali
	304 - 1	Descrizione dei siti operativi di proprietà, detenuti in locazione, gestiti in (o adiacenti ad) aree protette e aree a elevato valore di biodiversità esterne alle aree protette		308 - 2	Numero di fornitori valutati in relazione agli impatti ambientali e il numero identificato come avente impatti ambientali negativi nella catena di fornitura e azioni intraprese
	304 - 2	Natura degli impatti significativi diretti e indiretti sulla biodiversità di attività, prodotti e servizi			
	304 - 3	Dimensione e posizione geografica di tutti gli habitat protetti o ripristinati			
	304 - 4	Numero totale di specie elencate nella "Red List" dell' IUCN e negli elenchi nazionali che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione			

Fonte: elaborazione personale

## GRI 400

I GRI 400 contano il maggior numero di principi che di seguito per agevolarne la visione d'insieme verranno raccolti in quattro macrocategorie: gestione delle risorse umane, salute e sicurezza, diritti umani e *stakeholder* esterni.

I GRI 401 "*Occupazione*", 402 "*Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali*", 404 "*Formazione e istruzione*" e 405 "*Diversità e pari opportunità*" sono inerenti alla gestione delle risorse umane sotto diverse e molteplici sfaccettature. L'impresa è tenuta a presentare un quadro chiaro del personale dipendente descrivendo:

- a) le prassi adottate nella regolazione dei rapporti di lavoro;
- b) l'assunzione di nuovi dipendenti e i benefit a loro disposizione;
- c) dati sul congedo parentale e sul divario retributivo tra dipendenti di sesso maschile e femminile;
- d) le relazioni sindacali e l'adesione alla contrattazione collettiva;
- e) i meccanismi retributivi;
- f) politiche di non diversità e pari opportunità suddividendo i dipendenti per genere, età, disabilità etc.;
- g) il numero medio di ore di formazione erogate.

I GRI 403 *"Salute e sicurezza"* e 416 *"Salute e sicurezza dei clienti"* sono focalizzati sul tema della salute e sicurezza dapprima all'interno dell'impresa e in seguito nella prospettiva del consumatore. L'informativa richiede di rendicontare:

- a) il sistema di gestione adottato e la conformità ai requisiti di legge;
- b) i processi di valutazione dei rischi e pericoli;
- c) le ore di formazione erogate ai dipendenti sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- d) dati sul tasso di infortuni, incidenti e malattie professionali registrate.

Mentre, dal punto di vista degli utenti finali, l'impresa è chiamata a indicare il ciclo di vita di quei prodotti o servizi per i quali risulta necessario monitorarne gli effetti, indicando il numero di non conformità comprovate nel periodo oggetto di rendicontazione che hanno o potevano avere un impatto negativo.

I GRI 406 *"Non discriminazione"*, 407 *"Libertà di associazione e contrattazione collettiva"*, 408 *"Lavoro minorile"* , 409 *"Lavoro forzato o obbligatorio"*, 410 *"Pratiche per la sicurezza"*, 411 *"Diritti dei popoli indigeni"* affrontano sotto punti di vista differenti il rispetto dei diritti umani. L'impresa è chiamata a fornire informazioni sulle politiche adottate per :

- a) limitare gli episodi di discriminazione;
- b) garantire il diritto di libertà di associazione e contrattazione collettiva;
- c) abolire il lavoro minorile e forzato indicando le eventuali zone a rischio reale e le proposte di correzione avanzate;
- d) tutelare e garantire i diritti delle popolazioni indigene.

L'ultimo gruppo di GRI 413 "Comunità locali", 414 "Valutazione sociale dei fornitori", 415 "Politica pubblica", 417 "Marketing ed etichettatura" , 418 "Privacy dei clienti" è dedicato agli stakeholder esterni. L'organizzazione deve comunicare:

- a) informazioni sulle attività e i programmi di sviluppo che coinvolgono le comunità locali;
- b) i criteri per la valutazione sociale dei fornitori riferendo il numero di fornitori selezionati tramite *due diligence*;
- c) le politiche pubbliche e il valore monetario dei contributi finanziari erogati dall'organizzazione.

Nei confronti dei consumatori si sottolinea l'importanza delle politiche per la *privacy*, la comunicazione verso il pubblico e delle etichettature non fuorvianti, tema molto discusso recentemente come dimostrato dalla Proposta di Direttiva sulle asserzioni ambientali della Commissione europea del 2023.

Tabella 5. I KPI quantitativi specifici previsti dai GRI 400

GRI	STANDARDS	KPI	GRI	STANDARDS	KPI
GRI 400	401 - 1	Numero totale e tasso di nuovi dipendenti e numero totale e tasso di turnover degli stessi	GRI 400	403 - 6	Descrizione dei servizi a promozione della salute dei dipendenti e i lavoratori non dipendenti la cui attività/luogo di lavoro è
	401 - 2	Descrizione dei benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato		403 - 7	Descrizione dell'approccio adottato per la prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali
	401 - 3	Numero totale dei dipendenti che hanno diritto al congedo parentale, che ne hanno usufruito e che sono ritornati al lavoro al termine del congedo parentale		403 - 8	Numero totale e percentuale dei lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro
	402 - 1	Numero minimo di settimane di preavviso comunicate ai dipendenti prima dell'attuazione di cambiamenti significativi nelle attività dell'impresa		403 - 9	Numero totale e il tasso di infortuni sul lavoro per tutti i dipendenti
	403 - 1	Descrizione del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro per i dipendenti e i lavoratori non dipendenti la cui attività/luogo di lavoro è controllato dall'impresa		403 - 10	Numero totale di casi di malattie professionali per tutti i dipendenti
	403 - 2	Descrizione dei processi impiegati per identificare i pericoli legati al lavoro, la valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti		404 - 1	Numero di ore medie di formazione annua per dipendente
	403 - 3	Descrizione dei servizi per la salute professionale per i dipendenti e i lavoratori non dipendenti la cui attività/luogo di lavoro è controllato dall'impresa		404 - 2	Descrizione della tipologia e ambito dei programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione
	403 - 4	Descrizione dei processi per la partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro		404 - 3	Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale
	403 - 5	Descrizione di eventuale formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro per i dipendenti e i lavoratori non dipendenti la cui attività/luogo di lavoro è controllato dall'impresa		405 - 1	Percentuale di persone all'interno degli organi di governo e tra i dipendenti per genere, fascia di età e altri indicatori di diversità

GRI	STANDARDS	KPI	GRI	STANDARDS	KPI
GRI 400	405 - 2	Rapporto fra il salario base e la retribuzione delle donne rispetto agli uomini	GRI 400	414 - 1	Percentuale di nuovi fornitori che sono stati selezionati attraverso l'utilizzo di criteri sociali
	406 - 1	Numero totale di episodi di discriminazione e misure correttive adottate		414 - 2	Numero di fornitori valutati in relazione agli impatti sociali e il numero identificato come avente impatti sociali negativi nella catena di fornitura e azioni intraprese
	407 - 1	Descrizione di attività e fornitori in cui il diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere a rischio		415 - 1	Valore monetario dei contributi politici finanziari e in natura effettuati direttamente e indirettamente dall'organizzazione
	408 - 1	Descrizione di attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro minorile		416 - 1	Percentuale di categorie di prodotti e servizi significativi per i quali si valutano gli impatti sulla salute e sulla sicurezza, con l'intento di migliorarli
	409 - 1	Descrizione di attività e fornitori a rischio significativo di episodi di lavoro forzato o obbligatorio		416 - 2	Numero totale di episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi
	410 - 1	Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione formale sulle politiche o su specifiche procedure riguardanti i diritti umani		417 - 1	Requisiti previsti in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi
	411 - 1	Numero totale di episodi di violazioni dei diritti delle popolazioni indigene e i provvedimenti adottati		417 - 2	Numero totale di episodi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi
	413 - 1	Descrizione e percentuale di operazioni con il coinvolgimento della comunità locale, valutazioni degli impatti e programmi di sviluppo attuati		417 - 3	Numero totale di episodi di non conformità riguardanti le comunicazioni di marketing
	413 - 2	Numero di operazioni con rilevanti impatti effettivi e potenziali sulle comunità locali		418 - 1	Numero totale di denunce comprovate ricevute riguardanti le violazioni della privacy dei clienti

Fonte: elaborazione personale

## **2.4 L'interoperabilità degli standard di rendicontazione.**

Gli ESRS, gli ISSB e i GRI, pur condividendo l'obiettivo di migliorare la trasparenza e la rendicontazione di informazioni qualitative e metriche quantitative sulla sostenibilità, differiscono per certi aspetti nell'approccio, nella portata e nel focus.

L'EFRAG e la Commissione Europea hanno collaborato a stretto contatto con il GRI e la fondazione IFRS per assicurare un alto livello di interoperabilità tra i rispettivi standard per armonizzare il panorama della rendicontazione europea, migliorare la comparabilità a livello globale ed evitare l'onere di una rendicontazione multipla soprattutto in merito ai GRI, gli standard maggiormente adottati nella rendicontazione a livello internazionale. Allo scopo sono stati pubblicati delle guide per l'interoperabilità: tra *ESRS-ISSB* con un focus specifico sulla rendicontazione delle informazioni climatiche, tra *ISSB-GRI* con un focus sulla rendicontazione delle informazioni relative alle emissioni di gas a effetto serra e tra *GRI-ESRS*, i quali hanno firmato un *Memorandum of Understanding* che li impegna a coordinarsi per raggiungere e ottimizzare l'interoperabilità.

Il fine ultimo è far sì che le imprese che si conformano agli ESRS siano considerate conformi anche ad ISSB e GRI, limitando così duplicazioni di *reporting*.

Prima di esaminare i documenti di interoperabilità pubblicati dai diversi standard, analizzeremo le differenze di carattere generale tra i ESRS, ISSB e GRI.

È bene sottolineare che gli standard ESRS sono obbligatori per tutti gli Stati Membri europei in ottemperanza a quanto previsto dalla CSRD, al contrario l'adesione agli standard GRI non è vincolante così come nel caso degli standard ISSB, per i quali si delega alle singole giurisdizioni UE ed extra UE di decidere se imporne o meno l'applicazione.

Come è stato riscontrato nei paragrafi precedenti, le tematiche affrontate dagli ESRS e GRI sono rivolte ai temi ESG nella loro totalità rispetto agli ISSB il cui contenuto è confinato unicamente al clima.

Tenendo conto di questo, il modulo e la struttura è pressoché ricorrente, con una divisione tra standard di carattere generale e tematico, con un accenno agli standard settoriali per GRI ed ESRS (attualmente in elaborazione).

A differire, è l'approccio alla materialità per la rendicontazione delle informazioni.

I GRI richiedono una *impact materiality assessment* valutando le informazioni rilevanti con prospettiva *inside-out* considerando gli effetti delle attività dell'impresa sull'ambiente e sulla società. Gli ISSB, standard per la rendicontazione di informazioni finanziarie sostenibili rivolti ad un pubblico di investitori, si concentrano sulla *financial materiality assessment*, richiedendo la comunicazione delle informazioni sostenibili finanziariamente rilevanti per l'impresa o che influiscono sul suo valore secondo una prospettiva *outside-in*.

E infine gli ESRS, riferendosi ad un pubblico multi-stakeholder, sono il punto di raccordo tra GRI e ISSB con l'approccio della *double materiality assessment* dove le informazioni vengono valutate secondo una prospettiva *inside-out* e *outside-in*, considerando sia gli impatti dell'impresa sull'ambiente, la società e le persone, sia gli impatti di questi sulla performance economico-finanziaria dell'impresa.

Per garantire l'interoperabilità anche in questo senso, l'EFRAG ha adottato la stessa definizione di materialità d'impatto presentata dai GRI e quella di materialità finanziaria presentata da IFRS, rendendo le definizioni, i concetti e le informazioni sugli impatti completamente allineati o strettamente allineati, quando un allineamento completo non è stato possibile.

Un'ulteriore differenza riguarda la localizzazione della rendicontazione di sostenibilità, in una sezione apposita nella relazione sulla gestione per gli ESRS, nell'ambito dell'informativa finanziaria d'esercizio o attraverso riferimenti incrociati con altri documenti per ISSB e infine come documento a sé stante o come parte del bilancio d'esercizio per GRI.

Tabella 6. Caratteristiche generali degli standard ESRS, ISSB e GRI

	ESRS	ISSB	GRI
Obiettivi e finalità	Approccio multi stakeholder nella disclosure delle informazioni sostenibili, per garantire la conformità e la comparabilità delle informazioni riportate sugli impatti delle organizzazioni sulle persone e sul pianeta e viceversa.	Disclosure delle informazioni sostenibili finanziarie, rivolto agli investitori di capital market globali.	Approccio multi stakeholder nella disclosure delle informazioni sostenibili, per garantire trasparenza sugli impatti delle organizzazioni sulle persone e sul pianeta.
Applicazione	Obbligatorio dal 2024, progressivamente per tutte le entità	Applicazione volontaria a scelta delle singole giurisdizioni	Applicazione volontaria
Copertura tematica	Sfera ambientale, sociale e di governance	Sfera ambientale	Sfera ambientale, sociale e di governance
Standard generali	ESRS 1, ESRS 2	IFRS S1	GRI 1, GRI 2, GRI 3
Standard settoriali	In via di sviluppo	Non previsti	Attualmente presenti per i settori a più alto impatto
Standard specifici	ESRS E per l'area Environment; ESRS G per l'area di Governance; ESRS S per l'area Social;	IFRS S2 (Environment)	GRI 200 per l'area Economica/Governance; GRI 300 per l'area Environment; GRI 400 per l'area Social
Materialità	Doppia materialità: rilevanza d'impatto e rilevanza finanziaria	Materialità finanziaria (rilevanza per gli investitori)	Materialità d'impatto
Collocamento report di sostenibilità	All'interno della relazione sulla gestione, in una sezione apposita	All'interno del bilancio finanziario d'esercizio.	All'interno del bilancio annuale d'esercizio o come documento autonomo

Fonte: Elaborazione personale.

### **2.4.1 L' Interoperabilità ESRS-ISSB**

L'*Interoperability Guidance ESRS–ISSB Standards*<sup>62</sup> di cui si è accennato poc' anzi è stata concepita come una guida per ridurre la frammentazione, la complessità e la duplicazione per le imprese che applicano sia gli standard ISSB sia gli ESRS.

Il documento suddivide le linee guida come segue.

- La sezione 1 *“Commenti sui requisiti generali di rendicontazione previsti dagli standard ESRS e ISSB”* sottolinea l'interoperabilità degli standard per quanto riguarda la materialità, i termini definiti in comune, l'informativa, la presentazione e gli argomenti di sostenibilità diversi dal clima;
- La sezione 2 *“Informazioni comuni sul clima”* evidenzia l'elevato livello di interoperabilità e allineamento delle informazioni climatiche tra IFRS S2 e ESRS E1, i requisiti informativi intersecati negli ESRS coincidono o includono almeno i requisiti informativi dell'IFRS S2, fornendo al contempo informative aggiuntive;
- La sezione 3 *“Da ESRS a IFRS S2 (clima)”* sottolinea i requisiti informativi che una società che inizia a rendicontare con i principi ESRS deve conoscere nell'applicazione dei principi ISSB per risultare conforme ad entrambi gli standard;
- La sezione 4 *“Da IFRS S2 (clima) a ESRS”* sottolinea i requisiti informativi che una società che inizia a rendicontare con i principi ISSB deve conoscere nell'applicazione dei principi ESRS per garantire conformità ad entrambi gli standard, specificando le informazioni contenute nell'ESRS 1 che non trovano un equivalente nell'IFRS S1 né nell'IFRS S2;
- La sezione 4.2 *“Requisiti incrementali e aggiuntivi negli ESRS”* tratta da un lato l'informativa incrementale, ossia requisiti per il quale entrambi gli standard prevedono un obiettivo generale di informativa ma gli ESRS includono ulteriori informazioni specifiche, dall'altro l'informativa aggiuntiva, ossia requisiti informativi non contemplati nei principi ISSB.

---

<sup>62</sup> Consultabile al: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/issb-standards/esrs-issb-standards-interoperability-guidance.pdf>



Un ulteriore divergenza risiede nelle informative specifiche riguardanti le aree di governance e strategia richieste da ESRS E1 secondo quanto indicato da ESRS 2, non contemplate invece da IFRS S2. In questo caso, per allinearsi agli obiettivi di informativa previsti da ESRS, sono richieste informazioni incrementalmente e aggiuntive per garantire una comprensione adeguata del contesto, delle potenziali questioni rilevanti, il ruolo e il coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione del *business model*, nel rispetto della materialità d'impatto e del processo di *due diligence*.

Inoltre, gli ISSB, al contrario degli ESRS non richiedono la rendicontazione delle politiche adottate dall'impresa per la mitigazione e l'adattamento al cambiamento climatico, informazioni sull'efficienza energetica nonché le attività per il raggiungimento degli obiettivi di Parigi per la limitazione del riscaldamento globale a 1,5°C.

Ancora, gli ESRS si caratterizzano per focus sulle risorse, le attività e le politiche adottate dall'impresa per la riduzione dei gas ad effetto serra anche per la *value chain*, richiedendo informazioni specifiche sulle emissioni (suddividendo le informazioni tra Scope 1, Scope 2 e Scope 3) e se presente, sul tariffario interno medio del carbone.

#### **2.4.2 L' Interoperabilità GRI-ISSB**

In merito invece all'interoperabilità tra GRI e ISSB, è stato pubblicato un documento di analisi e mappatura intitolato *"Interoperability considerations for GHG emissions when applying GRI Standards and ISSB Standards"*<sup>63</sup> che evidenzia le aree di interoperabilità tra GRI 305 *"Emissioni"* e IFRS S2 sulle emissioni di gas a effetto serra, tenuto conto delle definizioni di materialità proprie di ciascuno standard.

Entrambi richiedono la suddivisione delle emissioni in Scope 1, Scope 2 e Scope 3 in tonnellate metriche di CO<sub>2</sub> equivalente (CO<sub>2e</sub>) mediante l'utilizzo di metodologie trasparenti per la loro misurazione, IFRS S2 richiede specificamente l'applicazione del *GHG Protocol Corporate Standard*.

Tra i requisiti informativi del GRI 305 che non trovano equivalenti nell'IFRS S2 sottolineiamo la richiesta di: divulgare le emissioni *Scope 1* e *Scope 2* basandosi su un approccio di localizzazione e di mercato, la divulgazione separata del valore delle

---

<sup>63</sup> Consultabile al: <https://www.globalreporting.org/media/xlyj120t/interoperability-considerations-for-ghg-emissions-when-applying-gri-standards-and-issb-standards.pdf>

emissioni di CO<sub>2</sub> biogeniche, la richiesta di rendere pubblici i gas inclusi nel calcolo delle emissioni di gas serra e rendere pubbliche le attività ricomprese in *Scope 3*.

Inoltre, i *GRI Sector Standards* potrebbero richiedere ulteriori informative sulle emissioni, non richieste dall'IFRS S2.

Viceversa, tra i requisiti dell'IFRS S2 non richiesti esplicitamente nel GRI 305 troviamo: la richiesta di disaggregare le emissioni *Scope 1* e *Scope 2* tra il gruppo contabile consolidato e le società partecipate, fornire informazioni su eventuali strumenti contrattuali che possano informare gli investitori sulle emissioni *Scope 2* dell'impresa e infine la possibilità di divulgare informazioni sulle emissioni *Scope 2* basando il calcolo sul mercato. Inoltre, si richiede alle società che partecipano ad una o più attività finanziarie associate alla gestione patrimoniale, alle banche o alle assicurazioni, di divulgare informazioni sulle emissioni finanziate correlate a queste attività nell'ambito del calcolo *Scope 3*.

#### **2.4.3 L' Interoperabilità ESRS-GRI**

Anche il GRI e l'EFRAG hanno siglato un *Memorandum of Understanding* per sancire il loro impegno nel massimizzare l'allineamento tra i due standard, individuando tra le aree di collaborazione futura, lo sviluppo congiunto di standard e linee guida, attività di formazione e l'interoperabilità delle tassonomie digitali XBRL.

Nell'ambito del MoU è stato pubblicato un indice di interoperabilità "*GRI-ESRS Interoperability Index*"<sup>64</sup> definito come uno strumento di mappatura per aiutare le organizzazioni a comprendere i punti comuni tra i due standard e illustrare il modo in cui i requisiti informativi di ciascun indicatore si relazionino tra di loro, così da evidenziare l'alto livello di allineamento raggiunto.

Inoltre, con l'obiettivo di semplificare ulteriormente i processi, il GRI e l'EFRAG stanno lavorando per la definizione di una tabella di corrispondenza digitale per raggiungere l'interoperabilità digitale tra GRI e ESRS, in questo modo le informazioni etichettate secondo la tassonomia digitale ESRS e la tassonomia digitale GRI potranno essere incrociate per semplificare il processo di rendicontazione.

---

<sup>64</sup> Consultabile al: [https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index\\_20231130-final.pdf](https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf)

Dato l'elevato livello di interoperabilità raggiunto, le aziende soggette a ESRS che rendicontavano in linea con i GRI, nonostante i requisiti più stringenti e rigorosi, saranno preparate all'adozione dei nuovi standard e i loro report saranno ugualmente considerati redatti *"with reference to GRI"*.

L'indice di interoperabilità è di supporto anche per i soggetti vincolati ad ESRS che decidono di rendicontare in conformità ai GRI, i quali dovranno riportare gli ulteriori requisiti informativi GRI applicabili non coperti dall'ESRS, come il GRI 207 *"Imposte"*.

Per supportare ulteriormente i *reporter*, a luglio 2024 si è reso disponibile il *"GRI-ESRS Linkage Service"*<sup>65</sup> un servizio a pagamento disponibile per i *GRI reporter* e consentire loro di ricevere un feedback dettagliato sull'allineamento del *report* consegnato rispetto agli standard ESRS e raggiungere la conformità richiesta dalla CSRD.

Le principali differenze rilevate nell'indice di interoperabilità sono le seguenti:

1a) Differenze di granularità: il GRI richiede un maggiore livello di dettaglio o ulteriori disaggregazioni. Tra gli esempi, il GRI 305 *"Emissioni"* richiede di rendicontare il tasso di intensità per le emissioni di gas a effetto serra *Scope 3* separatamente da *Scope 1* e *2*, a differenza di ESRS E1 *"Cambiamento climatico"* che richiede il tasso di intensità per le emissioni di gas a effetto serra totali. Ancora, il GRI 401 *"Occupazione"* richiede informazioni sui congedi parentali previsti e utilizzati, mentre ESRS richiede informativa sui congedi per motivi familiari (tra cui rientrano i congedi parentali).

Il GRI 403 *"Salute e sicurezza sul lavoro"* specifica la necessità di indicare il sistema di gestione applicato e la relativa conformità agli standard e ai requisiti di legge, indicazione non richiesta negli ESRS in quanto già previsto dai Regolamenti Europei in materia.

1b) Differenze nel tipo di dati: il GRI richiede un'informativa quantitativa, mentre ESRS richiede un'informativa qualitativa; come nel caso di GRI 308 *"Valutazione ambientale dei fornitori"* e GRI 416 *"Salute e sicurezza dei clienti"* dove viene richiesto il numero di fornitori selezionati sulla base di criteri ambientali e sociali, mentre ESRS G1 *"Condotta aziendale"* richiede un'informativa narrativa. Ma anche nel caso di GRI 411 *"Diritti dei popoli indigeni"* e 413 *"Comunità locali"* che richiedono dati quantitative rispetto ai

---

<sup>65</sup> <https://www.globalreporting.org/reporting-support/services/gri-esrs-linkage-service/>

*narrativi richiesti da ESRS S3 “Comunità interessate” e ESRS S4 “Consumatori ed utenti finali”.*

2a) Differenze nella portata: l’informativa GRI è più ampia e/o più specifica di quella richiesta da ESRS, ad esempio il GRI 408 “Lavoro minorile” che richiede dettagliatamente di distinguere le diverse categorie di fornitori a rischio ma anche il GRI 305 “Emissioni” che sottolinea la necessità di rendicontare la tipologia e lo schema per le compensazioni di emissioni GHG.

2b) Differenze nell’ambito: l’informativa GRI ed ESRS hanno lo stesso fine ultimo di divulgazione ma differiscono nel modo in cui sono formulati i dati e le informazioni. A titolo esemplificativo per gli standard ambientali delle risorse idriche GRI 303 e ESRS E3, il primo fa riferimento agli standard minimi relativi alla qualità degli scarichi dell’acqua, il secondo alle soglie ecologiche nella definizione degli obiettivi di inquinamento. Ancora per le informazioni sul salario erogato ai dipendenti, il GRI 202 “Presenze sul mercato” utilizza come riferimento il salario minimo mentre ESRS S1 “Forza lavoro propria” prende come riferimento i regolamenti dell’Unione Europea e i *benchmark* di riferimento applicabili.

2c) Differenze nell’ambito: il GRI 403 ad esempio include i dipendenti e i lavoratori non dipendenti ma il cui lavoro e/o luogo di lavoro è supervisionato dall’impresa, mentre l’ESRS S1-S14 include i dipendenti e i lavoratori non dipendenti: lavoratori autonomi o attività di lavoro subordinato (codice NACE N78) e per le vittime di infortuni mortali include anche i lavoratori che svolgono la propria attività presso i siti dell’impresa.

3) Differenza nella definizione di lavoratori non dipendenti: GRI 2-8 include i lavoratori che non sono dipendenti ma il cui lavoro è supervisionato dall’impresa, mentre ESRS S1-S7 riguarda i lavoratori non dipendenti che siano lavoratori autonomi o svolgano attività di lavoro subordinato (codice NACE N78)

## CAPITOLO III

### GLI STANDARD DI RENDICONTAZIONE NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLA SOSTENIBILITÀ

#### **3. Analisi dell'integrazione della sostenibilità nella pianificazione strategica: la checklist SBM**

L'integrazione della sostenibilità nella pianificazione strategica complessiva dell'impresa da l'opportunità all'impresa di individuare nuove occasioni di innovazione e garantire una maggiore coerenza tra il modello di business, la strategia aziendale e le aspettative degli stakeholder, contribuendo alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine rispetto agli altri *player* del mercato.

Di conseguenza, l'importanza e l'utilità degli standard di sostenibilità non si limita più alla sola fase di rendicontazione finale per adempiere ad obblighi normativi, ma diventano uno strumento indispensabile per la gestione e la comunicazione efficace e trasparente delle performance di sostenibilità.

La loro adozione sin dalle prime fasi di *assessment* aziendale interno ed esterno<sup>66</sup> permette di identificare le priorità ESG su cui focalizzarsi, definire chiaramente gli obiettivi da perseguire, svolgere un monitoraggio sistematico dei progressi e delle prestazioni dell'impresa, oltre a garantire una gestione del rischio più efficiente.

Nei successivi paragrafi, verrà analizzata a tale scopo, la corrispondenza e l'allineamento tra la checklist SBM sviluppata da *Strategy Innovation*<sup>67</sup> nell'ambito dell'attività di pianificazione strategica sostenibile e gli standard di rendicontazione di cui al capitolo precedente, con una parentesi sugli SDGs dell'Agenda 2030 compatibili.

La checklist SBM è costruita sui cinque *sustainable business model*, a loro volta suddivisi in macroaree e ulteriormente articolati in *items* specifici, di cui verranno esplorati i collegamenti rilevanti in relazione agli standard.

---

<sup>66</sup> Vedi paragrafo Cap.1 §3.2 Il piano strategico di sostenibilità.

<sup>67</sup> Ibidem.












I collegamenti così forniscono una guida a supporto dell'applicazione di pratiche sostenibili nell'impresa, evidenziando come gli items che li compongono siano correlati alle aree di rendicontazione previste dagli standard in oggetto e agli obiettivi di sviluppo sostenibile.










È opportuno sottolineare che gli standard ISSB, come si vedrà, non sono collegati in modo diretto alle aree di pianificazione che trattano temi sociali e di governance non essendoci attualmente standard tematici correlati; tuttavia, in senso lato è possibile ricondurre a questi temi l'IFRS S1 che definisce in linea generale i requisiti di rendicontazione per gli impatti attinenti alla sfera ambientale, sociale e di governance.

### 3.1 Well- being Business Model

Il *Well-being business model* è il modello di business sostenibile *human-centered*, che si caratterizza per l'importanza e l'attenzione al benessere delle figure coinvolte nel panorama aziendale, riconoscendo quest'ultimo come fattore chiave per la sostenibilità delle organizzazioni. Per questo modello *Strategy Innovation* ha individuato quattordici macroaree dedicate: benessere fisico, psicologico, sociale ed economico, flussi di lavoro, formazione e crescita professionale, modalità di comunicazione interna, inclusione e *diversity*, crescita, *benefit* aziendali, conciliazione vita lavoro, soddisfazione delle persone ed *employer branding*.

Tabella 7. Aree ed Items del Well-being Business Model

BM	AREA	ITEMS	ESRS	GRI	ISSB	SDGS	
WELL-BEING BUSINESS MODEL	BENESSERE FISICO	Analisi rischio - Calcolo/riduzione infortuni	ESRS S1-14	GRI 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-5, 403-6, 403-7, 403-8, 403-9, 403-10		 	
		Politiche e obiettivi di riduzione rischi	ESRS S1-14	GRI 403-1			
		Politiche SSL scritte e distribuite					
		Macchinari / dispositivi SSL					
		Spazi SSL					
		Formazione SSL oltre legge	ESRS S1-13	GRI 404-2			
		Ergonomia					
	Percezione/cultura	ESRS S1-14					
	BENESSERE PSICOLOGICO	Aree di rischio psicologico			GRI 403-6		  
		Analisi/programma stress lavoro correlato			GRI 403-6		
		Supporto psicologico			GRI 403-6		
		Formazione/training in materie psicologiche	ESRS S1-13	GRI 403-6			
	BENESSERE SOCIALE	Analisi Struttura relazionale (gerarchie, orizzontalità, ecc.)			GRI 404-2		  
		Formazione sulla qualità relazioni	ESRS S1-13	GRI 404-2			
Attività per aumentare qualità delle relazioni							
Gestione conflitti		ESRS S1-2					
Feedback positivi e riconoscimento							
BENESSERE ECONOMICO	Attività di ingaggio, condivisione valori, senso di appartenenza	ESRS S1-2					
	Politiche salariali	ESRS S1-8, S1-10, S1-16	GRI 202-1, GRI 405-2			  	
	Sistemi premianti			GRI 201-4			
	Supporto finanziario			GRI 201-4			
	Partecipazione agli utili			GRI 201-1			
Forme di diminuzione insicurezza economica				GRI 201-4			

BM	AREA	ITEMS	ESRS	GRI	ISSB	SDGS
WELL-BEING BUSINESS MODEL	SPAZI PER IL BENESSERE	Spazi di lavoro smart e funzionali alle diverse attività				
		WI				
		Spazi di ristoro				
		Spazi per altri benefit				
	FLUSSI DI LAVORO	Chiarezza ruoli e organigrammi				
		Flussoigrammi agili e goal oriented				
		Mappatura delle competenze				
	FORMAZIONE E CRESCITA	Attività formative Hard skills	ESRS S1-13, ESRS G1-3	GRI 404-1, GRI 404-2, GRI 404-3, GRI 403-5		 
		Attività formative Soft skills				
		Attività formative Sviluppo personale				
		Attività formative in ambito sostenibilità, sdgs				
		Incentivi, bonus e supporto in programmi esterni				
	COMUNICAZIONE	Strumenti online				
		Strumenti partecipativi				
		Condivisione piani, obiettivi, impatti				
		Problematiche o altro		GRI 402-1		
	DIVERSITY	Analisi o gestione rischio discriminazione	ESRS S1-1, S1-17	GRI 405-1, GRI 406-1		 
		Recruitment inclusivo	ESRS S1-9	GRI 405-1, GRI 406-1		
		Analisi o politiche diversity	ESRS S1-1, S1-17	GRI 405-1, GRI 406-1		
		Gestione diversità	ESRS S1-17	GRI 405-1, GRI 406-1		
	CRESCITA	Piani carriera				
		Valutazione e feedback ai lavoratori				
	BENEFIT	Premi				 
Perquisites						
Benefit		ESRS S1	GRI 401-2			
Benefit innovativi			GRI 401-2			
CONCILIAZIONE	Flessibilità				  	
	Smartworking					
	Programmi family o care giver (ascolto/life learning)	ESRS S1-15	GRI 401-3			
SODDISFAZIONE ASCOLTO	Indagini					
	Turnover					
	Altro					
EMPLOYER BRANDING	Comunicazione					
	Attività					
	Altro					

### Benessere fisico, Benessere psicologico, Benessere Sociale

Il benessere declinato in varie sfaccettature è fondamentale per una gestione efficiente delle risorse umane potendo incidere direttamente sulla produttività e sull'efficienza delle *operations* aziendali. Quanto richiamato dagli standard ESRS, GRI e dagli obiettivi di sviluppo sostenibile è piuttosto generico e non scomposto in base alla sfera fisica, sociale e psicologica.

Tenuto conto di ciò, un tema ricorrente è il benessere inteso come tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, una questione prioritaria alla luce delle numerose violazioni in materia, che sempre più spesso conducono a gravi conseguenze.

Ne tratta l'ESRS S1 *Forza lavoro propria* con lo scopo di fornire una comprensione chiara e puntuale delle modalità con la quale l'impresa incide in termini effettivi e potenziali, negativi e positivi sulla propria forza lavoro.

Lo standard richiede alle imprese una rendicontazione dettagliata delle politiche in merito alla formazione (S1-13 si rimanda all'area *Formazione e crescita*, pp. 88) alla tutela della salute e della sicurezza nell'ambiente lavorativo (S1-14), dell'equilibrio vita-lavoro (S1-15, si rimanda all'area *Conciliazione: flessibilità e smartworking* pp. 92) e delle politiche di inclusione e di non discriminazione (S1-9, si rimanda all'area *Diversity: politiche anti – discriminazione*, pp.91)

Lo scopo del DR MT S1-14 è consentire una comprensione efficace della misura in cui la forza lavoro dell'impresa è coperta da un sistema di gestione della salute e della sicurezza, il livello di copertura, la qualità e gli eventuali corsi di formazione inerenti forniti e/o richiesti dall'impresa.

Le informazioni quantitative richieste sono:

- Numero percentuale di persone facenti parte della propria forza lavoro che risultano coperte da un sistema di gestione sulla salute e sicurezza sul lavoro basato su linee guida o disposizioni normative ;

$$= \frac{\text{Numero totale di dipendenti coperti da un sistema di gestione della salute e della sicurezza}}{\text{Numero totale di dipendenti}} \times 100$$

- Numero di decessi dovuti ad infortuni sul lavoro e/o malattie professionali;
- Numero di infortuni sul lavoro registrabili;
- Tasso di infortuni sul lavoro registrabili:

$$= \frac{\text{Numero di infortuni sul lavoro registrabili}}{\text{Numero di ore lavorative}} \times 100$$

- Numero di casi registrabili di malattie professionali soggetti a restrizioni legali sulla raccolta dei dati;
- Numero di giorni persi per infortuni, decessi sul lavoro, per malattie professionali e relativi decessi.

Ad occuparsene sono anche gli standard GRI, tra i quali il GRI 403 *Salute e sicurezza* vi dedica 10 KPI quantitativi e qualitativi molto specifici. L'organizzazione è tenuta a rendicontare innanzitutto il sistema per la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro previsto e applicato per i dipendenti diretti e non, dell'impresa (KPI 403-1), i processi per la valutazione dei rischi e dei pericoli connessi all'attività lavorativa (KPI 403-2), i servizi messi a disposizione per salvaguardare la salute professionale dei dipendenti (KPI 403-3), i processi di partecipazione, comunicazione e formazione in materia (KPI 403-4, 403-5, 403-6) ma anche l'approccio adottato nella prevenzione e mitigazione degli impatti (KPI 403-7).



L'impresa è inoltre tenuta a rendicontare le modalità con la quale agevola la propria forza lavoro nell'accesso a servizi sanitari extralavorativi e ad eventuali servizi e programmi volontari di prevenzione della salute, per affrontare i principali rischi sanitari non collegati al lavoro, inerenti sia alla sfera fisica che mentale.

A seguire, analogamente ad ESRS, i KPI 403-8, 403-9, 403-10 richiedono dati quantitativi in merito al numero e alla percentuale di lavoratori coperti da suddetti sistemi e il numero totale e il tasso di infortuni sul lavoro e di casi di malattie professionali, calcolando i tassi basandosi su 200.000 o 1.000.000 di ore lavorate, secondo le formule riportate di seguito:

- Tasso di decessi per infortuni sul lavoro

$$= \frac{\text{Numero di decessi per infortuni sul lavoro}}{\text{Numero di ore lavorative svolte}} \times [200.000 \text{ o } 1.000.000]$$

- Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (esclusi i decessi)

$$= \frac{\text{Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze}}{\text{Numero di ore lavorative svolte}} \times [200.000 \text{ o } 1.000.000]$$

- Tasso di infortuni sul lavoro registrabili

$$= \frac{\text{Numero di infortuni sul lavoro registrabili}}{\text{Numero di ore lavorative svolte}} \times [200.000 \text{ o } 1.000.000]$$

Nell'ambito della sfera sociale lo standard ESRS S1 *Forza lavoro propria* nel DR IRO S1-2 richiede la divulgazione delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori e dei loro legittimi rappresentanti, con indicazione del processo, le fasi, la frequenza e la figura aziendale senior che ne ha la responsabilità, oltre che, dei canali messi a disposizione dei dipendenti per sollevare segnalazioni, reclami e preoccupazioni.

Tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile allineati sono stati individuati: l'SDGs 3 *Garantire vite sane e promuovere il benessere per tutti a tutte le età*, l'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti*, l'SDGs 10 *Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi*. Gli obiettivi richiedono la garanzia di condizioni di lavoro adeguate, sicure e salubri per

i lavoratori nel completo rispetto dei loro diritti, specialmente nel caso di lavoratori c.d. fragili e in condizioni precarie.

### Benessere economico

L'area di benessere economico si suddivide in *items* relativi alle politiche salariali e premianti previste dall'impresa ma anche alle forme di supporto finanziario e di diminuzione di insicurezza economica.

Lo standard ESRS S1 *Forza lavoro propria* richiede nel DR MT S1-8 informazioni sulla misura in cui le condizioni di lavoro e i termini di impiego dei propri dipendenti siano influenzati o in linea con gli accordi di Contrattazione Collettiva, mentre il DR MT S1-10 si concentra su informazioni qualitative riguardo la misura in cui i dipendenti ricevono un salario adeguato, in conformità ai parametri di riferimento applicabili e secondo i regolamenti dell'Unione Europea.

Qualora il salario minimo non sia applicabile alla totalità di dipendenti, si richiede di indicare i paesi e la percentuale interessata (facoltativamente l'impresa può comunicare le stesse informazioni anche per i dipendenti non diretti che svolgono la propria attività nei luoghi supervisionati dall'impresa).

Più specifico è il DR MT S1-16, secondo cui l'impresa deve divulgare informazioni in merito all'eventuale disparità retributiva tra i dipendenti di genere femminile e maschile, in particolare:

- Il divario retributivo medio tra dipendenti di genere femminile e maschile, espresso come percentuale del livello retributivo medio dei dipendenti di genere maschile (il dato può essere disaggregato per categoria di dipendenti/paese/segmento)

$$= \frac{\text{Retribuzione media dei dip. di genere maschile} - \text{retribuzione media dei dip. di genere femminile}}{\text{Retribuzione media dei dipendenti di genere maschile}} \times 100$$

- Il rapporto tra la retribuzione totale annua del dipendente più pagato e la retribuzione media totale annua di tutti i dipendenti

$$= \frac{\text{Retribuzione totale annua del dipendente più pagato}}{\text{Retribuzione totale annua mediana dei dipendenti}}$$

Anche lo standard GRI 202 *Presenze sul mercato* nel KPI 202-1 richiede all'organizzazione di rendicontare la percentuale significativa di dipendenti retribuita secondo i criteri del salario minimo, a differenza di ESRS che citava un salario *adeguato* (qualora il salario minimo non sia presente o sia variabile l'impresa deve sottolineare i parametri utilizzati per il calcolo), utilizzando la seguente formula:

$$= \frac{\text{Numero di dipendenti retribuiti secondo i parametri del salariominimo}}{\text{Numero totale di dipendenti}} \times 100$$

A seguire, il GRI 405-2 *Diversità e pari opportunità* regola il *pay gender gap* come ESRS S1-16 richiedendo all'impresa il rapporto dello stipendio base tra dipendenti di genere femminile e maschile come segue:

$$= \frac{\text{Salario minimo di dipendenti di genere femminile nella categoria}}{\text{Salario minimo di dipendenti di genere maschile nella categoria}}$$

I GRI trattano anche il supporto finanziario, specificando, nel GRI 201 Performance Economica KPI 201-4, la necessità per l'impresa di divulgare il valore monetario totale dell'assistenza finanziaria ricevuta dal governo nel periodo di rendicontazione, vale a dire sgravi fiscali, crediti d'imposta, sussidi, incentivi finanziari, sovvenzioni etc.

Non viene trattato invece, il tema della partecipazione agli utili, ma il GRI 201-1 richiede la rendicontazione del valore economico diretto generato e distribuito (EVG&D) secondo il criterio della competenza economica, in cui la quota generata equivale ai ricavi e la quota distribuita comprende i costi operativi, pagamenti a fornitori, salari e benefit erogati ai dipendenti.

Lato SDGs, tra i più rilevanti sottolineiamo l'SDGs 5 Raggiungere l'uguaglianza di genere, l'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile*,

*un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti* e l' SDGS 10 *Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi*.

In particolare, i target 8.3 e 10.4 che rispettivamente mirano a raggiungere entro il 2030 la parità di retribuzione per lavoro di pari valore, indipendentemente da fattori quali l'etnia, l'età, la razza e il genere e ad adottare politiche fiscali, di protezione sociale e salariali per conquistare progressivamente una maggiore uguaglianza.

### Formazione e crescita

Il tema della formazione professionale viene affrontato in modo dettagliato sia dagli standard ESRS che dai GRI.

L'ESRS S1 *Forza lavoro propria* nel DR MT S1-13 pone l'obiettivo di comprendere la misura in cui l'impresa offre ai propri dipendenti un percorso di crescita continua per migliorarne la formazione e le competenze lavorative.

Il DR richiede dati quantitativi circa:

- Numero percentuale di dipendenti che hanno partecipato a revisioni periodiche delle prestazioni e dello sviluppo di carriera

$$= \frac{\text{Numero totale di dipendenti valutati di genere maschile/femminile}}{\text{Numero totale di dipendenti di genere maschile/femminile}} \times 100$$

- Numero medio di ore di formazione per genere

$$= \frac{\text{Numero totale di ore di formazione erogate a dipendenti di genere maschile/femminile}}{\text{Numero totale di dipendenti di genere maschile/femminile}}$$

- Numero medio di ore di formazione per categoria di dipendenti

$$= \frac{\text{Numero totale di ore di formazione erogate per ciascuna categoria di dipendenti}}{\text{Numero totale di dipendenti nella categoria}}$$

Facoltativamente, è possibile fornire le stesse informazioni per i dipendenti non appartenenti alla forza lavoro propria, ad esempio i lavoratori della *supply chain* (ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore*).

Ancora l'ESRS G1 *Condotta aziendale* nel DR IRO G1-3, nel richiamare le procedure dell'impresa per individuare e affrontare episodi di corruzione e concussione, include informazioni qualitative e quantitative sulla natura e la portata dei programmi di formazione anti-corruzione e anti-concussione offerti e/o richiesti dall'impresa, oltre che la misura con la quale suddetti corsi vengono erogati ad organi di amministrazione, di direzione e di vigilanza.

Dall'altra parte, i GRI dedicano un intero standard alla formazione, il GRI 404 *Formazione e istruzione*, in cui il KPI qualitativo 404-2 include la descrizione della natura e della portata dei programmi di formazione erogati. Invece, il KPI quantitativo 404-1 richiede l'indicazione del numero di ore medie annue di formazione per i dipendente secondo le formule riportate di seguito.

- Numero medio di ore di formazione per dipendente

$$= \frac{\text{Numero totale di ore di formazione erogate ai dipendenti}}{\text{Numero totale di dipendenti}}$$

- Numero medio di ore di formazione per dipendenti di genere femminile

$$= \frac{\text{Numero totale di ore di formazione erogate a dipendenti di genere femminile}}{\text{Numero totale di dipendenti di genere femminile}}$$

- Numero medio di ore di formazione per dipendenti di genere maschile

$$= \frac{\text{Numero totale di ore di formazione erogate a dipendenti di genere maschile}}{\text{Numero totale di dipendenti di genere maschile}}$$

- Numero medio di ore di formazione per categoria di dipendenti

$$= \frac{\text{Numero totale di ore di formazione erogate per ciascuna categoria di dipendenti}}{\text{Numero totale di dipendenti nella categoria}}$$

Ancora, il KPI quantitativo 404-3 richiede la percentuale di dipendenti oggetto di valutazione periodica sulle proprie prestazioni e sviluppo professionale sul totale dei dipendenti per genere e categoria.

- Numero percentuale di dipendenti valutati per genere

$$= \frac{\text{Numero totale di dipendenti valutati di genere} \\ \text{femminile/maschile}}{\text{Numero totale di dipendenti di genere} \\ \text{femminile/maschile}} \times 100$$

- Numero percentuale di dipendenti valutati per categoria

$$= \frac{\text{Numero totale di dipendenti valutati} \\ \text{nella categoria}}{\text{Numero totale di dipendenti valutati nella categoria}} \times 100$$

È opportuno menzionare il GRI 403 *Salute e sicurezza*, il quale dedica il KPI qualitativo 403-5 alla descrizione di eventuali corsi di formazione inerenti alla salute e sicurezza sul lavoro sia nei confronti dei dipendenti diretti dell'impresa, sia nei confronti di coloro che svolgono la propria attività nei luoghi supervisionati dall'impresa.

Tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile correlati sono stati individuati: l'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti* e l'SDGs 4 *Garantire un'istruzione di qualità, equa e inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti*. Nonostante i target previsti dai due obiettivi siano piuttosto generici possono essere applicati nel contesto aziendale, dove vi è sempre di più la necessità di garantire competenze e formazione ai lavoratori a monte o a valle.

Si accennano in particolare i target dell'SDGs 4:

- 4.4 *Entro il 2030, aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti dotati di competenze rilevanti, tra cui competenze tecniche e professionali, per l'occupazione, lavori dignitosi e l'imprenditorialità;*
- 4.5 *Entro il 2030, eliminare le disparità di genere nell'istruzione e garantire pari accesso a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale per i soggetti vulnerabili, comprese le persone con disabilità, le popolazioni indigene e i bambini in situazioni vulnerabili.*

### Comunicazione interna

Per l'area di comunicazione interna non sono stati individuati ESRS e SDGs di riferimento, l'unico standard a farne accenno è il GRI 402 *Relazioni tra lavoratori e management*. Il KPI 402-1 richiede all'organizzazione di rendicontare il numero minimo di settimane di preavviso per la comunicazione ai dipendenti e ai loro rappresentanti dell'attuazione di cambiamenti significativi nell'attività dell'impresa.

Nel caso in cui l'impresa abbia accordi di contrattazione collettiva è tenuta ad indicare se il periodo di preavviso è specificato da quest'ultimi.

### Diversity: politiche anti – discriminazione

La tutela dell'inclusione e delle politiche di non discriminazione è fondamentale per garantire un ambiente di lavoro equo e rispettoso che favorisca e non penalizzi la diversità.

In linea con ESRS S1 *Forza lavoro propria* DR IRO S1-1, l'impresa ha l'obbligo di comunicare la presenza di politiche volte all'eliminazione della discriminazione, la promozione delle pari opportunità, della diversità e dell'inclusione, nonché le modalità con cui le stesse sono implementate attraverso specifiche procedure per poter verificare che gli episodi di discriminazione abbiano avuto luogo, siano stati rilevati e mitigati.

Per l'area MT, il DR S1-9 richiede la distribuzione percentuale per genere e fasce d'età (sotto i 30 anni; tra i 30 e i 50 anni; più di 50 anni), invece il DR MT S1-17 è volto a fornire un quadro chiaro del numero di incidenti e/o reclami pervenuti in relazione a gravi violazioni dei diritti umani nel periodo di rendicontazione. In riferimento a ciò, deve essere fornito il numero totale di episodi di discriminazione accorsi, il numero di segnalazioni pervenute dai dipendenti attraverso i canali messi a disposizione dall'impresa e l'importo totale di multe disciplinari, sanzioni, risarcimenti e compensazioni erogati a seguito di suddetti episodi.

Con le stesse modalità, il GRI 406 *Non discriminazione* nel KPI 406-1 richiede il numero totale di episodi di discriminazione verificatosi nel periodo di rendicontazione e le misure e i provvedimenti adottati con riferimento agli stessi. Più specifico, è il GRI 405 *Diversità e pari opportunità* KPI 405-1, secondo il quale l'impresa deve indicare la percentuale di dipendenti assunti ripartendo il dato per genere, fascia di età e altri indicatori relativi alla diversità, se rilevanti; lo stesso vale per coloro che compongono gli organi di governance.

Per gli SDGs il principio di non discriminazione e inclusività è un filo comune a molti obiettivi di sviluppo sostenibile, ma a farne un chiaro riferimento sono l'SDGs 5 *Raggiungere l'uguaglianza di genere* e l'SDGs 10 *Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi*. In particolare, i target 5.1 e 10.2 mirano rispettivamente a porre fine a tutte le forme di discriminazione contro le donne ed entro il 2030 a rafforzare l'inclusione sociale, economica e politica di tutti.

### Benefit

In merito ai benefit gli standard di rendicontazione ESRS non si occupano direttamente del tema, anche se potrebbero essere inclusi nei DR di ESRS S1 *Forza lavoro propria* inerenti alla rendicontazione delle politiche e iniziative adottate dall'impresa nei confronti dei propri dipendenti.

Gli standard GRI invece, nel GRI 401 *Occupazione*, dedicano il KPI 401-2 alla comunicazione dei *benefit* messi a disposizione dall'impresa per i dipendenti *full-time*, non disponibili invece per i dipendenti *part-time* o con un contratto di lavoro a tempo determinato<sup>68</sup>.

Per gli SDGs è possibile richiamare l'SDGs 3 *Garantire vite sane e promuovere il benessere per tutti a tutte le età* e l'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti*.

### Conciliazione: flessibilità e smartworking

L'attenzione alla *work-life balance* è un valore sempre più considerato e rilevante dalla potenziale forza lavoro dell'impresa. Ciò considerato, è fondamentale comunicare in modo efficace e trasparente le politiche e le iniziative adottate.

Lo standard ESRS S1 *Forza lavoro propria* nel DR MT S1-15 dedicato all'equilibrio vita-lavoro, mira a fornire una situazione chiara dei diritti e delle modalità con cui i dipendenti possono usufruire equamente di congedi familiari a prescindere dal genere, richiedendo nello specifico:

---

<sup>68</sup> Lo standard specifica che vanno esclusi dalla descrizione i benefit in natura, come programmi di welfare, asili nido aziendali o la possibilità di usufruire di una mensa a titolo gratuito; sono invece compresi ad esempio l'assicurazione sulla vita, assistenza sanitaria, copertura assicurativa in caso di disabilità o invalidità, congedo parentale etc.



- La percentuale di dipendenti aventi diritto al congedo per motivi familiari ripartendo il dato per genere

$$= \frac{\text{Numero di dipendenti aventi diritto al congedo}}{\text{Numero totale di dipendenti}} \times 100$$

- La percentuale dei dipendenti aventi diritto che ne hanno usufruito, ripartendo il dato per genere

$$= \frac{\text{Numero di dipendenti che ne hanno usufruito per genere}}{\text{Numero di dipendenti aventi diritto per genere}} \times 100$$

La stessa informativa è richiesta da GRI 401 *Occupazione* nel KPI 401-3 che si focalizza sui congedi parentali (rientranti nei congedi per motivi familiari citati da ESRS) richiedendo analogamente il numero totale di dipendenti aventi diritto al congedo parentale, il numero di dipendenti che ne hanno usufruito e il numero di coloro che sono rientrati al lavoro al termine del congedo, secondo le formule riportate di seguito.

- Tasso di rientro al lavoro

$$= \frac{\text{Numero totale di dipendenti rientrati dopo un congedo parentale}}{\text{Numero totale di dipendenti che sarebbero dovuti rientrare dopo un congedo parentale}} \times 100$$

- Tasso di fidelizzazione

$$= \frac{\text{Numero totale di dipendenti rimasti 12 mesi dopo essere ritornati al lavoro dopo un congedo parentale}}{\text{Numero totale di dipendenti ritornati da un congedo parentale nel periodo oggetto di rendicontazione}} \times 100$$

In merito agli SDGs, seppur non citato direttamente, il tema della conciliazione vita-lavoro si ricollega all'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti*, all'SDGs 3 *Garantire vite sane e promuovere il benessere per tutti a tutte le età* e all'SDGs 10 *Ridurre le disuguaglianze*.

### 3.2 Green and Circular Business Model

Il modello di business sostenibile *Green* ha come finalità chiave ridurre l'impatto ambientale massimizzando l'efficienza nell'utilizzo di risorse naturali e limitando la gestione e l'impatto dei rifiuti e delle emissioni.

Per l'analisi, il team di *Strategy Innovation* ha individuato le seguenti macroaree: materiali, energia, tecnologie abilitanti fisiche e digitali, formazione dei lavoratori sulla sostenibilità ambientale, efficientamento dei processi, elettrificazione, emissioni, logistica, contabilità e certificazioni ambientali, re-impiego di moduli, riduzione degli sprechi, rinnovo e ricondizionamento, pack sostenibili ed eco-design dei prodotti.

Tabella 8. Aree ed Items del Green and Circular Business Model

BM	AREA	ITEMS	ESRS	GRI	ISSB	SDGS
GREEN & CIRCULAR BUSINESS MODEL	MATERIALI	Materiali biologici	ESRS E5-4, ESRS E5-5	GRI 301-1		
		Materiali e prodotti certificati ambiente				
		Recupero/Rigenerazione/ricondizionamento di materiali	ESRS E5-3 ESRS E5-4, ESRS E5-5	GRI 301-3		
		Materiali da riciclo	ESRS E5-4, ESRS E5-5	GRI 301-2		
		Riduzione materiali				
	Materiali alternativi e impatto ridotto	ESRS F5-4, ESRS F5-5	GRI 301-2, GRI 301-3			
	ENERGIA	Principali aree di consumo energetico	ESRS E1-5	GRI 302-1, GRI 302-2, GRI 302-3		
		Energie rinnovabili	ESRS F1-5	GRI 302-1		
		Monitoraggio e riduzione consumi	ESRS F1-5	GRI 302-4, GRI 302-5		
	TECNOLOGIE ABILITANTI ECONOMIA CIRCOLARE DIGITALI	IoT	ESRS F5, ESRS S1-14	GRI 306, GRI 302, GRI 403		
		IA				
	TECNOLOGIE ABILITANTI ECONOMIA CIRCOLARE FISICHE	Blockchain				
		Stampanti 3D	ESRS E1, ESRS E5	GRI 302, GRI 306		
		Nanotecnologie	ESRS S1-14, ESRS E5	GRI 403, GRI 306		
		Robotica	ESRS S1-14	GRI 403		
		AR-VR				
		Marcatore fisico				
	LAVORATORI	Attività formative su temi ambientali				
		Percezione/cultura	ESRS S1-S13, ESRS G1-3	GRI 403-5, GRI 404-1, GRI 404-2, GRI 404-3		
	EFFICIENTAMENTO	Azioni di riduzione consumi	ESRS E1	GRI 302		
		Rinnovo impianti	ESRS E1, ESRS S1-14	GRI 302, GRI 403		
		Policy esplicite sulle BAT (Best Available Techniques)	ESRS E1, ESRS S1-14	GRI 302, GRI 403		
		Manutenzione	ESRS S1-14	GRI 403		
		Relamping	ESRS E1	GRI 302		
		Infrastrutture	ESRS S1-14	GRI 403		
		Idrico	ESRS F2	GRI 303		
	ELETTRIFICAZIONE	Impianti condizionamento	ESRS F1, ESRS F2	GRI 302, GRI 305		
		Impianti produttivi	ESRS E1, ESRS E2	GRI 302, GRI 305		
Mezzi di trasporto interni		ESRS E1, ESRS E2	GRI 302, GRI 305			
Veicoli aziendali		ESRS S1, ESRS E1, ESRS E2	GRI 401, GRI 302, GRI 305			
EMISSIONI	Calcolo e/o Riduzione emissioni	ESRS E1-4, ESRS E1-6, ESRS E1-7	GRI 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5	IFRS S2		
	Progetti di compensazione/riforestazione					
	Certificati bianchi					
	Acquisto di crediti e certificati di emissione	ESRS F1-7		IFRS S2		
	Sostanze chimiche					
	Acque reflue	ESRS E3-3, E3-4	GRI 303-1, 303-2, 303-3, 303-4, 303-5			
	Gestione Rifiuti non pericolosi	ESRS E5-5	GRI 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5			
	Gestione Rifiuti pericolosi	ESRS F5-5	GRI 306-1, 306-2, 306-3, 306-5			

BM	AREA	ITEMS	ESRS	GRI	ISSB	SDGS	
GREEN & CIRCULAR BUSINESS MODEL	LOGISTICA	Logistica intermodale	ESRS E1, ESRS E2	GRI 302, GRI 305	IFRS S2		
		Tipologia di veicoli, Manutenzione dei veicoli	ESRS E1, ESRS E2	GRI 302, GRI 305	IFRS S2		
		Best Available Technologies	ESRS E1, ESRS E2	GRI 302, GRI 305	IFRS S2		
		Software di efficientamento					
		Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCl 2023)	ESRS S1	GRI 401			
	CONTABILITÀ E CERTIFICAZIONI AMBIENTALI	Sistemi di gestione e controllo					
		Carbon footprint certificata	ESRS E1, STANDARD SETTORIALI	GRI 305, STANDARD SETTORIALI	IFRS S2		
		LCA	ESRS E1, ESRS E5	GRI 305, GRI 301			
		ISO 14 000	ESRS E1, ESRS E5	GRI 305, GRI 301			
	RE-IMPIEGO DEI MODULI	Componentistica acquistata da fornitori	ESRS E5	GRI 301			
		Componentistica recuperata dai prodotti ritirati sul mercato	ESRS E5	GRI 301			
	RIDUZIONE SPRECHI	Processi di supporto (uffici)					
		Processi produttivi					
		Processi logistici					
		Packaging - imballaggi	ESRS E5	GRI 301, GRI 306			
	RINNOVO - RICONDIZIONAMENTO	Processi di rinnovo dei prodotti reimmessi sul mercato					
		Riutilizzo/redistribuzione	ESRS E5	GRI 301			
		Ritiro dell'usato e rivendita/donazione					
		Riparazione/manutenzione a prezzi incentivanti					
	PACK SOSTENIBILE	Progettato internamente	ESRS E5	GRI 301			
		Affidato ai fornitori					
		In Co-progettazione					
	ECO-DESIGN DI PRODOTTO	Progetti attivi di eco-design dei prodotti	ESRS E5	GRI 301			
		Product As a service					
		Prodotti in leasing					
		Prodotti durevoli materiali resistenti, no obsolescenza	ESRS E5	GRI 301			
		Prodotti standard e compatibili					
		Prodotti facilmente riparabili	ESRS E5	GRI 301			
		Prodotti aggiornabili e con caratteristiche per l'upgrade					
		Prodotto riutilizzato	ESRS E5	GRI 301			
		Prodotti riutilizzabile	ESRS E5	GRI 301			
		Prodotti riciclabili	ESRS E5	GRI 301-2			
Prodotti sfusi							
Prodotti a funzione primaria green		ESRS E5	GRI 301				
Prodotti multifunzionali con miglioramento ambientale		ESRS E5	GRI 301				
Prodotti riciclati		ESRS E5	GRI 301				
Prodotto a basse emissioni		ESRS E5, ESRS E1	GRI 301, GRI 305				
Prodotti a basso consumo	ESRS E5, ESRS E1	GRI 302, GRI 301					
Digitalizzazione prodotti							

## Materiali

La scelta consapevole di utilizzare materiali biologici e riciclati, sia nella fase produttiva che nelle fasi di confezionamento e imballaggio rappresenta un primo passo verso un'economia *green*. Ad occuparsene è l'ESRS E5 *Economia circolare e uso delle risorse* che esamina la corretta gestione e smaltimento dei rifiuti, l'ottimizzazione delle risorse, rinnovabili e non rinnovabili, favorendone il riciclo e il riutilizzo.

Il DR MT E5-3 richiede all'impresa di divulgare i target fissati in merito all'utilizzo di risorse e al rispetto dei principi dell'economia circolare, specificando se gli obiettivi siano richiesti a livello normativo o siano di natura volontaria (facoltativamente l'impresa può anche comunicare le eventuali soglie ecologiche adottate e indicarne la modalità di identificazione).

A seguire, il DR MT E5-4 ha l'obiettivo di divulgare informazioni relativamente agli afflussi di risorse dell'impresa inerenti ai suoi IRO materiali, includendo una descrizione dei prodotti, materiali, acqua, impianti e attrezzature utilizzate non solo dall'impresa ma anche nella sua catena del valore. Qualora l'impresa valutasse i propri afflussi di risorse come rilevanti, dovrà fornire le seguenti informazioni, in tonnellate o chilogrammi:

- Il peso totale complessivo dei prodotti e materiali biologici utilizzati;
- La percentuale di materiali biologici (compresi i biocarburanti utilizzati per scopi non energetici) utilizzati per la produzione di prodotti e servizi (incluso l'imballaggio);

$$= \frac{\text{Peso dei componenti biologici o riciclati}}{\text{Peso totale dei materiali utilizzati nelle attività produttive}}$$

- Il peso in valore assoluto e percentuale dei componenti riciclati o materiali secondati utilizzati nella produzione di prodotti e servizi (incluso l'imballaggio).

Correlato, è il DR MT E5-5 che a sua volta ha l'obiettivo di divulgare informazioni sui deflussi di risorse inerenti ai suoi IRO materiali, includendo una descrizione puntuale dei materiali e dei prodotti secondo principi della *Circular Economy* individuando caratteristiche quali la durabilità, riutilizzabilità, riparabilità, rigenerazione, rimessa a nuovo, riciclo e ricircolo. Qualora l'impresa valutasse i propri deflussi di risorse come rilevanti dovrà indicare:

- Per ciascun gruppo di prodotti immessi nel mercato dall'impresa, la durabilità prevista dai prodotti rispetto alla media del settore;
- Il valore dei prodotti riparabili, utilizzando, ove possibile, un sistema di rating;
- I tassi di riciclabilità nei propri prodotti e imballaggi.

Gli standard GRI affrontano il tema nel GRI 301 *Materiali*, il quale si compone di tre KPI quantitativi nel quale gli standard specificano le informative dovute dall'organizzazione. In linea con il KPI 301-1, l'impresa è tenuta a divulgare informazioni inerenti al peso e al volume totale dei materiali utilizzati distinguendo tra materiali rinnovabili e non rinnovabili; comunicando in aggiunta, per ciascuna tipologia di materiale, se è stato acquistato presso fornitori esterni o ottenuto internamente.

Più specifico è il KPI 301-2 il quale richiede all'impresa la percentuale dei materiali d'ingresso riciclati utilizzati, espressa come:

$$= \frac{\text{Totale dei materiali d'ingresso riciclati utilizzati}}{\text{Totale dei materiali d'ingresso utilizzati}} \times 100$$

A sua volta il KPI 301-3 richiede la percentuale di prodotti recuperati o rigenerati e i relativi materiali di imballaggio per ciascuna tipologia di prodotto, espressa come:

$$= \frac{\text{Prodotti e relativi materiali di confezionamento recuperati entro il periodo di rendicontazione}}{\text{Prodotti venduti entro il periodo di rendicontazione}} \times 100$$

I principi della *Circular Economy* sono alla base dell'SDGs 12 *Consumo e Produzione Responsabile* e nello specifico è il target 12.5 a farne un chiaro riferimento "Entro il 2030, ridurre sostanzialmente la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo".

### Energia

L'impiego di energie rinnovabili riveste un ruolo fondamentale nella riduzione e mitigazione degli impatti climatici e ambientali.

Gli standard ESRS, nell'ESRS E1 *Cambiamento climatico* DR MT E1-5 richiamano la divulgazione di informazioni inerenti al mix energetico per offrire un quadro chiaro del consumo energetico totale dell'impresa, della quota di energia rinnovabile nel mix energetico totale e delle attività legate al carbone, al petrolio e al gas. L'impresa deve indicare in megawattora (MWh) il consumo totale di energia disaggregando il dato a seconda della fonte di derivazione: fonti fossili, nucleari o rinnovabili.

In aggiunta, le imprese appartenenti ai settori ad alto impatto climatico<sup>69</sup> devono disaggregare il dato sul consumo di energia derivante da fonti fossili in base a:

- Consumo di carburante derivante da carbone e prodotti derivati;
- Consumo di carburante derivante da petrolio e prodotti petroliferi;
- Consumo di carburante derivante da gas naturale;
- Consumo di carburante derivante da altre fonti fossili.

Le stesse imprese dovranno fornire il dato sull'intensità energetica espresso come segue:

$$= \frac{\text{Consumo totale di energia derivante da attività ad alto impatto climatico (MWh)}}{\text{Ricavi netti dell'attività ad alto impatto climatico}}$$

---

<sup>69</sup> Vedi ESRS E1 pp.46

Allo stesso modo i GRI dedicano un intero standard alla rendicontazione dell'energia, il GRI 302 *Energia* con cinque KPI quantitativi specifici. Secondo il KPI 302-1 l'impresa è tenuta a divulgare il consumo di energia all'interno dell'organizzazione, in *Joule* o multipli, distinguendo tra fonti di energia rinnovabile e non rinnovabile, includendo le tipologie di combustibili utilizzati. In particolare, l'impresa deve comunicare il valore energetico totale dell'energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento e di vapore consumata ma anche il valore totale dell'energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento e di vapore venduta.

$$\begin{aligned}
 & \text{Consumo totale di energia interno all'organizzazione} \\
 & = \\
 & \textit{Combustibile da fonti di energia non rinnovabile consumato} \\
 & + \\
 & \textit{Combustibile da fonti di energia rinnovabile consumato} \\
 & + \\
 & \textit{Energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento e} \\
 & \textit{di vapore acquistata per il consumo} \\
 & + \\
 & \textit{Energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento e} \\
 & \textit{di vapore generata autonomamente, che non viene consumata} \\
 & - \\
 & \textit{Energia elettrica, di riscaldamento, di raffreddamento} \\
 & \textit{e di vapore venduta}
 \end{aligned}$$

I KPI 302-2 e 302-3 esaminano rispettivamente il consumo di energia in *Joule* o multipli al di fuori dell'organizzazione e il rapporto di intensità energetica. Successivamente, i KPI 302-4 e 302-5 richiedono rispettivamente il livello di riduzione del consumo di energia ottenuto come risultato diretto di iniziative e pratiche aziendali per la conservazione e l'efficienza energetica e il livello di riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi venduti.

Per ciascuna delle informazioni, l'organizzazione dovrà rendere pubblici i parametri adottati per il calcolo, l'anno di riferimento e la logica nella loro scelta.

Negli obiettivi di sviluppo sostenibili, l'energia viene trattata nell'*SDGs 12 Consumo e produzione responsabili* e nell'*SDGs 7 Energia pulita e accessibile*, nello specifico nei target:

- 7.2 Entro il 2030, aumentare notevolmente la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale;
- 7.a Entro il 2030, rafforzare la cooperazione internazionale per facilitare l'accesso alla tecnologia e alla ricerca di energia pulita, comprese le energie rinnovabili, all'efficienza energetica e alla tecnologia avanzata e alla più pulita tecnologia derivante dai combustibili fossili, e promuovere gli investimenti nelle infrastrutture energetiche e nelle tecnologie per l'energia pulita.

### Tecnologie abilitanti fisiche e digitali

Le tecnologie abilitanti, pilastri dell'Industria 4.0 e della trasformazione digitale, sono state definite dalla Commissione Europea come *“Tecnologie ad alta intensità di conoscenza e associate ad elevata intensità di Ricerca & Sviluppo, a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati”*<sup>70</sup> e si distinguono in digitali (Intelligenza artificiale, *Internet of things*, cloud, *big-data analytics* etc.) e fisiche (Realtà aumentata, Realtà virtuale, Robot, stampanti 3D, etc.). Le imprese che integrano le tecnologie abilitanti nei propri processi possono rendicontarne gli impatti e gli obiettivi nell'ambito di standard ambientali e sociali a seconda delle aree coinvolte.

Se da un lato accogliere il progresso tecnologico consente all'impresa di ridurre nel lungo termine i costi, raggiungere maggiori livelli di efficienza produttiva, minimizzare gli sprechi e limitare i rischi connessi alla salute e alla sicurezza sul lavoro (ESRS S1 *Forza lavoro propria* DR MT S1-14, GRI 403 *Salute e sicurezza*), dall'altro l'adozione di queste nuove tecnologie necessita di una formazione specifica per sviluppare competenze tecniche ad hoc (ESRS S1 *Forza lavoro propria* DR MT S1-13, GRI 404 *Formazione e istruzione*).

A titolo esemplificativo, le tecnologie digitali ottimizzano i processi interni elaborando modelli scalabili e sfruttando i sensori tecnologici per far *dialogare* le macchine tra di loro, mentre optare per tecnologie fisiche, quali nanotecnologie e stampanti 3D

---

<sup>70</sup>Definizione da: Le tecnologie abilitanti fondamentali: un ponte per la crescita e per l'occupazione (2012).

Consultabile al: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO\\_12\\_484](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_12_484)

contribuisce alla riduzione dello spreco di risorse e rifiuti con un conseguente impatto ambientale minore (ESRS E5 *Economia circolare e uso delle risorse*, GRI 306 *Rifiuti*).

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile rilevanti sono: l'SDGs 9 *Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione*, l'SDGs 11 *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili*, l'SDGs 12 *Consumo e Produzione Responsabile* e l'SDGs 13 *Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti*.

### Lavoratori

Per la formazione dei lavoratori riguardo le tematiche ambientali si rimanda all'area formazione e crescita del *Well-being Business Model*, pp. 88.

### Efficientamento

Nella macroarea dell'efficientamento, vi rientrano tutte le attività finalizzate all'ottimizzazione delle risorse: dalla manutenzione al rinnovo di macchine ed impianti, dallo sviluppo delle infrastrutture alla definizione delle migliori tecnologie applicabili.

L'impresa può rendicontare le iniziative di efficientamento in base alla loro natura nell'ambito di diversi standard.

Le attività di ottimizzazione delle risorse, le quali usualmente comportano una riduzione delle emissioni, delle sostanze inquinanti nell'aria e nell'acqua e l'utilizzo di energie rinnovabili, rientrano nei DR previsti da ESRS E1 *Cambiamento climatico*, ESRS E2 *Inquinamento* e GRI 302 *Energia*.

Inoltre, l'adozione di tecnologie avanzate può ridurre drasticamente i rischi connessi alla salute e alla sicurezza sul lavoro (ESRS S1-14 *Forza Lavoro propria*, GRI 403 *Salute e sicurezza*).

Per quanto concerne , invece, gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono stati individuati: l'SDG 7 *Garantire a tutti l'accesso a un'energia conveniente, affidabile, sostenibile e moderna*, l'SDGs 9 *Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione*, l'SDGs 12 *Consumo e Produzione Responsabili*.



### Elettrificazione

Una delle strategie per la quale l'organizzazione può optare per ridurre il proprio impatto ambientale è l'elettrificazione dei processi, incrementando l'efficienza energetica e l'utilizzo di energie rinnovabili.

L'impresa può rendicontare le proprie scelte energetiche negli impianti produttivi, di condizionamento e nei mezzi di trasporto interno, nell'ambito di ESRS E1 *Cambiamento climatico* nei DR inerenti all'energia consumata e al mix energetico, così come nell'ambito di ESRS E2 *Inquinamento* nella divulgazione dei target fissati e i progressi raggiunti dall'impresa. Parimenti nell'ambito dei GRI 302 *Energia* e il GRI 305 *Emissioni*. Questo vale anche per i veicoli aziendali, ad esempio una pratica sostenibile potrebbe riguardare la scelta di fornire veicoli elettrici o ibridi ai propri dipendenti contribuendo a ridurre l'impatto di sostanze inquinanti nell'aria e migliorarne di conseguenza la qualità. Gli SDGs individuati come rilevanti sono: l' SDGs 9 *Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione*, l'SDGs 11 *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili*, l'SDGs 12 *Consumo e Produzione Responsabile* e l'SDGs 13 *Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti*.

### Emissioni GHG

Per le imprese è fondamentale divulgare informazioni riguardanti le emissioni nell'aria e nelle acque per comunicare in modo trasparente il proprio contributo nella lotta al cambiamento climatico.

Lo standard ESRS ne tratta nell'ESRS E1 *Cambiamento climatico* nei DR MT E1-4, E1-6 e E1-7. Il DR MT E1-4 si occupa della rendicontazione degli obiettivi che l'impresa ha fissato in merito alle emissioni, mentre, in conformità DR MT E1- 6, l'impresa deve rendere noto il valore lordo in tonnellate di CO<sub>2</sub>e delle emissioni prodotte, distinguendo tra *Scope 1*, *Scope 2* e *Scope 3* considerando ai fini del calcolo i requisiti e le linee guida forniti dal GHG Protocol. Ai fini del calcolo dell'intensità delle emissioni GHG, è necessario rendere noto il valore lordo totale di emissioni, come segue:

$$= \frac{\text{Emissioni totali di gas serra CO}_2\text{e}}{\text{Fatturato netto}}$$

A seguire, il DR MT E1-7 si focalizza sul processo di riduzione delle emissioni e richiede specificatamente l'importo in tonnellate di CO<sub>2</sub>e delle emissioni ridotte risultanti da iniziative interne o nella *supply chain*, oppure da progetti di mitigazione del cambiamento climatico finanziati o i quali si intende finanziare attraverso l'acquisto di crediti di carbonio. L'impresa, a tal riguardo dovrà indicare l'importo totale in tonnellate di CO<sub>2</sub>e dei crediti di carbonio che si prevede di eliminare in futuro sulla base o meno di accordi contrattuali in essere.

Per gli standard GRI è il GRI 305 *Emissioni* che se ne occupa prevedendo pressoché le stesse informative di ESRS:

- Valore lordo delle emissioni dirette GHG *Scope 1* in tonnellate di CO<sub>2</sub>e equivalente (305-1);
- Valore lordo delle emissioni indirette da consumi energetici *Scope 2 location-based* (305-2);
- Valore lordo delle emissioni indirette *Scope 3* (305-3);
- Valore lordo delle emissioni di GHG ridotte grazie ad iniziative ad hoc (305-5);
- Rapporto dell'intensità delle emissioni dell'impresa specificando il denominatore, ossia il parametro adottato per il calcolo (305-4).

In ultimo il KPI 305-6 richiede il valore delle emissioni di sostanze dannose per l'ozono (ODS, *ozone-depleting substances*), ossidi di azoto, ossidi di zolfo e altre emissioni rilevanti.

$$\begin{aligned}
 & \textit{Produzione di ODS} \\
 & = \\
 & \textit{ODS prodotte} \\
 & - \\
 & \textit{ODS distrutte da tecnologie approvate} \\
 & - \\
 & \textit{ODS interamente utilizzata come materia prima} \\
 & \textit{nella produzione di altre sostanze chimiche}
 \end{aligned}$$

Parallelamente gli standard ISSB nell'IFRS S2, il quale richiede all'impresa di divulgare a livello qualitativo i target legati alle emissioni di gas ad effetto serra, sottolineando l'eventuale utilizzo pianificato di crediti di carbonio. A livello quantitativo, invece, deve rendere noto:

- Valore lordo delle emissioni *Scope 1, Scope 2, Scope 3*, in tonnellate di COe adottando per il calcolo il *GHG Protocol*;
- Valore lordo delle emissioni *Scope 1* e *Scope 2* partito tra il gruppo contabile consolidate e le controllanti;
- Valore lordo delle emissioni *Scope 2* usando facoltativamente il criterio *market-based*;
- Descrizione dei gas rientranti in *Scope 3* in conformità al *GHG Protocol*.

Per quanto riguarda gli obiettivi di sviluppo sostenibile, nessuno ne fa menzione esplicitamente, è possibile però ricondurvi in senso ampio l’SDGs 13 *Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti*.

*Emissioni nelle acque e la gestione e lo smaltimento dei rifiuti*

La tutela delle acque e le attività inerenti alla gestione dei rifiuti, specialmente quelli pericolosi, viene trattato sia dagli standard ESRS che dagli standard GRI.

In particolare, l’ESRS E3 nel DR E3-3 richiede gli obiettivi fissati dall’impresa relativamente alle acque e alle risorse idriche, includendo le eventuali soglie ecologiche adottate; mentre il DR E3-4 definisce i KPI di riferimento: il consumo totale di acqua in m<sup>3</sup>, la quota relativa alle zone ad alto rischio idrico e il valore dell’acqua totale riciclata, riutilizzata e immagazzinata.

Analogo è il GRI 303 *Acqua e scarichi idrici* che dedica i KPI qualitativi 303-1 e 303-2 alla descrizione delle modalità di interazione e gli impatti significativi dell’organizzazione con le risorse idriche, indicando le modalità di prelievo, di consumo e di scarico, includendo gli standard minimi di qualità fissati per gli scarichi degli effluenti.

Mentre, parimenti ad ESRS E3, i KPI 303-3, 303-4, 303-5 richiedono il totale del prelievo, dello scarico e del consumo idrico, distinguendo il totale delle aree soggette a stress idrico, usando come unità di misura i Mega Litri (a differenza dei m<sup>3</sup> richiesti da ESRS).

$$\begin{aligned}
 & \text{Consumo di acqua} \\
 & = \\
 & \text{Prelievo idrico totale} \\
 & - \\
 & \text{Scarico idrico totale}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \textit{Modificazione dello stoccaggio dell'acqua} \\ & = \\ & \textit{Stoccaggio dell'acqua totale al termine del periodo di rendicontazione} \\ & - \\ & \textit{Stoccaggio dell'acqua totale all'inizio del periodo di rendicontazione} \end{aligned}$$

Per la gestione dei rifiuti è l'ESRS E5 *Economia circolare e uso delle risorse* nel DR MT E5-5 che si occupa della divulgazione di informazioni relativamente ai deflussi di risorse, specificando i rifiuti prodotti, la loro composizione e le modalità di smaltimento.

L'informativa richiesta sulla composizione dei rifiuti prevede la quantità totale di rifiuti, in tonnellate o chilogrammi, derivanti dalle proprie attività, distinguendo la quantità totale destinata o sottratta allo smaltimento con ripartizione tra rifiuti pericolosi e non pericolosi. Viene ulteriormente richiesta una suddivisione in base delle operazioni di ripristino adottate: riutilizzo e rigenerazione, raccolta differenziata e altre operazioni di recupero.

Per i GRI, il GRI 306 *Rifiuti* è costruito alla stessa maniera del GRI 303 con due KPI qualitativi 306-1, 306-2 dedicati alla descrizione degli impatti significativi attuali e potenziali legate ai rifiuti e le azioni intraprese per mitigarne gli effetti.

In linea con quanto previsto da ESRS, i KPI quantitativi 306-3, 306-4, 306-5 specificano il peso totale, in tonnellate, dei rifiuti generati dall'impresa con indicazione della quota destinata allo smaltimento e quella recuperata e una successiva suddivisione per composizione.

In merito agli obiettivi di sviluppo sostenibile sono stati individuati come rilevanti:

- SDGs 6 *Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua;*
- SDGs 11 *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili* e nello specifico il target
  - a) 11.6 *Entro il 2030, ridurre l'impatto ambientale negativo pro capite delle città, anche prestando particolare attenzione alla qualità dell'aria e alla gestione dei rifiuti urbani e di altro tipo*

- SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili* nello specifico il target:
  - b) 12.5 *Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo*
- SDGs 14 *Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile*

### Logistica

L'impresa ha la possibilità di integrare le pratiche sostenibili anche all'interno dei processi di logistica adottando le *Best Available Techniques (BAT)*, ossia le migliori tecniche e tecnologie disponibili e preferire l'impiego di trasporti intermodali<sup>71</sup> per incrementare e migliorare l'efficienza complessiva del sistema logistico riducendo le emissioni di gas ad effetto serra nell'ambiente. L'impresa può divulgarne gli effetti in conformità a quanto previsto da ESRS E1 *Cambiamento climatico*, ESRS E2 *Inquinamento*, GRI 305 *Emissioni*, GRI 302 *Energia* e IFRS S2 *Informativa relativa al clima*.

Parallelamente l'impresa può promuovere forme di mobilità sostenibile a favore della propria forza lavoro in linea con il *Piano Spostamenti Casa-Lavoro*<sup>72</sup> e rendicontarne le modalità e gli obiettivi nell'ambito dell'ESRS S1 *Forza lavoro propria* e del GRI 401 *Occupazione*.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile di riferimento individuati sono: l'*SDGs 9 Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione*, l'*SDGs 12 Consumo e Produzione Responsabili*, l'*SDGs 13 Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico*.

---

<sup>71</sup> Il trasporto intermodale è un sistema di movimentazione delle merci che coinvolge in maniera integrata più di un mezzo di trasporto, come camion, treno, nave, o aereo.

Definizione da: <https://www.gtslogistic.com/blog/cose-il-trasporto-intermodale-e-perche-e-la-scelta-giusta-per-la-tua-azienda>

<sup>72</sup> Il Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) è un documento finalizzato alla riduzione del traffico veicolare privato e individua le misure utili a orientare gli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente verso forme di mobilità sostenibile alternative all'uso individuale del veicolo privato a motore, sulla base dell'analisi degli spostamenti dei dipendenti, delle loro esigenze di mobilità e dello stato dell'offerta di trasporto presente nel territorio interessato.

Definizione da: <https://www.cnr.it/it/piani-spostamenti-casa-lavoro>

### Contabilità ambientale

L'organizzazione, nell'ambito degli standard ESRS E1 *Cambiamento climatico*, GRI 305 *Emissioni* e IFRS S2 *Informativa relativa al clima*, può indicare la propria *Carbon Footprint* letteralmente "*impronta di carbonio*", un indicatore ambientale che quantifica l'impatto dell'azienda in termini di emissioni di gas ad effetto serra, per il quale uno dei protocolli maggiormente utilizzato ai fini della misurazione è *il GHG Protocol* (previsto dagli standard per la rendicontazione dei dati sulle emissioni).

Ancora l'organizzazione può indicare le norme ISO a cui aderisce, tra cui, a titolo esemplificativo, ISO 14000 per la gestione delle pratiche ambientali, ISO 14040 e 14044 inerenti alla metodologia *Life Cycle Assessment*, per la valutazione dell'intero ciclo di vita dei prodotti e il relativo impatto sull'ambiente esterno.

È opportuno sottolineare che gli standard settoriali GRI e ESRS (in via di pubblicazione) potrebbero prevedere veri e propri obblighi inerenti a norme e certificazioni aziendali.

Tra gli obiettivi sostenibili connessi: l'SDGs 12 *Consumo e Produzione Responsabili* e l'SDGs 13 *Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti*.

### Re-impiego di moduli, riduzione degli sprechi, rinnovo e condizionamento di prodotti, pack sostenibile ed eco-design di prodotto

Le imprese sono chiamate a rendicontare le proprie scelte sostenibili per dimostrare il l'impegno nella transizione verso un'economia *Green*. Il fine ultimo è comunicare e misurare i progressi raggiunti nelle *operations* aziendali, fornendo ai fruitori del report una visione chiara e completa dei processi produttivi e della gestione responsabile delle risorse.

I requisiti informativi obbligatori previsti dagli standard ESRS e GRI, come riportato nelle precedenti pagine, si limitano ad informazioni quantitative e qualitative prettamente inerenti all'uso di materiali biologici, riciclati, riutilizzati o derivanti da fonti di energia rinnovabile nei processi produttivi, dalle fasi di progettazione e design, alla realizzazione e al confezionamento.

L'impresa per ciascun prodotto e servizio può fornire dati attuali, quali:

- La provenienza dei materiali, in conformità ai DR di ESRS E5 *Cambiamento climatico* e GRI 301 *Materiali*;

- I dati sul consumo energetico legato alla produzione, in conformità ai DR di ESRS E1-5 *Cambiamento climatico* e GRI 302-5 *Energia*;
- Valore lordo delle emissioni generate per ciascun prodotto, in conformità a ESRS E1 *Cambiamento climatico* e GRI 305 *Emissioni*;
- L'adozione di un design circolare;
- Tasso di durabilità, riparabilità, riciclabilità dei prodotti (ESRS E5-3).

L'impresa può ulteriormente divulgare dati ed informazioni prospettiche sottolineando i target futuri in relazione a:

















- Incremento nell'ottimizzazione dell'uso di materiali riutilizzati e riciclati;
- Riduzione degli sprechi;
- Adozione di imballaggi sostenibili, impegnandosi a ridurre drasticamente l'uso della plastica, preferendo invece materiali compostabili e biodegradabili;
- Utilizzo di energie rinnovabili, sfruttando l'elettificazione dei processi.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile correlati sono: l'*SDGs 9 Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione*, l'*SDGs 12 Consumo e Produzione Responsabili* e l'*SDGs 13 Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico*.

### **3.3 Fair-Trade Business Model**

Il modello di business *Fair-trade* è orientato alla gestione etica, responsabile, equa e sostenibile della *supply chain* per promuovere pratiche responsabili nella catena del valore, contribuendo alla sostenibilità sociale globale e garantire il rispetto di standard sociali adeguati e dei diritti umani. Le aree individuate dal team di *Strategy Innovation* per valutare l'aderenza della società al modello SBM sono: i criteri di selezione e valutazione dei fornitori, il monitoraggio dei rischi della filiera, la gestione dei rischi della filiera, la trasparenza per i clienti, i programmi a supporto dei fornitori, il rispetto dei diritti umani nella catena del valore, partnership innovative e politiche di acquisto verdi.

Tabella 9. Aree ed Items del Fair-Trade Business Model

BM	AREA	ITEMS	ESRS	GRI	ISSB	SDGS
FAIR TRADE BUSINESS MODEL	CRITERI DI SELEZIONE E VALUTAZIONE	Qualità	ESRS G1-2	GRI 308 -1, GRI 308 -2, GRI 414-1, GRI 414-2		 
		Prezzo				
		Innovatività				
		Autenticità/origine/tradizione				
		Performance				
	Sostenibilità					
	MONITORAGGIO DEI RISCHI E DELLA FILIERA	Politica di gestione scritta che include temi sostenibili	ESRS S2-1	GRI 204-1		 
		Criteri di selezione	ESRS G1-2	GRI 308 -1, GRI 308 -2, GRI 414-1, GRI 414-2		
		Criteri di selezione di tipo etico/sostenibile	ESRS G1-2	GRI 308 -1, GRI 308 -2, GRI 414-1, GRI 414-2		
		Modalità di valutazione del fornitore	ESRS G1-2	GRI 308 -1, GRI 308 -2, GRI 414-1, GRI 414-2		
		Criteri di valutazione di tipo etico/sostenibile	ESRS G1-2	GRI 308 -1, GRI 308 -2, GRI 414-1, GRI 414-2		
		Audit di filiera su temi di etica/sostenibilità				
		Sottoscrizione di codici etici e/o di condotta	ESRS S2-1			
	Certificazioni di filiera					
	GESTIONE RISCHI DELLA FILIERA	Programmi di analisi e gestione rischi condizioni di lavoro	ESRS S2-1	GRI 407-1, GRI 204		 
		Programmi di analisi e gestione rischi diritti umani	ESRS S2-1	GRI 407-1, GRI 409-1, GRI 204		
Programmi di analisi e gestione rischi ambientali		ESRS S2-1	GRI 204			
Programmi di analisi e gestione rischi etica negli affari		ESRS S2-1	GRI 204			
CLIENTI	Livelli di trasparenza della filiera	ESRS S4, ESRS G1-2	GRI 308 -1, GRI 308 -2, GRI 414-1, GRI 414-2, GRI 416-1, GRI 416-2		 	
FAIR TRADE BUSINESS MODEL	PROGRAMMI DI SUPPORTO AI FORNITORI	Politiche di pagamento anticipato/agevolato	ESRS S2-1, ESRS G1-1, G1-6	GRI 204		 
		Politiche di agevolazione economica o di accesso al credito				
		Programmi di diffusione buona pratiche di lavoro	ESRS S2-1	GRI 407-1, GRI 408-1, GRI 409-1		
		Programmi di diffusione buone condizioni di lavoro				
		Programmi di formazione e supporto tecnico				
	DIRITTI UMANI	Attività, fornitori a rischio lavoro minorile -azioni	ESRS S1, ESRS S2-1, ESRS S2 SBM-3	GRI 408-1		 
		Attività, fornitori a rischio lavoro forzato -azioni	ESRS S1, ESRS S2-1, ESRS S2 SBM-3	GRI 409-1		
		Attività, fornitori a rischio violazione diritti popoli indigeni	ESRS S3-1	GRI 411-1		
		Altre attività, fornitori a rischio violazione diritti umani		GRI 407-1, GRI 408-1, GRI 409-1		
		Formazione iniziative su politiche e procedure diritti umani				
	PARTNERSHIP INNOVATIVE	Condivisione di conoscenze / open innovation				 
		Co-design sostenibile	ESRS E1, ESRS E2, ESRS E3, ESRS E4, ESRS E5	GRI 301, GRI 302, GRI 303, GRI 304, GRI 305, GRI 306, GRI 308		
	POLITICHE DI ACQUISTO VERDI	Politiche di acquisto con criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale	ESRS E1, ESRS E2, ESRS E3, ESRS E4, ESRS E5	GRI 301, GRI 302, GRI 303, GRI 304, GRI 305, GRI 306, GRI 308		 
		Green Public Procurement / CAM				

Criteri di selezione e valutazione, Monitoraggio rischi filiera e Gestione rischi filiera

L'EFRAG dedica un intero standard alla tutela della filiera e dei relativi lavoratori, l'ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore*, il quale, nel DR IRO S2-1, richiede la rendicontazione degli impatti positivi e negativi, diretti e indiretti dell'impresa sulla *supply chain*, delle modalità di mitigazione degli stessi, specificando l'eventuale presenza di un codice di condotta per i fornitori. Mentre, lo standard di governance ESRS G1 *Condotta aziendale*, nel DR IRO G1-2 richiede la divulgazione dell'approccio dell'impresa nella gestione dei rapporti con la *supply chain* e degli eventuali criteri sociali e ambientali adottati nella selezione dei propri fornitori.



Tra gli standard GRI, il GRI 204 *Pratiche di approvvigionamento* si occupa della rendicontazione delle misure previste dall'impresa per l'identificazione, la prevenzione e la mitigazione degli impatti negativi sulla *supply chain* includendo le normative e le pratiche adottate per rafforzare l'inclusione economica nella scelta dei propri fornitori. Lo standard nel suo unico KPI 204-1 richiede la specifica della percentuale di spesa su fornitori locali:

$$= \frac{\text{Quota di bilancio preventivo allocata per i fornitori locali}}{\text{Totale del bilancio preventivo per sedi di attività significative}} \times 100$$

Sempre a tutela della filiera, lo standard GRI 407-1 *Libertà di associazione e contrattazione collettiva* tratta delle attività e dei fornitori la cui libertà di associazione e/o di contrattazione collettiva sono a rischio, lo stesso dicasi per il GRI 409-1 *Lavoro forzato o obbligatorio* che tratta a sua volta delle attività e dei fornitori dove vi è un alto rischio di episodi di lavoro forzato o obbligatorio. In entrambi i casi è necessario sottolineare la tipologia di attività, il paese o l'area geografica di riferimento e le misure intraprese dall'organizzazione.

L'impresa in conformità al GRI 308 *Valutazione ambientale dei fornitori* è tenuta a comunicare la percentuale di nuovi fornitori selezionati mediante criteri ambientali (KPI 308-1) e il numero di fornitori valutati come aventi impatti ambientali negativi nella catena del valore (KPI 308-2).

$$= \frac{\text{Numero totale di nuovi fornitori selezionati mediante criteri ambientali}}{\text{Numero totale di nuovi fornitori}} \times 100$$

Analogamente, il GRI 414 *Valutazione sociale dei fornitori* i cui KPI 414-1-2 specificano le medesime informative utilizzando, al contrario, come metro di valutazione le pratiche sociali adottate dai fornitori.

$$= \frac{\text{Numero totale di nuovi fornitori selezionati mediante criteri sociali}}{\text{Numero totale di nuovi fornitori}} \times 100$$

Per gli SDGs sono stati individuati tre obiettivi inerenti:

- SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti*, in quanto l'impresa potrebbe valutare e selezionare i fornitori e monitorare di fatto i rischi della filiera;
- SDGs 12 *Consumo e Produzione Responsabili*: l'impresa potrebbe selezionare fornitori e costituire filiere sulla base dell'efficienza delle attività svolte e adottare pratiche sostenibili integrando le informazioni sulla sostenibilità nel ciclo di rendicontazione (*Target 12.6*);
- SDGs 13 *Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti*: l'impresa potrebbe selezionare fornitori valutando il livello di emissioni di gas ad effetto serra prodotte, per contribuire a mitigare l'impatto negativo del cambiamento climatico;
- SDGs 17 *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*: l'impresa potrebbe favorire fornitori e filiere che condividano valori e pratiche sostenibili.

#### Clients: la trasparenza della filiera

I clienti attribuiscono grande valore alla trasparenza e all'integrità della filiera dove vengono realizzati i prodotti, di conseguenza l'impresa ha la responsabilità di monitorare costantemente l'intero processo produttivo assicurando una tracciabilità chiara e dettagliata in ciascuna fase; ciò, nel lungo termine, aiuta a prevenire potenziali crisi legate a condizioni di lavoro e retribuzioni inadeguate che possono compromettere la fiducia dei consumatori e il valore aziendale.

Le policy adottate dall'impresa nel determinare i criteri sociali e ambientali nella selezione dei fornitori sono fondamentali per assicurare già dalle fasi iniziali una filiera etica e trasparente (ESRS G1-2, GRI 308, GRI 414).

Ai già citati standard, si aggiungono l'ESRS S4 *Consumatori e utenti finali* il quale impone una rendicontazione puntuale delle attività realizzate dall'impresa per tutelare i diritti dei potenziali ed effettivi fruitori dei prodotti o dei servizi resi, ma anche il GRI 416 *Salute e sicurezza dei clienti* che richiede a sua volta la percentuale di prodotti e servizi

significativi di cui si valutano gli impatti sulla salute e la sicurezza e dei clienti (KPI 416-1) oltre che il numero totale di episodi accertati di relativa non conformità (KPI 416-2).

Nell'ambito degli obiettivi di sviluppo sostenibile, invece, sono rilevanti l'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti* e l' SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili*; entrambi volti a garantire condizioni e pratiche eque ed etiche nella filiera incoraggiando le aziende ad integrare pratiche sostenibili nelle loro attività a monte e a valle.

#### Programma di supporto ai fornitori

L'analisi di quest'area si focalizza sulla presenza di programmi e politiche aziendali a supporto dei fornitori.

Gli standard ESRS correlati sono i già citati ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore* con il DR IRO S2-1, relativo alla divulgazione degli impatti dell'impresa, delle attività di mitigazione e di eventuali codici di condotta ed ESRS G1 *Condotta aziendale*, il quale specifica nel DR IRO G1-1 la comunicazione delle modalità di gestione dei rapporti con i fornitori, i criteri sociali e ambientali nella loro selezione.

Più nel dettaglio il DR MT G1-6 richiede l'indicazione del tempo medio di pagamento delle fatture, i termini standard di pagamento per le diverse categorie di fornitori, la percentuale di pagamenti che rispetta tali termini e il numero di procedimenti legali pendenti dovuti ai ritardi di pagamento delle PMI.

Per i GRI, è nell'ambito del GRI 204 *Pratiche di approvvigionamento* che l'organizzazione comunica le prassi adottate per la gestione della supply chain, le procedure di ordinazione, modifica o annullamento dell'ordine, pagamento e tempi di consegna.

L'organizzazione comunica le azioni intraprese al fine di prevenire e mitigare gli episodi di violazioni di diritti umani a discapito dei propri fornitori anche in conformità al GRI 407-1 *Libertà di associazione e contrattazione collettiva*, GRI 408-1 *Lavoro minorile* e GRI 409-1 *Lavoro forzato o obbligatorio* (si rimanda al paragrafo successivo).

D'altra parte, gli obiettivi di sviluppo sostenibile che pongono enfasi sui fornitori e sulla catena del valore sono l' SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti* e l' SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili* come menzionato nelle

precedenti pagine. Si aggiunge l'SDGs 10 *Ridurre le disuguaglianze* e nello specifico i target:

- a) 10.3 *Garantire pari opportunità e ridurre le disuguaglianze di risultato, anche eliminando leggi, politiche e pratiche discriminatorie e promuovendo una legislazione, politiche e azioni appropriate in tal senso;*
- b) 10.4 *Adottare politiche, in particolare fiscali, salariali e di protezione sociale, e raggiungere progressivamente una maggiore uguaglianza;*
- c) 10.a *Attuare il principio di trattamento speciale e differenziato per i paesi in via di sviluppo, in particolare per i paesi meno sviluppati, in conformità con gli accordi dell'Organizzazione mondiale del commercio.*

#### *Diritti umani: lavoro forzato, lavoro minorile e popolazioni indigene*

La salvaguardia e il rispetto dei diritti umani sono un tema predominante negli obiettivi sostenibili dell'agenda 2030 e sia i principi GRI che ESRS ne richiedono una rendicontazione precisa e puntuale aiutando le imprese nel monitoraggio, nella gestione e nella divulgazione delle relative informazioni.

Gli standard ESRS sociali, ESRS S1 *Forza lavoro propria* e ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore* richiedono nei DR SBM - 3 le politiche realizzate dall'impresa per tutelare i diritti connessi ai lavoratori, puntualizzando se inerenti a misure contro il lavoro minorile e/o forzato in ottemperanza alle linee guida OCSE e dell'ILO<sup>73</sup>.

Anche lo standard ESRS S3 *Comunità* richiede nel DR IRO S3-1, richiede le disposizioni attuate dall'impresa per tutelare gli impatti e i diritti delle comunità interessate e in particolare nei confronti dei popoli indigeni.

Anche il GRI 408 *Lavoro Minorile* e il GRI 409 *Lavoro forzato o obbligatorio* forniscono un riferimento per la rendicontazione e la descrizione delle misure previste al fine di prevenire e mitigare il lavoro minorile e/o forzato, le procedure di *due diligence* adottate per identificarne e gestirne i rischi e verificare l'assenza di condizioni di lavoro coercitive e non conformi alle normative vigenti in materia (KPI GRI 408-1, KPI GRI 409-1).

---

<sup>73</sup> L'Organizzazione Internazionale del Lavoro nel 2014 ha ratificato, a livello nazionale, un protocollo contenente disposizioni contro le forme moderne di schiavitù. Consultabile al <https://www.ilo.org/it/media/268746/download>

In ultimo il *GRI 411 Diritti dei popoli indigeni* si focalizza sui programmi di sviluppo intrapresi a tutela delle popolazioni ad alto rischio di violazione di diritti umani, includendo il numero totale di episodi di violazione accertati (KPI GRI 411-1).

Per gli obiettivi di sviluppo sostenibile l'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti* dedica il target 8.7 alla necessità di adottare misure immediate e concrete per sradicare e abolire il lavoro forzato assicurando l'eliminazione delle peggiori forme di lavoro minorile e porre fine entro il 2025 al lavoro minorile in tutte le sue forme.

Mentre l' SDGs 16 *Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire l'accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli* nel target 16.2 mira a porre fine a tutte le attività di sfruttamento minorili.

#### *Partnership innovative: condivisione di conoscenze e co-design sostenibile*

Gli standard di rendicontazione ESRS, GRI e IFRS non fanno esplicitamente riferimento alle tematiche in oggetto, ma è possibile ricondurvi la totalità degli standard che richiedono la rendicontazione degli impatti a livello economico, ambientale, sociale e di governance, siano essi negativi o positivi, diretti o indiretti.

Ad esempio, la progettazione sostenibile e la scelta di partner operativi più *green* potrebbero avere degli effetti nel lungo termine sulle emissioni di gas serra, sull'inquinamento idrico e sui rifiuti, ma anche sulla percentuale di materiali riciclati e riutilizzati (KPI GRI 301), richiedendone la rendicontazione in linea con quanto previsto dalla serie degli ESRS *Environment*, IFRS S2 e la serie di GRI 300.

Invece tra gli obiettivi di sviluppo sostenibili, l'SDGs 9 *Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione* e i target di SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili* si intersecano perfettamente con le scelte di design sostenibile, dalla promozione di nuove tecnologie alla progettazione e al confezionamento sostenibile di prodotti e servizi.

#### *Politiche verdi di acquisto: Green Public Procurement, CAM e criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale*

Il Green Public Procurement<sup>74</sup> (GPP) e i Criteri Ambientali Minimi<sup>75</sup> (CAM) sono strumenti chiave per promuovere pratiche di acquisto sostenibili prediligendo l'acquisto di beni e l'emissione di servizi a basso impatto ambientale.

Come per l'item precedente, sono in realtà, tutta la serie di ESRS *Environment*, GRI 300 e lo standard IFRS S2 ad essere affini in senso lato allo scopo del GPP e dei CAM.

Ad esempio, lo standard IFRS S2 richiede la rendicontazione delle modalità mediante la quale l'impresa contribuisce ad impattare sui rischi e le opportunità legate al cambiamento climatico; l'impresa, ad esempio, potrebbe riportare come l'adozione di pratiche sostenibili negli appalti pubblici abbia contribuito allo scopo.

Tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile l'SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili* si distingue tra gli altri, dedicando il target 12.4 al *raggiungimento entro il 2030 di una gestione ecologicamente corretta delle sostanze chimiche e dei rifiuti per minimizzare i loro impatti negativi sulla salute dell'uomo e sull'ambiente*.

In realtà le politiche di acquisto green contribuiscono anche ai target previsti da: SDGs 13 *Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti*, SDGs 14 *Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile*, SDGs 15 *Proteggere, ripristinare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri*.

### **3.4 Society Intimacy Business Model**

Il modello di business *society intimacy* risponde all'esigenza di instaurare un dialogo e favorire un coinvolgimento diretto con gli stakeholder dell'impresa in modo trasparente e responsabile, dimostrando un atteggiamento proattivo nel promuovere il cambiamento sociale e lo sviluppo sostenibile. Le aree di riferimento individuate da *Strategy Innovation* sono: mobilitazione sociale civile, reti e partnership, diffusione di conoscenza, comunicazione esterna e l'approccio *change-maker*.












---

<sup>74</sup> Il GPP è definito dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy come *“un piano che l'obiettivo di orientare la spesa pubblica verso l'efficienza energetica e il risparmio nell'uso delle risorse, in particolare la riduzione di CO2, di sostanze pericolose e della produzione di rifiuti”*.

Consultabile al: <https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/materie-prime-critiche/green-public-procurement>

<sup>75</sup> I CAM sono definiti come *“requisiti di tipo sociale, ambientale ed economico, volti a indirizzare le scelte della PA, premiando quei prodotti, servizi a più elevato valore di sostenibilità sotto il profilo ambientale e lungo il ciclo di vita, tenuto conto della disponibilità di mercato”*.

Tabella 10. Aree ed Items del Society Intimacy Business Model

BM	AREA	ITEMS	ESRS	GRI	ISSB	SDGS
SOCIETY INTIMACY BUSINESS MODEL	MOBILITAZIONE SOCIALE CIVILE	Coinvolgimento/ingaggio lavoratori su valori/cause sociali/ambientali	ESRS S1-1, ESRS S1-2	GRI 401, GRI 402		 
		Coinvolgimento comunità esterne e stakeholders in modi sostanziali	ESRS 2 SBM-2, ESRS S3	GRI 413, GRI 2-29		
		Attività per creare senso di appartenenza o valorizzazione dei territori				
		Procedure di responsabilizzazione sociale	FSRS S1-13, FSRS G1-3, FSRS G1-4	GRI 205, GRI 404		
		Condivisione di un ideale con la comunità				
		Progetti sociali e/o ambientali sul territorio supportati	SERIE DI ESRS E, ESRS S	SERIE DI GRI 300, 400	IFRS S2	
		Progetti sociali e/o ambientali sul territorio co-progettati	SERIE DI ESRS E, ESRS S	SERIE DI GRI 300, 400	IFRS S2	
	Volontariato d'impresa					
	Donazioni, sponsor	FSRS G1-5	GRI 203-1, GRI 415-1			
	RETI E PARTNERSHIP	Relazioni con i governi e le autorità di regolamentazione	ESRS G1-5, G1-6	GRI 413-1		
		Reti collaborative tra imprese				
		Reti di organizzazione cooperative				
		Partnership profit - no profit	ESRS S4	GRI 413, GRI 203		
		Ruolo di connettore di relazioni sul territorio	FSRS S4	GRI 413, GRI 203		
		Partnership con scuole, università, centri di ricerca	ESRS S4	GRI 413, GRI 203		
	Partnership di filiera	FSRS S2	GRI 204-1			
	COMUNICAZIONE	Comunicazione di impatto su temi sociali e ambientali	ESRS 1, ESRS 2	GRI 1, GRI 2, GRI 3	IFRS S1	 
		Rendicontazione della sostenibilità	ESRS 1, ESRS 2	GRI 1, GRI 2, GRI 3	IFRS S1	
		Azioni di sensibilizzazione/educazione della cittadinanza e/o altri stakeholders				
		Condivisione obiettivi, valori e mission con gli stakeholder	ESRS 2 SBM-2	GRI 2-29, GRI 3	IFRS S1	
	CHANGE MAKER	Ispirare terzi ad attuare azioni sostenibili	ESRS S3	GRI 413-1, GRI 413-2		  
		Creazione di community su temi sociali/ambientali				
		Partecipazione a tavoli decisivi/normativi per la sostenibilità				
		Creazione di progetti di business a alto impatto sociale/territoriale				
Attività di sostegno a una causa specifica e in modo continuativo		FSRS S3	GRI 413-1, GRI 413-2			
Brand activism		ESRS S3	GRI 413-1, GRI 413-2			
DIFFUSIONE DI CONOSCENZA	Attività di formazione tra imprenditori, aziende, istituzioni accademiche per stimolare il cambiamento	FSRS S1-13	GRI 404		  	
	Partecipazione e organizzazione a eventi e/o iniziative collettive a sfondo sostenibile	ESRS S3	GRI 413-1, GRI 413-2			
	Creazione di ambienti di apprendimento e creatività: Academy, acceleratori, hub, tavoli di lavoro, competizioni, spazi di lavoro collaborativi					
	Altre forme di diffusione del cambiamento desiderato e di nuove mentalità					
	Altre forme di open innovation					
	Newsletter, campagne social					
Pubblicazioni / musei d'impresa						

### Mobilizzazione società civile

La mobilitazione sociale si riferisce all'impegno collettivo di una comunità volto a sostenere una causa comune e rispondere così a questioni ambientali, sociali, politiche ed economiche di rilevanza condivisa.

Gli standard ESRS trattano nell' ESRS S1, DR IRO S1-1 e S1-2 e nell'ESRS S3 la rendicontazione delle politiche e dei processi previsti per il coinvolgimento dei lavoratori, dei loro legittimi rappresentanti e delle comunità interessate, sugli impatti negativi e positivi, effettivi e potenziali derivanti dall'attività dell'impresa. Anche gli standard GRI trattano il tema, inserendo nei GRI 401 Occupazione, GRI 402 *Relazioni tra lavoratori e management* e GRI 413 *Comunità locali* la rendicontazione delle attività di coinvolgimento dei lavoratori e delle comunità esterne, rendicontandole modalità di gestione dei rapporti, le modalità di coinvolgimento e le azioni e le risorse allocate per gestire gli impatti materiali dell'attività.

Mentre, sono lo standard ESRS 2 nel DR SBM-2 e il GRI 2-29 *Informativa generale* ad occuparsi delle modalità con la quale l'impresa tiene conto degli interessi e delle opinioni degli *stakeholder*, con indicazione delle categorie di *stakeholder* individuati e coinvolti, la finalità del coinvolgimento e delle fasi di *stakeholder engagement* previste.

L'impresa può successivamente rendere note le attività di responsabilizzazione sociale in linea con quanto previsto da ESRS S1 *Forza lavoro propria* nel DR MT S1-13 e dal GRI 404 *Formazione e istruzione*; inoltre, gli standard ESRS G1 *Condotta aziendale* nei DR IRO G1-3 ed MT G1-4 e il GRI 205 *Anticorruzione* prevedono che venga fornita un'informativa ad hoc sul sistema in essere per prevenire ed individuare episodi di corruzione e concussione includendo il numero di episodi verificatosi e i programmi di formazione anti-corruzione e anti-concussione richiesti e/o offerti dall'impresa.

In aggiunta l'impresa potrebbe divulgare i propri progetti sociali e/o ambientali nell'ambito dell'intera serie di standard ESRS e GRI dedicati ai temi sociali e ambientali e nell'ambito di IFRS S2 per la sfera ambientale.

Nonostante gli standard non facciano esplicitamente riferimento alle attività pubbliche l'impresa potrebbe divulgarne la presenza nell'ambito dell'ESRS G1 *Condotta aziendale* e dei GRI 415 *Politica pubblica* e 203 *Impatti economici indiretti*. Di fatti il DR MT G1-5 e il KPI 415-1 richiedono di indicare il valore monetario totale dei contributi politici, finanziari e in natura forniti direttamente e indirettamente dall'impresa, mentre il KPI 203-1 richiede di rendicontare la portata dello sviluppo degli investimenti significativi e dei servizi finanziati dall'impresa, evidenziato se inerenti ad impegni di natura commerciale, in natura o pro bono.

Gli obiettivi SDGs individuati sono: l'SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti*, l'SDGs 10 *Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi*, l'SDGs 11 *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili*, l'SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili*.

### Reti e partnership

Le organizzazioni hanno la possibilità di stringere e rafforzare i legami con le comunità esterne grazie a *partnership* e collaborazioni strategiche con altre imprese, realtà istituzionali e stakeholder, di cui può divulgarne le modalità, gli obiettivi e gli impatti.

In conformità a ESRS G1 *Condotta aziendale*, DR MT G1-5, l'impresa chiarisce i propri impegni in merito all'influenza politica includendo attività di *lobbying* e il valore monetario e finanziario dei contributi diretti e indiretti; il medesimo DR è previsto anche



dal GRI 415-1 *Politica Pubblica*, in linea con il quale l'impresa deve comunicare il valore monetario dei contributi politici finanziari e in natura, diretti o indiretti.

L'impresa può inoltre specificare le reti collaborative e partnership attivate, con altre imprese e comunità esterne in riferimento agli standard ESRS S3 *Comunità interessate*, ESRS S4 *Consumatori ed utenti finali*, oltre che ai GRI 413 *Comunità locali* e GRI 203 *Impatti economici indiretti*. Diversamente per le reti che impattano la *supply chain*, gli standard di riferimento sono ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore* e il GRI 204 *Pratiche di approvvigionamento*.

Tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile il più rilevante è l'SDGs 17 *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*, il quale si pone come target *Rafforzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, integrato da partnership multi-stakeholder che mobilitino e condividano conoscenze, competenze, tecnologie e risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i paesi, in particolare nei paesi in via di sviluppo* (Target 17.16).

### Comunicazione di sostenibilità

Gli standard di rendicontazione sostenibili sono il veicolo per una comunicazione efficace, chiara e trasparente degli impatti dell'impresa, di cui ne regolano specificatamente le modalità.

Lo standard ESRS 1 *Requisiti Generali* delinea le *best practice*, i concetti chiave, le modalità e le aree di rendicontazione (Governance, Strategia, Gestione dei rischi e degli impatti e Misurazione delle performance) introducendo il concetto di doppia materialità<sup>76</sup>; si rimanda invece, a ESRS 2 *Informativa Generale*, la definizione degli obblighi di informativa per ciascuno standard tematico e al suo DR SBM-2 per le modalità di comunicazione con gli *stakeholder*.

Anche gli standard generali GRI 1 *Principi di rendicontazione* e GRI 2 *Informativa generale* costituiscono la base per la rendicontazione di sostenibilità, definendo rispettivamente i requisiti obbligatori di rendicontazione, le caratteristiche qualitative delle informazioni, la materialità d'impatto, le pratiche di rendicontazione e le modalità di *stakeholder engagement*. Diversamente, lo standard GRI 3 *Temati materiali*, pone l'accento sulla

---

<sup>76</sup> Si rimanda a ESRS 1 General Requirements pp. 42

necessità per l'impresa di rendicontare circa i temi e gli impatti materiali, anche secondo quanto definito dagli standard settoriali.

Lo standard IFRS S1 si costruisce allo stesso modo, con indicazione puntuale delle modalità di rendicontazione, delle caratteristiche qualitative delle informazioni e del criterio di materialità finanziaria da perseguire.

Infine, per gli obiettivi di sviluppo sostenibile correlati sono stati rilevati l'SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili* e l'SDGs 17 *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*.

### Change-maker

L'approccio change-maker di un'organizzazione ha l'obiettivo di ispirare terze persone e raggiungere obiettivi comuni.

L'impresa può rendicontare le attività, i progetti e le iniziative a sostegno di cause sociali ed ambientali in linea ad ESRS S3 *Comunità interessate* e GRI 413 *Comunità esterne* i cui KPI richiedono di divulgare le operazioni di coinvolgimento della comunità locale, valutando gli impatti e i programmi di sviluppo attuati.

Gli obiettivi SDGs individuati sono: SDGs 17 *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*: l'impresa potrebbe favorire fornitori e filiere che condividano valori e pratiche sostenibili, SDGs 11 *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili*, SDGs 12 *Consumo e Produzione Responsabile*.




### Diffusione di conoscenza

In aggiunta a quanto già specificato nelle macroaree precedenti, l'impresa ha la possibilità di divulgare le modalità con quale contribuisce e partecipa ad occasioni di formazione e di apprendimento in conformità agli standard dedicati alla formazione (ESRS S1 *Forza lavoro propria* S1-13 e GRI 404 *Formazione e istruzione*) ma anche agli standard che regolano gli impatti relativi alle comunità esterne (ESRS S3 *Comunità interessate* e 413 *Comunità esterne*).

### 3.5 Social Need Business Model

Per il modello di business orientato alla soddisfazione dei bisogni sociali della comunità il team di *Strategy Innovation* ha identificato due macroaree: innovazione sociale e innovazione ambientale, riguardanti la risposta a problemi e bisogni sociali o ambientali attraverso prodotti e/o servizi. L'attenzione verso questi aspetti non solo risponde alla crescente domanda di responsabilità sociale da parte degli *stakeholder* ma contribuisce simultaneamente a migliorare la *brand reputation* dell'azienda e il suo posizionamento competitivo. Di fatto, investitori, finanziatori e potenziali dipendenti attribuiscono una sempre più crescente importanza ai temi sostenibili e l'impegno dell'azienda diventa un fattore chiave per creare valore strategico nel lungo periodo.

Tabella 11. Aree ed Items del Social Need Business Model

BM	AREA	ITEMS	ESRS	GRI	ISSB	SDGS
SOCIAL NEED BUSINESS MODEL	Innovazione sociale	Risposta a bisogni/problemi sociali specifici attraverso i prodotti / servizi	ESRS S2-4, ESRS S3-1, ESRS S3-4	GRI 413-1, GRI 413-2, GRI 411-1		
		Programmi speciali o di offerta a categorie vulnerabili – mercati base of pyramids	ESRS S2-4, ESRS S3-1, ESRS S3-4	GRI 203-1, GRI 413-1		
		Social business model in essere o potenziale		GRI 201-2		
	Innovazione ambientale	Risposta a problemi ambientali specifici attraverso i prodotti / servizi	ESRS E1, ESRS E2, ESRS E3, ESRS E4, ESRS E5	GRI 301, GRI 302, GRI 303, GRI 304, GRI 305, GRI 306, GRI 308	IFRS S2	

#### Innovazione Sociale

Gli ESRS che soddisfano gli *items* previsti per l'innovazione sociale appartengono alla serie dedicata ai temi sociali in particolare l'ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore* che si occupa delle politiche e delle azioni intraprese dall'impresa a tutela dei lavoratori *upstream* e *downstream* e l'ESRS S3 *Comunità interessate* che si occupa invece delle politiche e delle azioni adottate dall'impresa per tutelare e salvaguardare le cc.dd. comunità interessate.

Il DR IRO S2-4 prevede che l'impresa comunichi le azioni intraprese, pianificate o in corso, per prevenire e mitigare gli impatti negativi materiali sui lavoratori a monte e a valle della catena del valore, specificando se inerenti alla tratta degli essere umani e al lavoro minorile e/o forzato. Invece, il DR IRO S3-4 richiede gli interventi dell'impresa riguardo

gli impatti materiali sulle comunità e l'approccio adottato nella gestione dei rischi materiali, con una specifica circa le eventuali politiche preventive previste atte a garantire e tutelare i diritti delle popolazioni indigene (DR IRO S3-1).

Lo stesso DR è previsto anche dal GRI 411 *Diritti dei popoli indigeni* e dal GRI 413 *Comunità locali* che a differenza di ESRS si focalizzano non solo su informazioni di carattere qualitativo, ma richiedono anche un'analisi quantitativa. Nel KPI 413-1 è richiesta la percentuale delle operazioni di coinvolgimento della comunità e dei programmi di sviluppo intrapresi, mentre, nei KPI 411-1 e KPI 413-2, il numero totale degli episodi di violazione dei diritti delle popolazione indigene e il numero di operazioni con impatti negativi rilevanti, effettivi e potenziali.

Anche i GRI 201 *Performance economica* e GRI 203 *Impatti indiretti economici* riflettono gli *items* di innovazione sociale, includendo la rendicontazione dei modelli di business adottati dall'impresa che creano valore sostenibile (KPI 201-2) e la misura degli investimenti e delle attività aziendali il cui valore impatta, negativamente e positivamente, direttamente e indirettamente, sulle comunità (KPI 203-1).

Per quanto riguarda gli SDGs attinenti, sono stati individuati:

- SDGs 1 *Porre fine alla povertà in tutte le sue forme e ovunque*: attraverso l'attuazione di sistemi e misure di protezione sociali per affrontare bisogni sociali critici e ridurre la disparità ;
- SDGs 8 *Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti* e nello specifico i target:
  - a) 8.2: *raggiungere livelli più elevati di produttività economica grazie alla diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione;*
  - b) 8.8: *la protezione dei diritti dei lavoratori, promuovendo ambienti di lavoro sicuri e protetti per tutti i lavoratori;*
  - c) 8.b: *mira a sviluppare una strategia globale per l'occupazione giovanile con lo scopo di ridurre drasticamente il numero di giovani disoccupati.*
- SDGs 10 *Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi* e nello specifico i target:
  - a) 10.2: *entro il 2030, rafforzare e promuovere l'inclusione sociale, indipendentemente da età, genere, disabilità, razza, etnia, origine, religione o condizione economica o di altro tipo;*

- b) *10.6: garantire una maggiore rappresentanza per i lavoratori a monte o a valle che appartengono a paesi in via di sviluppo al fine di realizzare istituzioni più efficaci, credibili, responsabili e legittime;*

### Innovazione Ambientale

In linea con gli items di innovazione ambientale i DR IRO della serie ESRS *Environment* richiedono una rendicontazione dettagliata delle modalità con cui le imprese affrontano le sfide ambientali e gli impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali derivanti dalla propria attività, con un'analisi delle risorse allocate, delle azioni intraprese e degli obiettivi stabiliti ivi correlati.

Secondo ESRS E1 *Cambiamento climatico* l'impresa deve garantire un'informativa che includa il processo di adeguamento ai cambiamenti climatici verso un'economia ad impatto zero; ESRS E2 *Inquinamento* richiede un focus specifico sulle attività atte a garantire una gestione più consapevole dell'inquinamento; ESRS E3 *Acqua e risorse idriche* tratta del contributo dell'impresa nella tutela acque e delle risorse idriche; ESRS E4 *Ecosistemi e biodiversità* richiede un'analisi delle attività dell'impresa volte a ridurre gli impatti e le dipendenze sull'ecosistema e la biodiversità; infine E5 *Economia circolare* si concentra sulle iniziative per promuovere un'economia circolare, monitorando i livelli di afflusso e deflusso delle risorse.

Analogamente, l'intera serie di GRI 300 si allinea al tema, individuando tra i requisiti di rendicontazione informazioni qualitative e quantitative inerenti alla gestione delle risorse e la riduzione degli impatti ambientali.

Parallelamente IFRS S2 richiede l'esposizione dell'impresa a rischi e opportunità legate al clima, oltre che delle attività che da un punto di vista finanziario possono influenzare l'accesso ai finanziamenti e il costo del capitale nel breve, medio o lungo periodo.

Invece, tra gli SDGs legati all'innovazione ambientale sono stati individuati:

- SDGs 9 *Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione*, nello specifico il target 9.4 che punta, entro il 2030, ad adottare tecnologie e processi industriali più puliti e rispettosi dell'ambiente;
- SDGs 12 *Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili* e nello specifico i target:

- a. *12.2: garantire entro il 2030 una gestione sostenibile e un utilizzo efficiente delle risorse naturali;*
  - b. *12.3: dimezzare lo spreco alimentare pro capite riducendo al contempo le perdite alimentari lungo la catena di produzione e approvvigionamento entro il 2030;*
  - c. *12.4: raggiungere entro il 2020 una gestione ecologicamente corretta delle sostanze chimiche e dei rifiuti in conformità ai quadri internazionali per minimizzare i loro impatti negativi sulla salute dell'uomo e sull'ambiente;*
  - d. *12.6: incoraggiare le aziende, in particolar modo quelle di grandi dimensioni, a adottare pratiche sostenibili e integrare le informazioni sulla sostenibilità nel loro ciclo di rendicontazione.*
- *SDGs 13 Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti e nello specifico i target:*
- a) *13.2: integrare nelle politiche, nelle strategie e nella pianificazione misure di contrasto ai cambiamenti climatici*
  - b) *13.3: migliorare l'istruzione e la sensibilizzazione circa la mitigazione, l'adattamento e la riduzione degli impatti climatici;*
  - c) *13.b: promuovere l'implementazione di meccanismi per aumentare la capacità di pianificazione e gestione dei cambiamenti climatici nei paesi meno sviluppati.*

## CONCLUSIONI

L'elaborato di tesi si propone di dimostrare come l'adozione di un approccio proattivo attraverso l'integrazione degli standard di rendicontazione di sostenibilità nelle fasi di pianificazione strategica, conferisca all'impresa valore aggiunto e l'opportunità di trarre un vantaggio economico e strategico nel lungo periodo.

Per contestualizzare l'analisi nel panorama attuale, è stata esaminata l'evoluzione legislativa della sostenibilità, partendo dalla Direttiva 2014/95 sulla Dichiarazione Non Finanziaria, per giungere alla Direttiva 2022/2464 *Corporate Sustainability Reporting Directive*, entrata in vigore nell'anno corrente. La grande svolta a livello Europeo è segnata dall'introduzione di standard di rendicontazione universali gli *European Sustainability Reporting Standard* ai quali si è dedicata, nel secondo capitolo, una descrizione analitica dei *Disclosure Requirements* previsti e un'analisi di interoperabilità rispetto gli standard ad oggi più rilevanti nel contesto internazionale, i *Global Reporting Initiative Standard* e gli *International Sustainability Standards Board*.

L'approccio metodologico ha adottato come riferimento la checklist SBM elaborata da *Strategy Innovation*, e per singola macroarea e relativi items sono stati individuati i DR rilevanti previsti dagli standard ESRS, GRI e ISSB, con una valutazione sulla compatibilità rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibili dell'Agenda 2030.

Quanto ne emerge è che i DR degli standard ESRS e GRI sono ampiamente in linea con le aree di valutazione identificate nei business model *Well-being, Green and Circular* e *Fair trade*; gli standard, di fatto, ricoprono in gran parte le medesime aree tematiche nonostante i GRI si focalizzino maggiormente su informazioni di natura quantitativa. Diversamente, gli items dei modelli di business sociali *Society Intimacy* e *Social need* non trovano sempre riferimenti chiari e puntuali, in quanto la dimensione sociale negli standard è incentrata sugli impatti relativi alla forza lavoro diretta e alla catena del valore mentre i *business model* valutano inoltre la condotta sociale esterna dell'impresa.

Gli standard ISSB, invece, non disponendo attualmente di standard di natura sociale e connessi alla sfera di governance e/o economica non si ritrovano coinvolti nei modelli di business analizzati fatta eccezione per il *Green and Circular*.

È possibile concludere che l'integrazione degli standard di rendicontazione fin dalle prime fasi di pianificazione strategica, consente all'impresa, non solo di allinearsi proattivamente ai requisiti normativi, ma di anticipare le richieste del mercato e degli *stakeholder*. Questo approccio strategico migliora il posizionamento competitivo dell'impresa contribuendo alla creazione di una reputazione e di una *community* basata sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale.



## BIBLIOGRAFIA

- Amelio, F., Palumbo, M., Dallai, S., & Milici, G. (2021). Da non financial reporting a corporate sustainability reporting: Le novità introdotte dalla proposta di corporate sustainability reporting directive (CSRD) della Commissione europea. Deloitte Italia.
- Baumüller, J., & Grbenic, S. (2021). Passare dal reporting non finanziario al reporting di sostenibilità: analisi della proposta della Commissione Europea per una Direttiva sul Reporting di Sostenibilità Aziendale (CSRD). *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 18(4), 369-381.
- Beschorner, T. (2013). Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106–112.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Bossut, M., et al. (2021). What information is relevant for sustainability reporting? The concept of materiality and the EU Corporate Sustainability Reporting Directive. Sustainable Finance Research Platform Policy Brief.
- Charan, P., & Murty, L. S. (2018). Secondary stakeholder pressures and organizational adoption of sustainable operations practices: The mediating role of primary stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 910-923.
- Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mancini, G. (2014). Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della Creazione di Valore Condiviso? Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale (VIII Edizione), Perugia 23-24 Maggio 2014.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of the shared value concept. *California Management Review*, 56(2).
- D.lgs. 254/2016  
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

- Direttiva (UE) 2014/95
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>
- Direttiva (UE) 2022/2464
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- Direttiva UE 2024/825
- [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L\\_202400825](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202400825)
- Economist (Schumpeter). (2011, March 12). Oh, Mr. Porter: The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked. *The Economist*.
- EFRAG. (2022) ESRS
- <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs/sector-agnostic/first-set-of-draft-esrs>.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- ESRS–ISSB Standards Interoperability Guidance (2024)
- <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/issb-standards/esrs-issb-standards-interoperability-guidance.pdf>
- European Court of Auditors. (2019). Reporting on sustainability - A stock take of EU institutions and agencies (Rapid case review).
- Farooq, M. B., Zaman, R., & Nadeem, M. (2021). AccountAbility's AA1000AP standard: A framework for integrating sustainability into organizations. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*.
- Gazzola, P. (2006). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile.
- GRI (2021) [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- GRI-ESRS Interoperability Index (2024)
- [https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index\\_20231130-final.pdf](https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf)
- IMPRONTA ETICA & SCS CONSULTING. (2018). Sviluppo di uno stakeholder engagement efficace - Strumenti e opportunità per le imprese.
- Institute of Social and Ethical Accountability. (2005). *Stakeholder engagement standard* (Bozza espositiva)

- Interoperability considerations for GHG emissions when applying GRI Standards and ISSB Standards (2024)  
<https://www.globalreporting.org/media/xlyj120t/interoperability-considerations-for-ghg-emissions-when-applying-gri-standards-and-issb-standards.pdf>
- ISSB (2022)  
<https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>
- Libro Verde Europeo (2001)  
<https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/IT/ALL/?uri=celex%3A52001DC0366>
- Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2022). La pianificazione strategica e operativa.
- Moriani, A. (2022). I limiti e le criticità delle dichiarazioni non finanziarie.
- Moss Kanter, R. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, January/February.
- Regolamento delegato (UE) 2023/2772  
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=OJ%3AL\\_202302772](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=OJ%3AL_202302772)
- Venero, P., Devalle, A., & Parena, B. (2023). Borsa di studio 2023: Sostenibilità e fattori ESG.

## **SITOGRAFIA**

- <https://aplanet.org/it/risorse/strategia-di-sostenibilita/>
- [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO\\_12\\_484](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_12_484)
- <https://lasaponaria.it/>
- <https://strategiedigitali.net/>
- <https://strategyinnovation.it/>
- <https://unric.org/it/agenda-2030/>
- <https://www.alcenero.com/>
- <https://www.altalex.com/documents/2024/01/25/corporate-sustainability-reporting-directive-reporting-sostenibilita>

- <https://www.brunellocucinelli.com/>
- <https://www.cnr.it/it/piani-spostamenti-casa-lavoro>
- <https://www.coop.it/>
- <https://www.eataly.net/>
- <https://www.efrag.org/lab5>
- <https://www.efrag.org/lab6>
- <https://www.essilorluxottica.com/it/>
- <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>
- <https://www.globalreporting.org/reporting-support/services/gri-esrs-linkage-service/>
- <https://www.gtslogistic.com/blog/cose-il-trasporto-intermodale-e-perche-e-la-scelta-giusta-per-la-tua-azienda>
- <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>
- <https://www.illy.com/>
- <https://www.ilo.org/>
- <https://www.ilo.org/it/media/268746/download>
- <https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/materie-prime-critiche/green-public-procurement>
- <https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/materie-prime-critiche/green-public-procurement>
- <https://www.modefinance.com/it/company/blog/che-cos-e-e-come-si-costruisce-un-rating-esg>
- <https://www.novamont.com/>
- <https://www.processfactory.it/il-reporting-di-sostenibilita/>
- <https://www.toogoodtogo.com/>

## INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1. Il modello del Triple Bottom Line .....	16
Figura 2. Rapporto tra creazione di valore economico e bisogni sociali.....	21
Figura 3. Le differenze tra CSR e CSV .....	21
Figura 4. SDGs Agenda ONU 2030 .....	23
Figura 5. Il triangolo dei valori .....	25
Figura 6. Cinque Framework sostenibili attraverso il Business Model Canvas .....	29
Figura 7. Le fasi dello stakeholder engagement .....	33
Figura 8. Esempio di matrice di materialità.....	34
Figura 9. La struttura degli standard ESRS.....	41
Figura 10. Diagramma di flusso per la determinazione delle informative nell'ambito dell'ESRS .....	45
Figura 11. I GRI in vigore dal 2023 .....	61
Figura 12. Processo di determinazione dei temi materiali.....	64
Figura 13. Collegamenti tra i temi potenzialmente materiali per il settore petrolifero e del gas e gli OSS .....	65
Tabella 1. Timeline applicazione CSRD in Europa .....	9
Tabella 2. Obblighi di informativa e requisiti applicativi di cui agli ESRS tematici applicabili congiuntamente all'ESRS 2 Informazioni generali .....	45
Tabella 3. I KPI quantitativi specifici previsti dai GRI 200 .....	67
Tabella 4. I KPI quantitativi specifici previsti dai GRI 300 .....	70
Tabella 5. I KPI quantitativi specifici previsti dai GRI 400 .....	72
Tabella 6. Caratteristiche generali degli standard ESRS, ISSB e GRI .....	75
Tabella 7. Aree ed Items del Well-being Business Model .....	82
Tabella 8. Aree ed Items del Green and Circular Business Model .....	94
Tabella 9. Aree ed Items del Fair-Trade Business Model.....	108
Tabella 10. Aree ed Items del Society Intimacy Business Model.....	115
Tabella 11. Aree ed Items del Social Need Business Model .....	119