

**UNIVERSITÀ DI UNIGE  
SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI  
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**



Tesi di laurea magistrale in  
Management

# **La responsabilità sociale delle piccole e medie imprese e gli standard di rendicontazione**

Relatore: Chiar.mo prof. Riccardo Spinelli

Candidato: Antonio Soglia

**anno accademico  
[2024-2025]**

## Indice

### Sommario

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>CAPITOLO 1 — LA COMUNICAZIONE DI SOSTENIBILITÀ</b> .....	8
1.1 – Introduzione generale alla comunicazione di sostenibilità.....	8
1.2 – Evoluzione storica della comunicazione di sostenibilità.....	9
1.3 – Finalità e principi della comunicazione di sostenibilità.....	11
1.4 – Stakeholder, governance e integrazione nei processi aziendali. Rischi e opportunità.....	12
1.5 – La trasformazione sistemica della comunicazione di sostenibilità nell’era digitale e globale .....	17
<b>CAPITOLO 2</b> .....	21
<b>IL RUOLO DEGLI STANDARD ESRS E GRI NEL QUADRO DELLA CSRD</b> .....	21
2.1 – L’evoluzione della rendicontazione di sostenibilità: da pratica volontaria a infrastruttura normativa .....	21
2.2 – La CSRD come infrastruttura normativa integrata .....	23
2.3 – La doppia materialità: fondamento teorico e innovazione metodologica.....	26
2.4 – Architettura e logica informativa degli ESRS.....	29
2.5 – Il ruolo dei GRI: continuità e prospettiva globale .....	33
2.6 – Allineamento internazionale tra ESRS, GRI e ISSB.....	36
2.7 – Catena del valore e complessità sistemica .....	38
2.8 – Assurance e qualità del dato .....	41
2.9 – Implicazioni strategiche per le imprese .....	44
2.10 – Conclusioni: verso un sistema europeo della trasparenza .....	47
<b>CAPITOLO 3 — GLI STANDARD PER LE PMI:</b> .....	50
<b>VSME, MODELLI SEMPLIFICATI E LA NORMA UNI 11919-2</b> .....	50
3.1 – Il ruolo delle PMI nella transizione sostenibile .....	50
3.2 – Le sfide delle PMI nel reporting ESG .....	51
3.3 – La genesi e la logica degli standard VSME.....	55
3.4 – La struttura interna degli standard VSME e il loro funzionamento .....	57
3.5 – La centralità della catena del valore nel sistema della rendicontazione sostenibile.....	60
3.6 – La norma UNI 11919-2: il modello italiano per la rendicontazione delle PMI nella versione 2025 .....	63
3.7 – Indicatori, misurazione e costruzione delle performance ESG nelle PMI.....	66
3.8 – Le implicazioni strategiche del reporting ESG per le PMI .....	70
3.9. Uno studio di caso con VSME: la società ligure RGM s.r.l. ....	73
3.10. Lo standard ESG del MEF per il sistema bancario. La valutazione e il rating della società .....	75
<b>Conclusioni</b> .....	98
<b>Bibliografia</b> .....	101

### **Abstract (Italiano)**

Il lavoro analizza l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità nel contesto europeo, con particolare riferimento al ruolo delle PMI alla luce della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). La comunicazione ESG è ricostruita nel suo passaggio da pratica volontaria e reputazionale a infrastruttura normativa integrata, fondata su standard vincolanti, digitalizzazione (XHTML/XBRL) e assurance obbligatoria. Centrale è il principio della doppia materialità, che integra la prospettiva degli impatti dell'impresa su ambiente e società con quella dei rischi e opportunità finanziarie derivanti dai fattori ESG.

Il lavoro approfondisce il rapporto tra ESRS, GRI e ISSB, evidenziando convergenze e differenze tra modello europeo (doppia materialità), approccio globale volontario (GRI) e prospettiva investor-oriented (ISSB). Ampio spazio è dedicato alla dimensione della catena del valore, con particolare attenzione alle emissioni Scope 3 e alla crescente responsabilità sistemica delle imprese lungo le supply chain.

Il terzo capitolo affronta il tema cruciale degli standard semplificati per le PMI, analizzando il VSME (Voluntary Standard for non-listed SMEs) e la norma italiana UNI 11919-2:2025. Entrambi rappresentano strumenti proporzionati e modulari, volti a rendere la sostenibilità accessibile alle imprese di minori dimensioni, evitando oneri sproporzionati ma garantendo trasparenza e dialogo con banche, clienti e stakeholder.

La tesi sostiene che la rendicontazione ESG non sia mera compliance, ma leva strategica di governance, gestione del rischio e competitività, contribuendo alla ridefinizione del valore d'impresa in chiave sostenibile e sistemica.

### **Abstract (English)**

This thesis examines the evolution of sustainability reporting within the European regulatory framework, with particular focus on small and medium-sized enterprises (SMEs) in light of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). ESG communication is analyzed as it transitions from a voluntary and reputational practice to an integrated regulatory infrastructure grounded in mandatory standards, digital reporting (XHTML/XBRL), and

external assurance. At the core of the European model lies the principle of double materiality, which combines the “inside-out” perspective (impacts on environment and society) with the “outside-in” perspective (financial risks and opportunities arising from ESG factors).

The thesis explores the interaction between ESRS, GRI, and ISSB standards, highlighting the structural differences between the European double-materiality approach, the globally impact-oriented GRI framework, and the investor-centered logic of ISSB. Particular attention is devoted to value chain disclosure, especially Scope 3 emissions, emphasizing the systemic interdependence of firms within global supply chains.

The third chapter focuses on simplified standards for SMEs, analyzing the Voluntary Standard for non-listed SMEs (VSME) and the Italian UNI 11919-2:2025 standard. Both instruments aim to ensure proportionality, modularity, and accessibility, enabling SMEs to engage in structured sustainability reporting without disproportionate administrative burdens, while enhancing dialogue with financial institutions, clients, and stakeholders.

The thesis argues that ESG reporting should not be interpreted merely as regulatory compliance but as a strategic lever for governance, risk management, innovation, and long-term competitiveness, contributing to a systemic redefinition of corporate value in contemporary capitalism.

## **La responsabilità sociale delle piccole e medie imprese e gli standard di rendicontazione**

### **Introduzione**

Negli ultimi due decenni la sostenibilità è progressivamente passata da tema etico-reputazionale a variabile strutturale dei sistemi economici e finanziari. Il cambiamento climatico, le disuguaglianze sociali, la scarsità delle risorse naturali e l'instabilità geopolitica hanno evidenziato la natura sistemica dei rischi contemporanei, imponendo una revisione profonda del modo in cui l'impresa viene concepita, valutata e regolata. In questo contesto, la rendicontazione di sostenibilità ha assunto un ruolo centrale, divenendo non solo strumento di trasparenza, ma anche leva di governance, gestione del rischio e orientamento strategico.

L'Unione Europea ha svolto un ruolo pionieristico in questo processo di trasformazione normativa, culminato nell'adozione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Con tali strumenti, la sostenibilità è stata definitivamente incorporata nell'infrastruttura giuridica del mercato, superando la stagione della disclosure volontaria e della soft law. Il reporting ESG non rappresenta più una scelta discrezionale dell'impresa, bensì un elemento strutturale della corporate governance, soggetto a standardizzazione, digitalizzazione e assurance.

Tale evoluzione non si limita a introdurre nuovi obblighi informativi, ma ridefinisce il concetto stesso di valore d'impresa. L'introduzione del principio della doppia materialità – che integra la prospettiva degli impatti dell'impresa su ambiente e società (inside-out) con quella dei rischi e delle opportunità finanziarie derivanti dai fattori ESG (outside-in) – segna un passaggio paradigmatico: l'impresa non è più valutata esclusivamente sulla base della performance economica, ma anche in relazione alla sua capacità di operare in modo sostenibile nel lungo periodo, in un sistema interdipendente e complesso.

All'interno di questa trasformazione, emerge una questione cruciale: quale ruolo assumono le piccole e medie imprese? Le PMI costituiscono l'ossatura del sistema produttivo europeo e italiano, rappresentando la quasi totalità delle imprese attive e contribuendo in modo determinante alla creazione di valore, occupazione e innovazione. Tuttavia, esse presentano caratteristiche organizzative, dimensionali e culturali

profondamente diverse rispetto alle grandi imprese. L'applicazione meccanica di modelli di reporting concepiti per organizzazioni strutturate rischierebbe di generare oneri sproporzionati, con effetti distorsivi sulla competitività.

Il presente lavoro si colloca proprio in questo spazio di tensione tra regolazione avanzata e principio di proporzionalità. Esso analizza l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità nel quadro europeo, approfondendo il ruolo degli ESRS e il loro rapporto con gli standard internazionali GRI e ISSB, per poi concentrarsi sugli strumenti specificamente dedicati alle PMI, quali il VSME (Voluntary Standard for non-listed SMEs) e la norma italiana UNI 11919-2:2025.

Il primo capitolo ricostruisce la trasformazione della comunicazione di sostenibilità, evidenziandone il passaggio da pratica volontaria e prevalentemente narrativa a sistema informativo integrato, fondato su dati comparabili, verificabili e digitalmente processabili. Viene analizzato il contesto normativo europeo, con particolare riferimento alla CSRD, alla digitalizzazione tramite formato XHTML e tagging XBRL, nonché all'introduzione dell'assurance obbligatoria. Si approfondiscono inoltre i rischi connessi a una disclosure inadeguata – reputazionali, legali, informativi e strategici – e le opportunità derivanti da una gestione strutturata dei fattori ESG.

Il secondo capitolo esamina il ruolo degli ESRS come architettura tecnica della CSRD, mettendo in luce la portata innovativa della doppia materialità e la logica informativa sottostante agli standard ambientali, sociali e di governance. Viene dedicata particolare attenzione alla dimensione della catena del valore e alle emissioni Scope 3, che estendono la responsabilità informativa oltre i confini giuridici dell'impresa, riconoscendo la natura sistemica degli impatti ESG. Il capitolo affronta inoltre il dialogo e l'allineamento internazionale tra ESRS, GRI e ISSB, evidenziando la coesistenza di tre razionalità regolative: quella etico-sociale globale, quella investor-oriented e quella europea integrata.

Il terzo capitolo si concentra sulle PMI, analizzando le sfide operative, culturali e organizzative che esse incontrano nell'adozione del reporting ESG. Viene approfondita la genesi e la struttura degli standard VSME, concepiti per garantire proporzionalità, modularità e gradualità, nonché la norma UNI 11919-2:2025, che propone un modello nazionale orientato ai processi, alla governance e alla costruzione progressiva della maturità ESG. L'analisi evidenzia come tali strumenti non rappresentino semplici

modelli semplificati, ma dispositivi strategici capaci di integrare sostenibilità, competitività e dialogo con il sistema finanziario.

Un elemento trasversale all'intero lavoro è il rapporto tra sostenibilità e accesso al credito. Le banche e gli investitori integrano sempre più criteri ESG nelle proprie valutazioni, rendendo la disponibilità di dati strutturati una condizione essenziale per la competitività delle imprese. Anche in assenza di obblighi diretti, le PMI sono coinvolte nella transizione sostenibile attraverso le richieste informative provenienti dalle grandi imprese clienti e dalle istituzioni finanziarie. La sostenibilità diventa così non solo un tema di compliance, ma un fattore di permanenza nelle filiere produttive e nei mercati internazionali.

Il presente lavoro sostiene che la rendicontazione ESG, se correttamente progettata e proporzionata, non debba essere interpretata come un costo burocratico, bensì come una leva di trasformazione organizzativa. La misurazione degli impatti, l'analisi dei rischi, il dialogo con gli stakeholder e la formalizzazione dei processi di governance contribuiscono a rafforzare la resilienza dell'impresa, migliorandone la capacità di affrontare scenari di incertezza crescente.

In definitiva, la sostenibilità non può essere circoscritta a un adempimento normativo. Essa rappresenta un nuovo paradigma di accountability, nel quale trasparenza, misurazione e responsabilità diventano elementi costitutivi della legittimazione economica. Le PMI, lungi dall'essere soggetti marginali in questo processo, ne costituiscono un perno fondamentale. Fornire loro strumenti adeguati, proporzionati e coerenti con il contesto normativo europeo significa contribuire alla costruzione di un sistema produttivo più solido, competitivo e capace di generare valore nel lungo periodo.

L'obiettivo di questa tesi è dunque duplice: da un lato, offrire un inquadramento sistematico dell'evoluzione normativa e metodologica del reporting ESG; dall'altro, analizzare criticamente gli strumenti disponibili per le PMI, valutandone potenzialità e limiti. In un contesto caratterizzato da dinamiche di regolazione, deregolazione e riallineamento internazionale, comprendere la direzione di marcia della sostenibilità diventa essenziale per interpretare le trasformazioni in atto nel capitalismo contemporaneo e per individuare percorsi di sviluppo realmente sostenibili.

## CAPITOLO 1 — LA COMUNICAZIONE DI SOSTENIBILITÀ

### 1.1 – Introduzione generale alla comunicazione di sostenibilità

La comunicazione di sostenibilità costituisce, oggi, uno degli strumenti centrali attraverso cui le organizzazioni, di qualsiasi dimensione e settore economico, interpretano e trasmettono la propria identità nel contesto di un'economia globale caratterizzata da pressioni ambientali, trasformazioni socio-economiche e aspettative crescenti da parte degli stakeholder. Nel corso degli ultimi vent'anni, tale comunicazione ha subito un'evoluzione significativa: da pratica volontaria, spesso percepita come un'attività marginale di carattere reputazionale, si è trasformata progressivamente in una componente strutturale delle strategie aziendali, fino ad assumere un carattere regolamentato in molte giurisdizioni, in particolare nell'Unione Europea (Bauer, Peta, 2024). Per comprendere la natura e la funzione della comunicazione di sostenibilità è necessario considerarla come il risultato di una convergenza di istanze: normative, di mercato, finanziarie, sociali e tecnologiche. Da un lato, infatti, legislatori e autorità di vigilanza chiedono una maggiore trasparenza sulle performance ambientali, sociali e di governance delle imprese, soprattutto in relazione agli impatti generati lungo le catene del valore globali. Dall'altro lato, investitori, clienti, lavoratori e comunità territoriali esigono informazioni affidabili che permettano di valutare la capacità dell'impresa di operare responsabilmente, gestire i rischi emergenti e cogliere le opportunità legate alla transizione sostenibile.

In questo quadro, la comunicazione di sostenibilità non è più soltanto un "racconto" delle iniziative dell'impresa, ma un vero e proprio processo gestionale, integrato con la pianificazione strategica, la governance e i sistemi di controllo interno. Essa rappresenta, di fatto, la proiezione esterna delle scelte organizzative e dei modelli operativi adottati nella gestione degli impatti ESG (Environmental, Social & Governance).

Il concetto di "sostenibilità", che originariamente si riferiva principalmente alla tutela ambientale, si è ampliato includendo dimensioni economico-sociali e aspetti etico-governativi. Oggi esso descrive la capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo rispettando i limiti planetari, garantendo condizioni eque di lavoro e assicurando una gestione etica del proprio business. La comunicazione di sostenibilità si

pone dunque come uno strumento essenziale per dimostrare tale capacità, fornendo informazioni verificabili, comparabili e utili ai processi decisionali.

## 1.2 – Evoluzione storica della comunicazione di sostenibilità

La comunicazione di sostenibilità ha radici complesse, legate all'affermarsi delle istanze ambientali negli anni Settanta, alla crescente attenzione verso i diritti dei lavoratori e delle comunità negli anni Ottanta e alla globalizzazione degli anni Novanta. Tuttavia, è solo con l'inizio degli anni Duemila che le imprese iniziano a strutturare in modo sistematico report di sostenibilità o bilanci sociali, spesso ispirati agli standard GRI (Global Reporting Initiative), lanciati nel 1997 come primo framework realmente internazionale dedicato alla rendicontazione degli impatti ESG.

Nel decennio successivo, la comunicazione di sostenibilità assume un ruolo sempre più rilevante nella gestione del rischio operativo e reputazionale. La crisi finanziaria del 2008 contribuisce ad amplificare la consapevolezza che i fattori ESG influenzano direttamente la stabilità e il valore delle imprese. Di conseguenza, investitori istituzionali, fondi pensione e azionisti iniziano a richiedere reporting più dettagliati e comparabili per integrare i rischi ambientali e sociali nelle proprie strategie di investimento.

La svolta normativa europea si manifesta inizialmente con la Direttiva 2014/95/UE, che introduce l'obbligo di rendicontazione non finanziaria per alcune grandi imprese. Il passo successivo, ancora più incisivo, è rappresentato dalla Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), che ridefinisce completamente il sistema europeo di comunicazione di sostenibilità, estendendo l'obbligo a un numero molto più ampio di imprese e imponendo l'adozione di standard tecnici comuni: gli ESRS (European Sustainability Reporting Standards), elaborati da EFRAG. (Bauer, Peta, 2024).

Il quadro normativo, peraltro recentemente modificato ulteriormente, come di seguito specificato, riflette la consapevolezza crescente che la transizione ecologica e sociale richiede un insieme di informazioni solide, verificabili e comparabili, capaci di orientare le decisioni di mercato e di prevenire fenomeni di greenwashing, sempre più diffusi negli anni precedenti.

Ad oggi, gennaio 2026, va tenuto in considerazione un saliente intervento riguardante la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): a fronte di accordo tra

Parlamento europeo e Consiglio viene innalzata in modo significativo la soglia dimensionale minima che determina l'obbligo di rendicontazione sociale. Infatti non sono più obbligate a rendicontare aspetti di sostenibilità e governance le imprese con almeno 250 dipendenti o 50 milioni di fatturato, come previsto dalla versione originaria della direttiva. Con la cosiddetta Direttiva "Omnibus I", l'obbligo scatterà solo per le aziende con oltre 1.000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato netto. Il risultato conduce ad una platea molto più ristretta di soggetti coinvolti, rispetto alla versione previgente. Molte imprese di medie dimensioni escono dunque dal perimetro di rendicontazione e possono interrompere o ridimensionare i progetti di compliance avviati in vista delle scadenze originarie, se iniziati.

La semplificazione mira a ottenere un impatto immediato sui sistemi amministrativi e di controllo delle aziende, specie PMI: meno strutture dedicate, meno costi, meno complessità.

Tuttavia, l'assenza dell'obbligo formale non equivale a una totale *deregulation*. Gruppi multinazionali, banche, investitori continueranno a richiedere informazioni ESG alla loro catena di fornitura, proprio in ottica di risk management, nonché per abbattere le emissioni GHG globali ascrivibili ad un soggetto impresa. Tale aspetto risulta cruciale e, da qui, la ragione di approfondimento in questa tesi di standard di rendicontazione ESG per PMI, in prima battuta non obbligate dalla legge.

Le recenti norme introducono una tutela importante per le PMI: le imprese sotto soglia potranno rifiutare richieste informative non conformi agli standard internazionali volontari, evitando che oneri aggiuntivi di rendicontazione socio-ambientale vengano scaricati a cascata sulle PMI senza coordinamento e standardizzazione. Le grandi imprese committenti, infatti, potrebbero astrattamente imporre alle PMI standard ESG diversi da impresa a impresa, come del resto sta già accadendo in taluni comparti.

A fronte delle recenti norme 2025-2026, in merito al contenuto dei report di sostenibilità la rendicontazione diventa più quantitativa e focalizzata sui dati essenziali, riducendo la componente narrativa. Ci si riferisce al cosiddetto Pacchetto Omnibus UE (Direttiva 2025/794), recepita in Italia con legge n. 118 del 8 agosto 2025, alla quale andrà aggiunto il recepimento imminente delle ultime modifiche normative approvate in sede europea, che hanno innalzato le soglie di rendicontazione, come sopra anticipato.

Nei paragrafi seguenti vengono specificate tali soglie e relativi adempimenti di dettaglio.

### 1.3 – Finalità e principi della comunicazione di sostenibilità

La comunicazione di sostenibilità risponde a una pluralità di finalità che si possono collocare su tre livelli.

- Livello informativo e di trasparenza: ossia fornire ai portatori di interesse dati e analisi affidabili sui risultati ESG dell'impresa.
- Livello strategico e gestionale: consiste nel supportare il management nella definizione delle priorità di investimento, nella gestione dei rischi e nell'individuazione di nuove opportunità legate a innovazione, efficienza e nuovi mercati.
- Livello reputazionale e relazionale: riguarda il rafforzare la credibilità dell'impresa nei confronti di clienti, partner, lavoratori, istituzioni e comunità.

Una comunicazione efficace permette all'impresa di mostrare non solo ciò che fa, ma anche come e perché lo fa, rendendo esplicita la logica che collega i temi materiali alla strategia aziendale. In altre parole, essa diventa uno strumento di accountability che integra dimensione economica e dimensione etico-sociale, superando la tradizionale separazione tra bilancio finanziario e non finanziario.

Per essere realmente efficace, la comunicazione di sostenibilità deve rispettare alcuni principi fondamentali, che nel tempo sono stati codificati dagli standard internazionali e ora anche dagli ESRS.

Il principio più importante è certamente quello della cosiddetta “materialità”, ossia la capacità dell'impresa di individuare quali temi ESG sono realmente rilevanti per il proprio business e per i propri stakeholder. Tale concetto varia da azienda a azienda ed è strettamente connesso all'oggetto sociale. Nel contesto europeo, tale concetto si è evoluto ulteriormente nella logica della “doppia materialità”, che prevede la valutazione combinata di due dimensioni: la materialità di impatto (gli effetti dell'impresa sull'ambiente e sulla società) e la materialità finanziaria (gli effetti dei fattori ESG sui risultati economici dell'impresa). Questo approccio consente una comprensione più ampia e maggiormente completa dei rischi e delle opportunità (*Memento Pratico Rendicontazione di sostenibilità – ESRS, 2025*, Lefebvre Giuffrè. UNI 11919-2:2025,

*Modello applicativo nazionale della UNI EN ISO 26000:2020 - Parte 2: Processi di reporting e accountability).*

Accanto alla materialità, gli standard richiedono che la comunicazione sia completa, accurata, bilanciata e verificabile. Ciò significa che essa non deve limitarsi a presentare gli aspetti positivi, ma deve includere anche criticità, i gap e i rischi emergenti. Una rappresentazione veritiera dell'andamento ESG, infatti, migliora la credibilità dell'impresa e aiuta gli stakeholder a valutare l'affidabilità dei suoi impegni.

La comunicazione deve essere anche comparabile nel tempo, per permettere un monitoraggio delle performance, e comprensibile, evitando un eccesso di tecnicismi quando non strettamente necessari.

#### 1.4 – Stakeholder, governance e integrazione nei processi aziendali. Rischi e opportunità

La comunicazione di sostenibilità coinvolge un complesso sistema di relazioni con gli stakeholder, che include non solo gli investitori, ma anche i dipendenti, i sindacati, le comunità locali, le pubbliche amministrazioni, i fornitori, i partner di filiera e i clienti finali. (Sciarelli, Sciarelli, 2018) .

La loro partecipazione è essenziale per identificare i temi materiali e per definire obiettivi realistici.

Nel quadro della CSRD, la governance della sostenibilità assume un ruolo determinante. I consigli di amministrazione sono chiamati a definire strategie, supervisionare il processo di reporting e assicurare che le informazioni pubblicate siano affidabili. Ciò comporta l'adozione di sistemi di controllo interno, procedure di raccolta dati e meccanismi di audit, interni ed esterni.

Una comunicazione di sostenibilità mal progettata espone l'impresa a diversi rischi: reputazionali, legali, finanziari e operativi. La diffusione di informazioni non accurate o incomplete può generare sfiducia, rallentare l'accesso ai finanziamenti o compromettere rapporti commerciali.

Al contrario, una comunicazione efficace permette di valorizzare opportunità come:

- l'accesso a capitali a condizioni più vantaggiose, grazie a criteri ESG;
- la costruzione di partnership strategiche;
- il miglioramento dell'efficienza operativa;

- la partecipazione a bandi e programmi di finanziamento che richiedono criteri di sostenibilità;
- l'ingresso in mercati ad alto valore tecnologico o a basse emissioni.

Il rapporto ESG diventa così un asset competitivo in un contesto di crescente attenzione ai temi climatici, sociali e di governance (Bauer, Peta, 2024).

In maggiore dettaglio, la comunicazione di sostenibilità rappresenta oggi un elemento strutturale dei sistemi di governance aziendale e una componente essenziale dei processi di accountability nei confronti degli stakeholder. Essa produce benefici rilevanti, ma espone anche le imprese a rischi complessi, sistemici e interrelati, che devono essere compresi e gestiti in modo rigoroso. L'evoluzione normativa, la digitalizzazione dei sistemi informativi e la crescente attenzione degli investitori rendono la gestione dei rischi comunicativi un fattore critico di successo nella transizione sostenibile.

I rischi derivanti da una comunicazione ESG inadeguata possono avere impatti superiori rispetto a quelli tradizionalmente associati alla disclosure finanziaria, in quanto coinvolgono componenti reputazionali, sociali e regolatorie che si propagano rapidamente nel contesto digitale.

Si riportano di seguito alcuni ambiti di rischio:

#### **a) Rischi reputazionali**

Il rischio reputazionale è uno dei fattori più citati nella letteratura sul reporting ESG. Informazioni parziali, incoerenti o non verificabili possono compromettere la credibilità dell'impresa. Il rischio aumenta nei contesti digitali, dove stakeholder e media hanno la capacità di diffondere rapidamente informazioni che mettono in dubbio la veridicità delle dichiarazioni aziendali.

La reputazione in ambito ESG è particolarmente fragile: una singola controversia, come un incidente ambientale o una violazione dei diritti del lavoro, può annullare anni di comunicazione positiva.

#### **b) Il rischio di greenwashing**

Il greenwashing è un rischio centrale e crescente, definito come la diffusione di informazioni ingannevoli o sovrastimate riguardo agli impatti ESG. La Commissione Europea (2023) ha identificato il greenwashing come una minaccia sistemica alla credibilità della transizione sostenibile.

Le imprese che incorrono in greenwashing subiscono effetti negativi significativi: perdita di fiducia degli stakeholder, procedimenti legali, esclusione da bandi o partnership e svalutazioni nei rating ESG.

#### **c) Rischi legali e regolatori**

Con l'introduzione della CSRD, la comunicazione di sostenibilità diventa un obbligo normativo, e ciò incrementa il rischio di non conformità. La mancata applicazione della doppia materialità, l'incompletezza dei dati o l'assenza di governance adeguata possono generare sanzioni, richieste di rettifica o perdite di valore.

La crescente armonizzazione internazionale, inclusi gli standard ISSB, accentua la complessità del quadro regolatorio e richiede competenze tecniche sempre più avanzate.

#### **d) Rischi informativi e di qualità del dato**

Un sistema di reporting non finanziario inadeguato può generare errori nelle metriche ESG, incoerenze tra le diverse sezioni del report, mancata tracciabilità delle fonti e difficoltà nella verifica esterna (*Memento Pratico Rendicontazione di sostenibilità – ESRS, 2025, Lefebvre Giuffrè*).

Commettere errori nella predisposizione documentale (anche considerando i formati standard che la legge impone, ossia i cosiddetti tag XBRL), ad esempio, possono compromettere l'analisi da parte degli investitori e dei loro algoritmi, influenzando così i rating o altre valutazioni, connesse sia alle operazioni straordinarie (fusioni e acquisizioni) sia all'accesso al credito (ABI MEF, 2025).

#### **e) Rischi tecnologici e di cybersecurity**

La digitalizzazione del reporting di sostenibilità ESG comporta rischi legati alla sicurezza informatica. I dati ESG sono spesso sensibili e includono informazioni relative a emissioni, consumi energetici, lavoratori e supply chain. La loro manipolazione o perdita può generare responsabilità legali e impatti reputazionali elevati.

#### **f) Rischi di supply chain e di incompletezza informativa**

Molte imprese dipendono da catene di fornitura globali che includono PMI non soggette direttamente alla rendicontazione di cui alla c.d. CSRD. Ciò può rendere difficile la raccolta di dati affidabili e verificabili, aumentando il rischio di informazioni incomplete o errate. L'assenza di controlli adeguati sulla supply chain può generare discrepanze tra politiche dichiarate e impatti reali (Bauer, Peta, 2024).

### **g) Rischi strategici e di disallineamento**

Una comunicazione disallineata rispetto alla strategia aziendale può generare incoerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati ottenuti.

### **h) Rischi di mercato e finanziari**

Rating ESG negativi, informazioni incomplete o performance di sostenibilità deboli possono influenzare negativamente l'accesso a finanziamenti, generare premi per il rischio più elevati e determinare esclusioni da indici o fondi dedicati.

Accanto ai rischi, la comunicazione ESG ben strutturata genera un ampio ventaglio di opportunità, in linea con l'evoluzione dei mercati globali e con la crescente richiesta di trasparenza. Reporting precisi e trasparenti conducono a un rafforzamento del "capitale reputazionale", in quanto una comunicazione basata su dati verificabili, con una strategia chiara e coerenza narrativa, può creare un vantaggio reputazionale significativo. Le imprese percepite come sostenibili attraggono consumatori più fedeli, partner affidabili e maggiore attenzione mediatica positiva (Perrini, 2023).

Parimenti, per quanto attiene all'accesso agevolato ai finanziamenti, una completa comunicazione e reporting ESG implica che gli investitori istituzionali possono integrare sempre più i rischi ESG nelle proprie analisi. Le imprese che dimostrano trasparenza e solidità nella governance sostenibile ottengono condizioni di finanziamento più favorevoli (Clark, Feiner, Viehs, 2015).

La presenza di una comunicazione ESG efficace può migliorare rating creditizi e criteri di eleggibilità nei fondi di finanza sostenibile.

Per quanto attiene all'innovazione e alla trasformazione organizzativa, la raccolta sistematica dei dati ESG spinge le imprese a rivedere processi, tecnologie e modelli operativi. Il reporting diventa così un motore per l'innovazione, stimolando investimenti in efficienza energetica, digitalizzazione, modelli circolari e nuove competenze interne. (Dubini, Martello, Monti, 2024). (Cerchione, 2025).

In relazione al vantaggio competitivo nelle supply chain, va considerato che le grandi imprese richiedono sempre più dati ESG ai propri fornitori. Una PMI con reporting strutturato acquisisce un vantaggio competitivo nella selezione della supply chain, posizionandosi come partner affidabile (Bauer, Peta, 2024).

Altri aspetti positivi riguardano:

- l'attrazione e la retention dei talenti
- La migliore gestione dei rischi
- Il posizionamento strategico nei mercati internazionali

Per quanto riguarda l'attrazione di talenti e la loro retention, le nuove generazioni attribuiscono grande valore alla sostenibilità aziendale. Un reporting trasparente può migliorare la capacità dell'impresa di attrarre personale qualificato, rafforzando la motivazione e l'engagement interno. (Boldizzoni, Quarantino, 2014). (Balluchi, Furlotti, 2018).

In relazione alla migliore gestione dei rischi, la doppia materialità e la raccolta strutturata dei dati ESG permettono di anticipare rischi climatici, normativi, sociali e operativi. Ciò aumenta la resilienza dell'impresa in un contesto di volatilità crescente. ((Cappellieri, 2024). (Gasbarro, Iraldo, 2020).

Infine, occorre considerare il posizionamento strategico nei mercati internazionali. Le imprese con comunicazione ESG avanzata si collocano più facilmente nei mercati globali, grazie alla maggiore comparabilità dei dati e alla coerenza con gli standard internazionali (La Torre, 2025).

La trasformazione normativa e digitale comporta un'evoluzione nella concezione dei rischi ESG: da rischio di conformità a rischio strategico. La sostenibilità diviene non più solo un tema di "compliance" (ossia il rispetto di norme cogenti), ma un elemento che influenza la competitività nel lungo termine. Quindi ci le imprese si trovano di fronte un passaggio da gestione di un rischio comunicativo a quello rischio organizzativo, rischiando di commettere errori nella disclosure (ossia nella rendicontazione ESG completa) a fronte di fattori di debolezza afferenti alle mancate o carenti competenze, come anche per carenze nella governance interna stessa (ossia apicali poco preparati o con una visione di breve periodo, senza considerare gli obblighi cogenti dei loro committenti più strutturati).

In ottica di rischio sistemico, le imprese paiono sempre più esposte a effetti concatenati (crisi energetiche, eventi climatici estremi, interruzioni delle catene di fornitura). In questo contesto, la comunicazione di sostenibilità funziona come un sensore strategico, che permette di monitorare la coerenza tra performance, governance, impatti reali e aspettative degli stakeholder.

Per ridurre i rischi e massimizzare le opportunità, la letteratura (Mio, 2025), suggerisce alcune linee guida:

- Implementare un sistema di governance dei dati ESG, capace di assicurare qualità, verificabilità e tracciabilità.
- Integrare la sostenibilità nei processi di Enterprise Risk Management (ERM).
- Garantire il coinvolgimento del board nella supervisione della comunicazione ESG.
- Adottare un approccio narrativo basato sulla coerenza, collegando strategia, rischi e impatti.
- Evitare dichiarazioni non supportate da dati o evidenze, principale fonte di greenwashing.
- Integrare tecnologie digitali, come sistemi di data analytics e automazione dei flussi informativi.
- Rafforzare i controlli interni e predisporre audit regolari sulla qualità dei dati.

Sostanzialmente la comunicazione di sostenibilità è una leva strategica che può generare valore, migliorare la resilienza dell'impresa e aumentare la fiducia degli stakeholder. Tuttavia, se non progettata e governata in modo adeguato, essa comporta rischi significativi che possono compromettere reputazione, accesso ai mercati e stabilità finanziaria.

Il passaggio da una logica di compliance a una logica di creazione di valore richiede un approccio integrato che unisca governance, qualità del dato, strategia e trasparenza. La complessità del contesto normativo e dei mercati globali rende indispensabile una gestione professionale e interdisciplinare della comunicazione ESG.

### 1.5 – La trasformazione sistemica della comunicazione di sostenibilità nell'era digitale e globale

La comunicazione di sostenibilità sta attraversando una fase di profonda trasformazione che ne sta ridefinendo natura, strumenti e finalità in modo strutturale. Se fino agli anni 2010 essa poteva essere descritta come un processo prevalentemente descrittivo, orientato alla divulgazione narrativa delle politiche e delle performance ESG, oggi essa si colloca al centro di un sistema informativo complesso, digitalizzato e globalmente interconnesso, che influenza direttamente la capacità delle imprese di accedere al

capitale, attrarre talenti, interagire con i mercati e dimostrare la propria resilienza rispetto ai rischi emergenti. Questo cambiamento sistemico deriva dalla convergenza tra quattro tendenze principali: la digitalizzazione dei processi di reporting, l'armonizzazione internazionale degli standard, la crescente integrazione della sostenibilità nei mercati finanziari e la trasformazione delle aspettative degli stakeholder nell'era della trasparenza algoritmica.

La digitalizzazione rappresenta uno dei fattori più rilevanti nella trasformazione della comunicazione di sostenibilità. Le imprese non si limitano più a pubblicare report statici, ma devono gestire un flusso continuo di dati ESG provenienti da sistemi gestionali, piattaforme digitali, supply chain globali, sensori, database e strumenti di monitoraggio automatizzato. L'introduzione del formato elettronico cosiddetto XHTML e del c.d. tagging XBRL richiesto dalla CSRD segna un ulteriore passo verso l'integrazione della sostenibilità all'interno delle infrastrutture informative finanziarie. Tale digitalizzazione permette l'analisi automatizzata dei dati da parte di investitori, agenzie di rating, banche e autorità di vigilanza, riducendo il rischio di arbitrarietà interpretativa e aumentando la comparabilità.

Le tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, il machine learning, l'analisi predittiva e la blockchain, stanno modificando radicalmente le modalità di raccolta e verifica delle informazioni ESG. L'adozione di sistemi avanzati di data analytics consente alle imprese di identificare correlazioni complesse tra variabili ESG e performance economiche, migliorare la capacità previsionale dei rischi climatici e monitorare in tempo reale gli impatti lungo la catena del valore. La blockchain, inoltre, offre un potenziale significativo per garantire trasparenza e tracciabilità dei dati ESG, soprattutto nei settori caratterizzati da catene di fornitura frammentate (alimentare, tessile, minerario).

Questa trasformazione digitale comporta profondi cambiamenti organizzativi: richiede nuove competenze, una governance dei dati più rigorosa, l'integrazione tra funzioni aziendali e l'adozione di strumenti di cybersecurity che proteggano l'informazione ESG da manipolazioni o usi impropri. Anche l'auditing di sostenibilità evolve, spostandosi da verifiche ex post a modelli di assurance continua basati su sistemi informativi integrati (software gestionali).

La comunicazione di sostenibilità si colloca oggi al centro delle logiche di funzionamento dei mercati finanziari. Gli investitori istituzionali utilizzano le metriche ESG non solo per valutare la performance ambientale e sociale delle imprese, ma anche come indicatori predittivi di rischio e resilienza finanziaria. Numerosi studi empirici dimostrano una correlazione positiva tra qualità del reporting ESG, riduzione della volatilità, migliori condizioni di accesso al capitale e maggiore performance nel lungo periodo.

La domanda crescente di informazioni ESG affidabili deriva anche dall'espansione della finanza sostenibile e della regolamentazione associata: Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), Tassonomia UE, requisiti prudenziali per le banche in materia di rischi ESG. Le imprese sono pertanto chiamate a fornire dati granulari e coerenti, in modo da permettere agli investitori di valutare allineamento agli obiettivi climatici europei, credibilità dei piani di transizione e qualità dei sistemi di gestione dei rischi.

Questa integrazione determina un passaggio cruciale: la comunicazione ESG non è più un esercizio di policy disclosure, ma un pilastro del valore d'impresa. La capacità di dimostrare con dati verificabili la sostenibilità del modello di business influenza il costo del capitale, l'attrattività verso gli investitori internazionali, la permanenza negli indici ESG e la valutazione complessiva dell'impresa nel mercato.

La proliferazione degli standard di sostenibilità – GRI, ESRS, IFRS-ISSB, TCFD, SASB – ha prodotto per anni un panorama frammentato, con conseguenze negative sulla comparabilità e sull'affidabilità del reporting. Negli ultimi anni, tuttavia, è in corso un processo di convergenza senza precedenti, volto a creare un'infrastruttura informativa globale che possa sostenere la transizione ecologica e la stabilità dei mercati finanziari. L'introduzione degli IFRS S1 e S2 da parte dell'International Sustainability Standards Board (ISSB) e la collaborazione tra ISSB, GRI ed EFRAG dimostrano la volontà di allineare concetti, metriche e approcci metodologici. Questo movimento verso l'armonizzazione permette di ridurre il rischio di doppio reporting, migliorare la qualità delle informazioni e creare un linguaggio comune della sostenibilità.

Tuttavia, restano differenze strutturali: gli standard GRI preservano la logica degli impatti, gli ESRS integrano la doppia materialità e gli standard ISSB mantengono un focus più marcato sulla materialità finanziaria. Le imprese operanti in mercati globali

devono quindi adottare approcci integrati in grado di soddisfare requisiti multipli senza compromettere coerenza e comprensibilità del report.

La digitalizzazione e la crescente sensibilità sociale verso i temi ESG hanno modificato profondamente anche le aspettative degli stakeholder. Le comunità, i consumatori, i lavoratori e le ONG richiedono non solo informazioni più dettagliate, ma anche maggiore partecipazione ai processi decisionali e maggiore trasparenza sugli impatti reali. I social media amplificano la capacità degli stakeholder di monitorare, criticare e verificare autonomamente le informazioni diffuse dalle imprese, riducendo il tempo tra il verificarsi di un fatto e la reazione pubblica.

La comunicazione di sostenibilità assume così un ruolo di responsabilità pubblica, che va oltre la dimensione economico-gestionale: le imprese diventano attori sociali chiamati a rendere conto delle proprie scelte in un sistema complesso, interdipendente e soggetto a pressioni reputazionali costanti. La trasparenza diviene un principio non negoziabile, mentre la credibilità si costruisce attraverso coerenza, verificabilità dei dati e integrazione della sostenibilità nella cultura organizzativa.

Nonostante i progressi, la comunicazione di sostenibilità presenta ancora numerose criticità. Il rischio di greenwashing rimane elevato, soprattutto quando le imprese adottano strategie comunicative orientate alla reputazione più che alla sostanza. Le linee guida della Commissione Europea e le nuove normative in materia di pratiche commerciali scorrette puntano a contrastare dichiarazioni imprecise, vaghe o prive di fondamento scientifico.

Un'altra criticità riguarda la difficoltà di raccogliere dati completi lungo l'intera catena del valore, soprattutto in contesti globalizzati. I rischi sistemici – climatici, geopolitici, energetici – aggiungono ulteriori livelli di complessità che richiedono modelli previsionali più solidi e un'integrazione profonda tra reporting ESG e enterprise risk management.

La comunicazione di sostenibilità è destinata a evolvere ulteriormente nei prossimi anni.

Le principali direzioni di sviluppo riguardano:

- la transizione da report statici a dashboard digitali dinamiche;
- l'integrazione dei dati ESG con gli indicatori finanziari in un unico sistema informativo aziendale;
- la crescente richiesta di assurance sui dati non finanziari;

- l'adozione di metriche forward-looking basate su scenari climatici;
- la progressiva automatizzazione dei processi di raccolta, controllo e distribuzione dei dati.

In questo scenario, la comunicazione di sostenibilità diventa uno strumento strategico di competitività e un elemento fondamentale della governance aziendale contemporanea.

## **CAPITOLO 2**

### **IL RUOLO DEGLI STANDARD ESRS E GRI NEL QUADRO DELLA CSRD**

#### **2.1 – L'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità: da pratica volontaria a infrastruttura normativa**

Negli ultimi vent'anni la rendicontazione di sostenibilità ha attraversato una trasformazione paradigmatica che ha modificato in modo sostanziale la struttura dei sistemi di governance societaria e l'architettura regolatoria dei mercati finanziari. Il passaggio da un modello volontario, frammentato e reputazionale a un sistema normativo obbligatorio e standardizzato non rappresenta una semplice evoluzione tecnica, ma un cambiamento strutturale nel modo in cui l'impresa viene concepita all'interno dell'economia globale. Tra la fine degli anni Novanta e la metà degli anni 2010, la disclosure ESG era prevalentemente volontaria. Le imprese comunicavano informazioni ambientali e sociali in modo selettivo, spesso attraverso sustainability report separati dal bilancio finanziario. Tale fase è stata interpretata dalla dottrina come espressione di una strategia di legittimazione istituzionale. Le imprese utilizzano la disclosure sociale per rafforzare la propria accettabilità agli occhi degli stakeholder (Suchman, 1995). In questa prospettiva, la rendicontazione non era principalmente uno strumento di accountability, ma un meccanismo reputazionale.

La mancanza di standard prescrittivi generava un sistema informativo caratterizzato da forte asimmetria. Eccles e Krzus hanno descritto tale periodo come dominato da "informational overload without comparability", in cui l'aumento quantitativo delle informazioni non produceva trasparenza qualitativa (Eccles & Krzus, 2018).

Dal punto di vista economico, si trattava di un classico caso di fallimento informativo: il mercato non era in grado di distinguere efficacemente tra imprese realmente sostenibili e imprese meramente comunicative. Akerlof ha dimostrato come l'asimmetria

informativa possa generare inefficienze sistemiche nei mercati. Analoga dinamica si riscontrava nella disclosure ESG pre-regolatoria.

L'introduzione degli standard GRI nel 1997 ha rappresentato il primo tentativo organico di standardizzare la rendicontazione di sostenibilità su scala globale. Il GRI ha costruito un framework fondato su principi di materialità, completezza, accuratezza e stakeholder inclusiveness (GRI 2021). L'approccio GRI è fortemente radicato nella stakeholder theory. Freeman definisce l'impresa come un sistema di relazioni con soggetti che possono influenzarne o esserne influenzati (Freeman, 1984). La materialità GRI riflette questa impostazione: rilevanti sono i temi che producono impatti significativi su persone, ambiente ed economia.

Tuttavia, la natura volontaria dello standard lasciava ampi margini di discrezionalità. Come osserva Guido Rossi, la *soft law* può favorire l'innovazione normativa, ma non garantisce uniformità applicativa (Rossi, 2003). I GRI, pur diffusi globalmente, non risolvevano il problema della comparabilità sistemica.

La crisi finanziaria del 2008 e l'accelerazione della crisi climatica hanno modificato radicalmente la percezione del rischio nei mercati. La sostenibilità non è più stata considerata una questione etica o reputazionale, ma una variabile economica strutturale. Ulrich Beck, nella teoria della "società del rischio", sostiene che i rischi moderni siano globali, interconnessi e sistemici (Beck, 2000). Il cambiamento climatico rappresenta l'esempio paradigmatico di rischio sistemico capace di incidere su stabilità finanziaria, supply chain e crescita economica.

In questo contesto, la sostenibilità entra nell'orbita della regolazione finanziaria. L'istituzione dell'International Sustainability Standards Board (ISSB) nel 2021 segna il tentativo di integrare la disclosure ESG nel perimetro IFRS, focalizzandosi sulla materialità finanziaria.

Gli standard IFRS S1 e S2 enfatizzano la necessità di fornire informazioni utili agli investitori per valutare rischi e opportunità connessi alla sostenibilità (IFRS Foundation, *IFRS S1*, 2023). Si tratta di un passaggio cruciale: la sostenibilità diventa componente della valutazione del valore d'impresa.

La Corporate Sustainability Reporting Directive (Direttiva UE 2022/2464) rappresenta la risposta europea a questa evoluzione. Essa non si limita a rafforzare la disclosure, ma

costruisce un'infrastruttura normativa integrata, coerente con il Green Deal europeo e la Tassonomia UE.

La Commissione Europea afferma che l'obiettivo della CSRD è garantire “informazioni comparabili, affidabili e accessibili sulla sostenibilità” (Commissione Europea 2022).

La CSRD introduce tre elementi strutturali:

- ampliamento soggettivo dell'obbligo;
- digitalizzazione tramite XHTML e XBRL;
- assurance obbligatoria.

Si passa così da un modello reputazionale a un modello regolatorio-finanziario integrato. In termini teorici, si realizza la transizione da accountability volontaria a accountability istituzionalizzata.

Come osserva Michael Power, la società contemporanea è caratterizzata da una “audit society”, in cui la verifica diventa meccanismo centrale di legittimazione (Power, 1997)

3). La CSRD si inserisce pienamente in questa logica: la sostenibilità diventa oggetto di controllo, standardizzazione e certificazione.

L'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità può essere letta dunque come un processo in tre fasi:

- fase reputazionale-volontaria (anni '90–2010);
- fase di standardizzazione soft law (GRI e altri framework);
- fase di regolazione infrastrutturale integrata (ISSB, CSRD, ESRS).

Non si tratta semplicemente di un incremento degli obblighi informativi, ma di una ridefinizione del concetto stesso di impresa. L'impresa non è più valutata esclusivamente in termini di performance economica, ma in relazione alla sua capacità di generare valore sostenibile nel lungo periodo.

Come affermano Porter e Kramer, la creazione di valore condiviso rappresenta la nuova frontiera della competitività (Porter, Kramer, 2011) la CSRD istituzionalizza tale principio trasformandolo in requisito normativo.

## 2.2 – La CSRD come infrastruttura normativa integrata

La Direttiva (UE) 2022/2464, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), rappresenta un passaggio decisivo nell'evoluzione del diritto societario e della regolazione finanziaria europea. Essa supera la precedente Direttiva 2014/95/UE (*Non-*

*Financial Reporting Directive – NFRD*) non soltanto ampliandone l’ambito applicativo, ma modificando radicalmente la natura dell’informativa di sostenibilità.

Se la NFRD si limitava a introdurre un obbligo dichiarativo minimale, lasciando ampi margini interpretativi agli Stati membri e alle imprese, la CSRD costruisce un sistema informativo integrato, standardizzato e verificabile. Non si tratta dunque di una mera riforma tecnica, bensì della costruzione di un’infrastruttura normativa destinata a incidere sui meccanismi di allocazione del capitale e sulle dinamiche di governance societaria.

La NFRD aveva un ambito soggettivo limitato (circa 11.000 imprese europee) e non prevedeva standard uniformi vincolanti. La discrezionalità applicativa ha generato, come evidenziato dalla stessa Commissione Europea, “informazioni spesso incomplete, difficilmente comparabili e non sufficientemente affidabili” (Commissione Europea 2021).

Dal punto di vista teorico, la NFRD rappresentava un modello di accountability debole, basato su obblighi generali e su una significativa dipendenza da standard volontari. La CSRD, invece, istituzionalizza la sostenibilità all’interno del diritto societario europeo. Secondo Enriques e Zetsche, l’evoluzione del diritto societario europeo negli ultimi decenni mostra una crescente tendenza alla “regulatory embedding of sustainability into corporate governance structures” (Enriques & Zetsche, 2022).

La CSRD non può essere compresa isolatamente. Essa si inserisce nel quadro del cosiddetto “Green Deal europeo”, che mira alla neutralità climatica entro il 2050. L’articolo 3 del Trattato sull’Unione Europea stabilisce che l’Unione promuove “uno sviluppo sostenibile dell’Europa” (TUE, art. 3, par. 3), mentre l’articolo 11 TFUE impone l’integrazione delle esigenze ambientali nelle politiche dell’Unione.

La CSRD costituisce uno strumento operativo di attuazione di tali principi. In tal senso, essa rappresenta una forma di “costituzionalizzazione della sostenibilità” all’interno dell’ordinamento economico europeo.

Inoltre la CSRD amplia l’ambito soggettivo includendo:

- tutte le grandi imprese;
- le PMI quotate (con regime semplificato transitorio);
- le imprese extra-UE con presenza significativa nel mercato europeo.

L'estensione dell'obbligo riduce il rischio di arbitraggio regolatorio e favorisce condizioni di concorrenza eque ("level playing field").

Dal punto di vista economico, l'ampliamento riduce le asimmetrie informative nei mercati finanziari.

Come evidenziato da Healy e Palepu, la disclosure obbligatoria contribuisce a migliorare l'efficienza allocativa del capitale (Healy, Palepu, 2001).

La digitalizzazione tramite il formato elettronico dei file XHTML e "tagging" XBRL dei medesimi rappresenta un elemento innovativo cruciale. Il dato ESG diventa "machine-readable", consentendo quindi analisi automatizzate da parte di software, gestiti da investitori, autorità di vigilanza e agenzie di rating.

Michael Power ha descritto l'evoluzione dei sistemi di reporting come parte della "audit society", in cui la standardizzazione e la verificabilità diventano strumenti di governo (Power, 1997). La digitalizzazione rafforza questa logica, trasformando la sostenibilità in un flusso di dati comparabili e processabili algoritmicamente. La digitalizzazione non è solo un miglioramento tecnico, ma una trasformazione vera e propria: ciò che è digitalmente codificato diventa economicamente rilevante. E il mercato dei dati ad oggi risulta una delle risorse più preziose.

L'introduzione dell'assurance obbligatoria (ossia della asseverazione del report di sostenibilità da parte di un revisore o di una società di revisione) rappresenta uno dei passaggi più significativi. Inizialmente prevista come "limited assurance", essa evolverà verso la teorica "reasonable assurance".

Secondo Simnett e Huggins, l'assurance sulla sostenibilità rafforza la credibilità dell'informazione e riduce il rischio reputazionale (Simnett, Huggins, 2015).

Dal punto di vista sistemico, l'assurance avvicina la disclosure ESG alla disciplina del bilancio civilistico, superando definitivamente la tradizionale dicotomia tra informativa finanziaria e non finanziaria.

Uno degli aspetti più innovativi della CSRD è la parificazione tra informativa economico-finanziaria e informativa di sostenibilità. Storicamente, il bilancio rappresentava il fulcro dell'accountability societaria. Come sottolinea Paolo Montalenti, il bilancio è lo strumento attraverso cui si realizza la tutela dei terzi e del mercato (Montalenti, 2005). La CSRD estende tale funzione anche alla sostenibilità. E questa

entra così nel perimetro della corporate governance, non più come elemento accessorio, ma come componente strutturale della strategia aziendale.

La finalità ultima della CSRD non è meramente informativa. Essa mira a orientare i flussi finanziari verso attività sostenibili, in coerenza con la Tassonomia UE e il Regolamento SFDR. Nel prosieguo della tesi sarà evidenziato anche quanto richiesto dalle banche ai fini dei rating, dei tassi passivi e delle commissioni da praticare ai clienti più trasparenti, innovativi e previdenti rispetto a quelli meno attenti al rischio.

Mark Carney ha evidenziato come il rischio climatico rappresenti un rischio finanziario sistemico (Carney, 2015). La CSRD fornisce gli strumenti informativi necessari per integrare tali rischi nelle decisioni di investimento. In termini economici, la direttiva riduce l'incertezza informativa e contribuisce alla stabilità sistemica.

La CSRD rappresenta quindi un passaggio dalla trasparenza volontaria alla trasformazione strutturale del sistema economico europeo. Non si limita a imporre obblighi dichiarativi, ma costruisce:

- un'infrastruttura informativa digitale;
- un sistema di controllo verificabile;
- un quadro di governance integrato.

La sostenibilità viene così incorporata nel diritto societario europeo come principio ordinatore del mercato.

Come afferma Karl Polanyi, i mercati non sono entità naturali, ma istituzioni costruite attraverso regole e norme (Polanyi, 1944). La CSRD contribuisce a ridefinire le regole del mercato europeo, integrando la sostenibilità come parametro strutturale di valore.

### 2.3 – La doppia materialità: fondamento teorico e innovazione metodologica

Il principio di doppia materialità rappresenta il fulcro teorico e metodologico dell'architettura normativa europea in materia di rendicontazione di sostenibilità. Formalizzato negli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) e sviluppato da EFRAG, esso costituisce il tratto distintivo del modello europeo rispetto ai framework internazionali.

EFRAG definisce la doppia materialità come “l'intersezione tra la prospettiva inside-out (impatti dell'impresa sull'ambiente e sulla società) e la prospettiva outside-in (effetti

delle questioni di sostenibilità sulla situazione finanziaria dell'impresa)” (EFRAG 2023).

Tale impostazione non è soltanto una scelta tecnica, ma riflette una precisa opzione politico-giuridica e teorica: l'impresa è concepita come nodo di una rete sistemica di interdipendenze economiche, sociali e ambientali.

Il concetto di “materialità” nasce originariamente nel diritto del bilancio e nella teoria contabile. Nella disciplina finanziaria tradizionale, un'informazione è materiale quando la sua omissione o errata rappresentazione può influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori del bilancio.

Secondo l'International Accounting Standards Board, un'informazione è materiale se “la sua omissione o errata indicazione potrebbe influenzare le decisioni che gli utenti assumono sulla base del bilancio” (IASB 2018).

In questa accezione, la materialità è strettamente legata alla tutela dell'investitore e all'efficienza allocativa del capitale. Come osserva Paolo Montalenti, la funzione del bilancio è quella di garantire la corretta informazione del mercato e dei terzi (Montalenti 2005). Il modello europeo supera tale impostazione unidirezionale, estendendo la materialità oltre la dimensione finanziaria.

La prima dimensione della doppia materialità, cosiddetta “impact materiality”, si concentra sugli impatti dell'impresa sull'ambiente e sulla società, indipendentemente dalla loro immediata rilevanza economica.

Questo approccio si fonda sulla teoria delle esternalità. Arthur Pigou ha evidenziato come le attività economiche possano generare costi sociali non internalizzati dal mercato (Pigou, 1920). L'impact materiality rende tali esternalità oggetto di disclosure obbligatoria.

Sul piano teorico, questa dimensione è coerente con la stakeholder theory di Freeman, secondo cui l'impresa deve considerare gli interessi di tutti i soggetti influenzati dalla sua attività (Freeman, 1984).

La materialità di impatto è inoltre coerente con l'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa. Archie Carroll ha definito la CSR come un sistema integrato di responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche (Carroll, 1991). La doppia materialità istituzionalizza questa visione.

La seconda dimensione, cosiddetta “financial materiality”, considera i rischi e le opportunità ESG che incidono sulla performance economica e sulla posizione finanziaria dell’impresa.

Tale prospettiva è coerente con la teoria della “società del rischio” di Ulrich Beck, secondo cui i rischi contemporanei sono globali e interconnessi (Beck, 2000). I cambiamenti climatici, le crisi idriche o le tensioni sociali possono tradursi in rischi operativi, normativi e reputazionali.

Mark Carney ha definito il cambiamento climatico come un rischio finanziario sistemico che minaccia la stabilità dei mercati (Carney, 2015).

La financial materiality si inserisce dunque nella logica della tutela dell’investitore e della stabilità del sistema finanziario. Essa è il fondamento teorico dell’approccio ISSB. Il vero elemento innovativo del modello europeo è l’integrazione delle due prospettive in un unico quadro metodologico.

Tradizionalmente, il diritto societario e la regolazione finanziaria hanno operato secondo una logica shareholder-centric. Milton Friedman sosteneva che “the social responsibility of business is to increase its profits” (Friedman, 1970). In questa prospettiva, solo le informazioni finanziariamente rilevanti sarebbero materialmente significative.

Il modello europeo supera questa impostazione. La doppia materialità riconosce che gli impatti sociali e ambientali non sono semplicemente effetti collaterali, ma componenti strutturali dell’attività economica.

Come osserva Luigi Zingales, il capitalismo contemporaneo deve integrare dimensioni etiche e sociali per mantenere legittimazione (Zingales, 2012).

Sul piano operativo, la doppia materialità implica un processo strutturato:

- Identificazione delle tematiche ESG rilevanti;
- Valutazione degli impatti significativi;
- Analisi dei rischi e opportunità finanziarie;
- Coinvolgimento degli stakeholder;
- Integrazione nei sistemi di governance e risk management.

La metodologia ESRS richiede l’adozione di criteri documentati e verificabili. La materialità non è più una valutazione discrezionale, ma un processo auditabile.

Michael Power ha evidenziato come i sistemi di audit trasformino concetti qualitativi in procedure formalizzate (Power, 1997). La doppia materialità traduce la complessità sistemica in metodologia strutturata.

L'ISSB adotta un approccio esclusivamente finanziario. IFRS S1 definisce materiale un'informazione che possa influenzare le decisioni degli investitori (IFRS Foundation, *IFRS S1*, 2023).

Il modello europeo è più ampio. Include gli investitori, ma anche la collettività.

Questo riflette una diversa concezione dell'impresa:

- Modello anglosassone: primato dell'investitore.
- Modello europeo: equilibrio tra mercato e responsabilità sociale.

Joseph Stiglitz ha sottolineato che i mercati non funzionano efficientemente in presenza di esternalità non internalizzate (Stiglitz, 2012). La doppia materialità contribuisce a colmare tale lacuna.

La doppia materialità non è quindi solo uno strumento tecnico di reporting, ma una sorta di scelta di politica economica. Essa traduce in regola giuridica l'idea che valore economico e valore sociale siano interdipendenti.

Karl Polanyi sosteneva che l'economia è sempre "inclusiva" nella società (Polanyi, 1944). La doppia materialità rende visibile questa inclusività nel sistema di reporting europeo.

Il principio di doppia materialità rappresenta in definitiva l'innovazione teorica più rilevante della CSRD e degli ESRS, poiché consente di superare la materialità puramente finanziaria; di integrare responsabilità sociale e tutela dell'investitore; di tradurre la complessità sistemica in metodologia verificabile; di riflettere una concezione europea dell'impresa come attore responsabile in un sistema interdipendente.

Non si tratta soltanto di una tecnica di reporting, ma di un nuovo paradigma di accountability societaria.

#### 2.4 – Architettura e logica informativa degli ESRS

Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), adottati dalla Commissione Europea su proposta di EFRAG ai sensi della Direttiva (UE) 2022/2464, costituiscono l'ossatura tecnica della CSRD. Essi non si limitano a fornire un elenco di informazioni

da comunicare, ma configurano un sistema strutturato e coerente di produzione, organizzazione e validazione del dato ESG.

L'architettura degli ESRS è articolata in quattro macro-categorie:

- ESRS 1 – General Requirements
- ESRS 2 – General Disclosures
- Standard ambientali (E1–E5)
- Standard sociali (S1–S4)
- Standard di governance (G1)

Tale struttura non è meramente classificatoria, ma riflette una precisa logica informativa e metodologica.

*ESRS 1 e ESRS 2: la cornice generale*

*ESRS 1 – Principi applicativi e metodologia*

L'ESRS 1 definisce i principi generali, le definizioni, i criteri di qualità dell'informazione, il processo di doppia materialità, le regole di coerenza e comparabilità. Esso svolge una funzione assimilabile al “framework concettuale” nella disciplina contabile. Analogamente al *Conceptual Framework for Financial Reporting* dello IASB (IASB, 2018), ESRS 1 fornisce i principi interpretativi che guidano l'applicazione degli standard tematici.

Dal punto di vista giuridico, gli ESRS assumono natura di regolamentazione tecnica secondaria, vincolante per le imprese soggette alla CSRD. Si realizza così una forma di “normazione tecnica integrata”, in cui il legislatore delega a un organismo specializzato (EFRAG) la definizione degli standard operativi.

Come osserva Sabino Cassese, la regolazione contemporanea è sempre più caratterizzata da tecnicizzazione e specializzazione normativa (Cassese, 2012).

L'ESRS 2 costituisce invece il cuore informativo del sistema. Esso impone disclosure obbligatorie indipendentemente dall'esito della valutazione di materialità. Tra i contenuti principali figurano struttura di governance, integrazione della sostenibilità nella strategia, sistemi di gestione del rischio, indicatori generali, collegamento con la remunerazione degli organi amministrativi.

EFRAG sottolinea che ESRS 2 mira a garantire “una base informativa minima comune per tutte le imprese soggette alla CSRD” ( *ESRS 2*, 2023).

La centralità di governance, strategia e risk management richiama direttamente i modelli di corporate governance integrata. Come affermano Tricker e Mallin, la governance moderna implica l'integrazione tra controllo, strategia e accountability (Tricker, Mallin 2015).

#### *Dimensione ambientale (E1–E5)*

Gli standard ambientali coprono i temi del cambiamento climatico (E1), l'inquinamento (E2), le risorse idriche e marine (E3), la biodiversità (E4) e l'economia circolare (E5).

La strutturazione tematica rispecchia le priorità del Green Deal europeo. In particolare, l'ESRS E1 è allineato con l'Accordo di Parigi e con la Tassonomia UE. L'approccio è coerente con la teoria delle esternalità ambientali di Pigou (Pigou, 1920) e con l'analisi delle risorse comuni di Elinor Ostrom (Ostrom, 1990).

#### *Dimensione sociale (S1–S4)*

Gli standard sociali affrontano invece i temi afferenti a lavoratori propri, lavoratori nella catena del valore, comunità locali, consumatori e utenti finali.

La prospettiva è coerente con le Linee guida OCSE e con i Principi guida ONU su imprese e diritti umani. R. Edward Freeman sottolinea che la gestione strategica richiede la considerazione sistematica degli stakeholder (Freeman, 1984). Gli ESRS traducono questa impostazione in obbligo informativo.

#### *Governance (G1)*

Lo standard G1 si concentra sull'etica aziendale, sull'anticorruzione, sui sistemi di controllo interno e sulla condotta d'impresa.

La "governance" non è più mero sistema di controllo societario, ma infrastruttura di integrità organizzativa. Michael Jensen, seppur in tempi più remoti rispetto alla nascita degli ESRS, aveva già evidenziato che la creazione di valore richiede sistemi di controllo coerenti con gli obiettivi strategici (Jensen, 2001). Gli ESRS integrano tali sistemi nel reporting.

La struttura informativa degli ESRS segue una sequenza logica:

**Impatto → Politica → Azione → Indicatore → Target → Performance**

Questa logica richiama i modelli di management control e performance measurement. Anche in questo caso, già tempo addietro Kaplan e Norton avevano evidenziato come la misurazione strategica richieda un collegamento tra obiettivi, indicatori e risultati (Kaplan, Norton 2001). Analogamente, gli ESRS richiedono coerenza tra:

- identificazione dell'impatto;
- definizione delle politiche;
- implementazione di azioni concrete;
- misurazione tramite KPI (Key Performance Indicator) ;
- fissazione di obiettivi quantitativi;
- valutazione della performance.

La disclosure diventa così un processo integrato di pianificazione e controllo.

Dal punto di vista economico, la logica strutturata degli ESRS riduce l'asimmetria informativa nei mercati finanziari.

Healy e Palepu dimostrano che la disclosure regolamentata migliora l'efficienza dei mercati riducendo l'incertezza (Healy, Palepu, 2001).

La tracciabilità tra decisione strategica e risultato operativo può consentire quindi agli investitori di valutare la credibilità degli impegni di un'organizzazione e l'efficacia delle sue politiche.

L'architettura degli ESRS prova a superare la tradizionale separazione tra report finanziario e report di sostenibilità. Robert Eccles e George Serafeim hanno sostenuto che l'integrazione tra reporting finanziario e non finanziario migliora la qualità decisionale (Eccles, Serafeim, 2013).

Gli ESRS, nati nell'alveo dell'ESG di Eccles, si inseriscono in questa traiettoria, configurando un sistema informativo unitario, la cui architettura non risulta una mera classificazione tematica, ma un sistema informativo integrato, fondato su:

- principi metodologici comuni (ESRS 1);
- disclosure obbligatorie trasversali (ESRS 2);
- approfondimenti tematici coerenti;
- logica causale tra impatti, azioni e risultati.

Gli ESRS rappresentano dunque non solo uno standard tecnico, ma un modello evoluto di accountability societaria, che alcune imprese saranno chiamate obbligatoriamente ad applicare, mentre diverse di esse "potranno scegliere" di seguire, sulla base delle norme che proprio in questo periodo (gennaio 2026) risultano in fase di definizione negli Stati membri UE CE.

## 2.5 – Il ruolo dei GRI: continuità e prospettiva globale

Gli standard della Global Reporting Initiative (GRI) rappresentano, a livello internazionale, il sistema più diffuso e consolidato di rendicontazione degli impatti ambientali, sociali e di governance. Fin dalla loro introduzione nel 1997, i GRI hanno contribuito a costruire un linguaggio comune della sostenibilità, favorendo la comparabilità tra imprese operanti in contesti giuridici e culturali differenti. La centralità dei GRI nel panorama globale si spiega non soltanto per la loro diffusione quantitativa, ma per il loro impianto teorico: il principio della materialità di impatto. Secondo GRI 3 (2021), un tema è materiale quando riflette “gli impatti significativi dell’organizzazione sull’economia, sull’ambiente e sulle persone, inclusi i diritti umani” ( *GRI 3*, 2021).

Questa impostazione pone al centro la responsabilità dell’impresa verso la collettività, indipendentemente dalla rilevanza finanziaria immediata.

Il GRI nasce negli Stati Uniti nel 1997 su iniziativa della Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e del Programma delle Nazioni Unite per l’Ambiente (UNEP). L’obiettivo era sviluppare un sistema standardizzato per la rendicontazione ambientale, successivamente esteso alle dimensioni sociali ed economiche.

L’emergere dei GRI si colloca nel contesto della globalizzazione economica e della crescente pressione degli stakeholder verso una maggiore accountability delle imprese multinazionali.

Secondo John Ruggie, la governance globale contemporanea si caratterizza per la crescente rilevanza di standard non statali e iniziative multi-stakeholder (Ruggie, 2013).

I GRI rappresentano un esempio paradigmatico di tale fenomeno: uno standard volontario con diffusione transnazionale.

Dal punto di vista giuridico, i GRI appartengono alla categoria della soft law. Come osserva Sabino Cassese, la soft law può svolgere una funzione anticipatoria e sperimentale rispetto alla regolazione vincolante (Cassese, 2012). In effetti, molti principi GRI sono stati successivamente recepiti in normative cogenti, inclusa la CSRD.

Il principio fondante dei GRI è la materialità di impatto. Diversamente dalla materialità finanziaria, essa considera centrali gli effetti dell’attività aziendale su ambiente, lavoratori, comunità e consumatori.

Questa impostazione si radica nella stakeholder theory di R. Edward Freeman, secondo cui l'impresa deve creare valore per tutti i soggetti coinvolti, non soltanto per gli azionisti (Freeman, 1984).

Archie B. Carroll ha articolato la responsabilità sociale in quattro dimensioni: economica, legale, etica e filantropica (Carroll, 1991). I GRI traducono tale visione in indicatori misurabili e disclosure sistematiche.

La materialità di impatto riflette inoltre la teoria delle esternalità. Arthur Pigou ha evidenziato che le attività economiche possono generare costi sociali non contabilizzati (Pigou, 1920). I GRI rendono tali costi oggetto di trasparenza informativa.

I GRI sono coerenti con i principali strumenti internazionali in materia di diritti umani e sviluppo sostenibile:

- Principi Guida ONU su Imprese e Diritti Umani (Ruggie, 2011);
- Linee guida OCSE per le imprese multinazionali;
- Convenzioni fondamentali ILO;
- Agenda 2030 e Sustainable Development Goals.

Tale coerenza rafforza la legittimazione globale dello standard. Come osserva Amartya Sen, lo sviluppo sostenibile deve essere inteso come ampliamento delle libertà e delle capacità umane (Sen, 1999). I GRI forniscono strumenti per misurare il contributo delle imprese a tale obiettivo.

I GRI sono adottati da migliaia di imprese in oltre 100 Paesi. La loro diffusione è particolarmente significativa in contesti extra-europei dove la regolazione ESG è meno vincolante.

Robert Eccles e George Serafeim hanno osservato che la standardizzazione volontaria può precedere e facilitare la regolazione formale (Eccles, Serafeim, 2013). I GRI hanno svolto questa funzione pionieristica.

Nei mercati globali, la prospettiva GRI favorisce il dialogo con investitori istituzionali, ONG e agenzie di rating ESG.

Con l'entrata in vigore della CSRD e degli ESRS, si è posta la questione del coordinamento tra standard europei obbligatori e standard GRI volontari.

La collaborazione tra EFRAG e GRI ha prodotto tabelle di interoperabilità volte a:

- ridurre duplicazioni;
- facilitare la transizione per le imprese già reporting GRI;

- garantire coerenza metodologica.

Inoltre occorre specificare che ESRS integrano la doppia materialità, i GRI rimangono focalizzati sulla materialità di impatto. Tuttavia, le due prospettive non sono antagoniste, ma complementari.

L'evoluzione dalla volontarietà GRI alla vincolatività ESRS rappresenta un passaggio da autoregolazione a regolazione istituzionalizzata. Karl Polanyi ha sostenuto che i mercati necessitano di istituzioni regolative per evitare squilibri sistemici (Polanyi, 1944). I GRI hanno svolto una funzione di laboratorio normativo; gli ESRS rappresentano la formalizzazione pubblica di tali principi.

La continuità tra i due sistemi dimostra come la regolazione europea non abbia sostituito il GRI, ma ne abbia assorbito e rafforzato i principi fondamentali.

Il modello GRI presenta peraltro alcuni limiti: l'assenza di obbligatorietà universale; l'eterogeneità applicativa, da settore a settore (esistono anche intercalari di settore, ma non aggiornati uniformemente); mancanza di integrazione sistematica con la finanza.

Tuttavia il GRI conserva un valore strategico globale, poiché ormai da tempo ha diffuso un linguaggio condiviso internazionale, cristallizzando una certa coerenza con standard ONU e Global Compact e 17 SDGs e perché permane una discreta adattabilità a diversi contesti normativi.

Come sottolinea Luigi Zingales, la legittimazione del capitalismo contemporaneo dipende dalla capacità delle imprese di rispondere alle aspettative sociali (Zingales, 2012). E i GRI contribuiscono a tale legittimazione.

Il ruolo dei GRI nel quadro della CSRD non è residuale, ma complementare. Essi rappresentano il fondamento storico della rendicontazione ESG, incarnano la prospettiva globale della responsabilità sociale, forniscono continuità metodologica alle imprese multinazionali e consentono di dialogare con gli ESRS attraverso meccanismi di interoperabilità. Con una sorta di sistema multilivello di governance della sostenibilità, i GRI costituiscono il ponte tra soft law internazionale e regolazione europea vincolante. Ad oggi sono utilizzati moltissimo e, considerando il trend di deregulation in ambito ESG (a fronte del quale gli ESRS saranno cogenti solo per pochi), moltissime imprese continueranno o riprenderanno ad utilizzarli.

## 2.6 – Allineamento internazionale tra ESRS, GRI e ISSB

L'emergere dell'International Sustainability Standards Board (ISSB) nel 2021 rappresenta un passaggio cruciale nel processo di istituzionalizzazione globale della rendicontazione di sostenibilità. Creato dalla IFRS Foundation durante la conferenza COP26 di Glasgow, l'ISSB nasce con l'obiettivo di integrare la disclosure ESG nel perimetro della regolazione finanziaria internazionale. L'ISSB si propone di fornire standard globali orientati agli investitori, analogamente a quanto l'International Accounting Standards Board (IASB) ha realizzato per la rendicontazione finanziaria. In questo senso, l'ISSB rappresenta il tentativo più ambizioso di consolidare la sostenibilità nel cuore del capitalismo finanziario globale.

Nel 2023 l'ISSB ha pubblicato i primi due standard:

- IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information
- IFRS S2 – Climate-related Disclosures

IFRS S1 stabilisce che un'informazione è rilevante quando può influenzare le decisioni degli investitori in merito alla fornitura di risorse all'impresa (IFRS Foundation, *IFRS S1*, 2023).

IFRS S2, dedicato al clima, enfatizza la connessione tra rischi climatici e creazione di valore nel medio-lungo termine (IFRS Foundation, *IFRS S2*, 2023).

La prospettiva ISSB è chiaramente investor-oriented. Essa si fonda sulla teoria finanziaria della creazione di valore e sulla tutela dell'efficienza dei mercati dei capitali. Michael Jensen ha sostenuto che la funzione obiettivo dell'impresa debba essere la massimizzazione del valore nel lungo periodo (Jensen, 2001). L'ISSB si colloca in questa tradizione, pur riconoscendo la rilevanza dei fattori ESG.

La coesistenza di ESRS, GRI e ISSB non deve essere interpretata come mera frammentazione normativa. Piuttosto, essa riflette tre diverse razionalità regolative:

Il GRI privilegia la materialità di impatto.

L'impresa è valutata in relazione agli effetti delle proprie attività su ambiente, lavoratori e comunità. Tale approccio è coerente con la stakeholder theory (Freeman, 1984) e con la tradizione della Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991).

Gli ESRS adottano la doppia materialità. Essi integrano la tutela dell'investitore e la responsabilità verso la collettività.

Il modello europeo inoltre riflette una concezione dell'impresa come attore sociale embedded nel sistema economico. Karl Polanyi ha affermato che l'economia è sempre incorporata ("embedded") nella società (Polanyi, 1944). Gli ESRS traducono tale visione in regola giuridica.

L'ISSB si concentra esclusivamente sulla materialità finanziaria. La sostenibilità è rilevante nella misura in cui incide sul valore economico.

Questa impostazione riflette la tradizione anglosassone shareholder-centric. Milton Friedman sosteneva che la responsabilità primaria dell'impresa fosse l'aumento dei profitti (Friedman, 1970).

La presenza di tre sistemi globali potrebbe teoricamente generare duplicazioni e costi di compliance. Tuttavia, negli ultimi anni si è assistito a un dialogo crescente tra EFRAG e ISSB per favorire interoperabilità.

La Commissione Europea ha esplicitamente dichiarato l'intenzione di evitare fenomeni di "double reporting" (Commissione Europea, 2023).

Dal punto di vista della teoria della regolazione, questa convergenza può essere interpretata come un processo di armonizzazione multilivello.

Sabino Cassese ha evidenziato come la governance globale contemporanea sia caratterizzata da pluralità di centri normativi (Cassese, 2003). ESRS, GRI e ISSB rappresentano tre poli di un sistema policentrico.

La convergenza internazionale riflette anche una competizione tra modelli di capitalismo:

- Modello europeo: orientato alla sostenibilità come valore pubblico.
- Modello anglosassone: centrato sull'investitore.
- Modello globale multi-stakeholder: rappresentato dal GRI.

Joseph Stiglitz ha sottolineato che i mercati non possono autoregolarsi efficacemente in presenza di esternalità non internalizzate (Stiglitz 2012). Il modello europeo risponde a questa critica ampliando il perimetro della materialità.

In questo ambito il riferimento a Porter e Kramer risulta particolarmente significativo. Nel concetto di "shared value", gli autori sostengono che la competitività di lungo periodo dipende dalla capacità dell'impresa di generare benefici economici e sociali

simultaneamente (Porter, Kramer, 2011). La convergenza tra ESRS, GRI e ISSB può essere letta come tentativo di tradurre questa intuizione in architettura normativa globale.

La sostenibilità non è più solo etica o compliance: diventa driver di strategia e posizionamento competitivo.

La convergenza internazionale non implica uniformità totale, ma interoperabilità.

Possiamo identificare tre livelli complementari:

- Livello finanziario globale (ISSB)
- Livello normativo europeo integrato (ESRS)
- Livello etico-sociale globale volontario (GRI)

Robert Eccles e Tim Youmans sostengono che l'integrazione tra standard finanziari e non finanziari rappresenta la frontiera della trasparenza aziendale (Eccles, Youmans 2015).

La coesistenza di ESRS, GRI e ISSB non rappresenta quindi una frammentazione disfunzionale, ma un equilibrio tra:

- responsabilità sociale,
- regolazione pubblica,
- razionalità finanziaria.

La convergenza in atto segnala che la sostenibilità sta assumendo la stessa centralità sistemica che la rendicontazione finanziaria ha acquisito nel XX secolo.

Non si tratta di un fenomeno accessorio, ma della costruzione di un nuovo linguaggio comune del capitalismo globale.

## 2.7 – Catena del valore e complessità sistemica

Uno degli elementi più innovativi e al contempo più complessi dell'architettura ESRS riguarda l'estensione della disclosure lungo l'intera catena del valore. Gli standard europei superano la tradizionale concezione dell'impresa come entità isolata, riconoscendo che la maggior parte degli impatti ambientali e sociali si manifesta al di fuori dei confini giuridici dell'organizzazione.

In particolare, lo standard ESRS E1 richiede la rendicontazione delle emissioni di gas serra Scope 1, Scope 2 e Scope 3, includendo dunque le emissioni indirette generate lungo la supply chain e nell'uso dei prodotti.

Secondo il World Economic Forum, oltre il 70% delle emissioni aziendali medie è riconducibile alla catena di fornitura (World Economic Forum 2022). Tale dato evidenzia come la responsabilità climatica delle imprese non possa essere limitata ai soli confini organizzativi.

Il concetto di catena del valore trova le sue radici nell'analisi strategica di Michael Porter. Nel suo celebre *Competitive Advantage* (1985), Porter definisce la value chain come l'insieme delle attività che concorrono alla creazione di valore per il cliente (Porter 1985). Tuttavia, la globalizzazione ha trasformato le tradizionali catene lineari in reti complesse e multilivello. Gereffi e Fernandez-Stark descrivono le global value chains come sistemi produttivi frammentati su scala internazionale, caratterizzati da interdipendenza tra imprese capofila e fornitori distribuiti (Gereffi e Fernandez-Stark 2016). In questo contesto, gli impatti ambientali e sociali si distribuiscono lungo nodi geografici e giuridici eterogenei. L'impresa capofila esercita un potere di coordinamento, ma spesso non detiene controllo diretto sui processi produttivi a monte. Gli ESRS recepiscono questa complessità, imponendo un'analisi sistemica che trascende il perimetro societario.

Le emissioni indirette cosiddette "Scope 3" rappresentano la componente più significativa e al tempo stesso più difficile da misurare. Il Greenhouse Gas Protocol (detto GHG Protocol) definisce Scope 3 come l'insieme delle emissioni indirette che si verificano nella catena del valore, inclusi acquisti di beni e servizi, trasporto, utilizzo dei prodotti e fine vita (*GHG Protocol, Corporate Value Chain Standard*, 2011, p. 5). Dal punto di vista economico, tale estensione riflette la teoria delle esternalità di Arthur Pigou (Pigou 1920). Le emissioni generate dai fornitori costituiscono costi ambientali non direttamente contabilizzati dall'impresa capofila. L'inclusione dello Scope 3 negli ESRS rappresenta un tentativo di internalizzazione informativa delle esternalità.

Ulrich Beck ha descritto la modernità avanzata come una "società del rischio", caratterizzata da rischi globali e interconnessi (Beck, 2000). Le catene del valore globali amplificano tale interconnessione.

La pandemia COVID-19 ha evidenziato la vulnerabilità delle supply chain globali, dimostrando come shock locali possano produrre effetti sistemici.

In ambito climatico, Mark Carney ha sottolineato che il rischio di transizione e il rischio fisico possono propagarsi lungo le catene del valore (Carney, 2015).

La disclosure lungo la catena del valore diventa quindi uno strumento di gestione del rischio sistemico.

La richiesta di disclosure lungo la catena del valore si inserisce in un contesto normativo più ampio, che include la cosiddetta *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), anch'essa in fase di accesa discussione in sede europea, tra promotori entusiasti e detrattori connessi al comparto dell'industria e della moda (ossia le filiere più lunghe, che usano massicciamente manodopera a basso costo). Mentre la CSRD disciplina l'obbligo informativo, la CSDDD impone obblighi sostanziali di prevenzione e mitigazione degli impatti negativi lungo la supply chain.

Come osserva Enrico P. M. Lottini, la combinazione di reporting e due diligence configura un modello di responsabilità estesa dell'impresa (Lottini, 2022).

La disclosure non è più solo trasparenza, ma premessa alla responsabilità.

Per le piccole e medie imprese, l'estensione alla catena del valore comporterebbe sfide significative:

- raccolta dati da fornitori eterogenei;
- carenza di strumenti digitali;
- costi di compliance;
- necessità di standardizzazione dei flussi informativi.

Le PMI spesso non dispongono di sistemi ERP avanzati o di competenze ESG interne.

Secondo l'OCSE, le PMI rappresentano oltre il 90% delle imprese globali, ma dispongono di risorse limitate per la gestione della sostenibilità (OECD 2021).

Tuttavia, l'engagement di filiera può trasformarsi in leva competitiva. Porter e Kramer sostenevano in modo illuminato che la collaborazione con i fornitori può generare valore condiviso e innovazione (Porter, Kramer, 2011).

L'estensione alla catena del valore richiede nuovi modelli di governance, quantomeno codici di condotta per fornitori, audit di filiera, clausole contrattuali ESG e/o sistemi digitali di tracciabilità.

Michael Power aveva da tempo evidenziato come l'espansione dell'audit nelle organizzazioni moderne produca nuove forme di controllo e responsabilità (Power, 1997). La governance della supply chain diventa parte integrante del sistema di controllo interno.

L'approccio ESRS alla catena del valore non deve però essere interpretato come mero adempimento documentale. Joseph Stiglitz ha sottolineato che i mercati non riescono a gestire efficacemente rischi sistemici in assenza di informazione completa (Stiglitz, 2012).

La trasparenza lungo la filiera migliorerebbe la resilienza operativa, la gestione del rischio, la reputazione aziendale e spesso anche l'accesso ai capitali.

Per le PMI integrate in filiere globali, l'adeguamento agli ESRS può diventare condizione di permanenza nel mercato, senza contare che negli ultimi mesi anche la Cina ha approvato un proprio standard simile che potrebbe fare concorrenza a quello europeo (specie in un momento di tentennamento e di contrapposizioni, come nel presente inizio 2026).

L'estensione della disclosure alla catena del valore rappresenta uno degli aspetti più innovativi e trasformativi degli ESRS. Essa riconosce la natura sistemica degli impatti ESG, integra il concetto di esternalità nella rendicontazione, rafforza la gestione del rischio globale, promuove modelli di governance di filiera, stimola la collaborazione strategica tra imprese.

L'auspicio sarebbe quello di non circoscrivere più la sostenibilità ai confini giuridici dell'impresa, ma si estende lungo l'intero ecosistema produttivo.

## 2.8 – Assurance e qualità del dato

L'introduzione dell'obbligo di *assurance* nella *Corporate Sustainability Reporting Directive* rappresenta uno dei passaggi più rilevanti nel processo di istituzionalizzazione della rendicontazione ESG. Se nella fase volontaria la disclosure di sostenibilità aveva prevalentemente natura narrativa e comunicativa, l'assoggettamento a verifica esterna segna la transizione verso un modello di accountability strutturata e certificabile.

L'informazione ESG viene così assimilata, sul piano funzionale, all'informazione finanziaria: non più mera dichiarazione di intenti, ma oggetto di controllo indipendente. Nel sistema tradizionale di reporting volontario, la sostenibilità era spesso espressa attraverso descrizioni qualitative, policy statements e obiettivi generici. Tale impostazione favoriva fenomeni di greenwashing e selettività informativa.

L'assurance introduce un presidio di credibilità. Michael Power ha descritto l'evoluzione delle società contemporanee come caratterizzata dall'espansione dell'audit

in ambiti sempre più ampi (Power, 1997). L'assoggettamento della sostenibilità a verifica indipendente rappresenta un'estensione di tale dinamica.

L'informazione ESG deve ora rispettare criteri di affidabilità (reliability), comparabilità, verificabilità e tracciabilità.

Questi criteri sono coerenti con i principi qualitativi della rendicontazione finanziaria delineati dallo IASB (IASB 2018).

L'assurance si potrebbe collocare nella teoria economica dell'agenzia. Jensen e Meckling hanno evidenziato che l'esistenza di separazione tra proprietà e controllo genera costi di agenzia, mitigabili attraverso meccanismi di monitoraggio (Jensen, Meckling 1976).

La revisione indipendente riduce infatti l'asimmetria informativa tra management e stakeholder.

Nel contesto ESG, tale asimmetria riguarda non solo investitori, ma anche lavoratori, comunità e autorità pubbliche.

Simnett e Huggins sottolineano che l'assurance sulla sostenibilità rafforza la credibilità dell'informazione e riduce il rischio reputazionale (Simnett, Huggins 2015).

L'assurance diventa così un elemento di legittimazione istituzionale.

La CSRD prevede inizialmente un livello di "limited assurance", con prospettiva evolutiva verso la più completa "reasonable assurance".

La differenza tecnica è significativa:

- Limited assurance: il revisore esprime una conclusione negativa ("nothing has come to our attention..."), basata su procedure meno approfondite.
- Reasonable assurance: implica un livello di verifica analogo a quello della revisione contabile tradizionale.

Secondo l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), la reasonable assurance richiede procedure estese di raccolta di evidenze (IAASB, *ISAE 3000 Revised*, 2013).

Il passaggio alla reasonable assurance comporterà un significativo aumento degli standard probatori richiesti alle imprese.

L'assurance ESG non può essere efficace in assenza di un sistema strutturato di controlli interni.

Il Committee of Sponsoring Organizations (COSO) ha definito il controllo interno come un processo volto a fornire ragionevole sicurezza circa il raggiungimento degli obiettivi di reporting (*COSO Internal Control Framework*, 2013, p. 3).

L'integrazione ESG implica:

- revisione dei sistemi ERP;
- formalizzazione delle procedure di raccolta dati;
- audit trail documentato;
- responsabilità chiare nella governance.

Kaplan e Norton sottolineano che ciò che viene misurato e monitorato tende a essere gestito strategicamente (Kaplan, Nort, 2001). L'assurance rafforza questa dinamica.

La digitalizzazione (XBRL tagging) introdotta dalla CSRD, come anticipato nei paragrafi precedenti, aumenta la trasparenza e la possibilità di analisi automatizzata. Tuttavia, la digitalizzazione rende anche più evidente la necessità di tracciabilità delle fonti informative.

Secondo Robert Eccles e Tim Youmans, la qualità dell'informazione ESG dipende dalla robustezza dei sistemi di raccolta e consolidamento dati (Eccles, Youmans, 2015).

La tracciabilità consente:

- verifica delle fonti primarie;
- coerenza temporale;
- controllo di congruità.

L'evoluzione verso la reasonable assurance comporterà investimenti significativi in sistemi informativi integrati, nella formazione del personale, nella consulenza specialistica e negli audit interni anche ESG. Per le grandi imprese, ciò implica l'integrazione tra funzione finance e funzione sustainability.

Per le PMI, la sfida è maggiore. L'OCSE evidenzia che le PMI dispongono di risorse limitate per sistemi di controllo avanzati (*OECD SME Outlook*, 2021). Tuttavia, l'assurance può generare benefici:

- maggiore accesso al credito;
- riduzione del costo del capitale;
- miglioramento reputazionale.

Healy e Palepu dimostrano che una maggiore qualità informativa riduce l'incertezza degli investitori (Healy, Palepu, 2001).

L'introduzione dell'assurance non è soltanto un requisito tecnico. Essa trasforma la cultura organizzativa, poiché aumenta la responsabilità del management e rafforza il ruolo del consiglio di amministrazione, integrando sostenibilità e risk management.

Michael Power osserva tempo fa che l'audit non è solo verifica, ma dispositivo di governance (Power, 1997). E l'assurance ESG contribuisce a istituzionalizzare la sostenibilità nel sistema di governo societario.

L'obbligo di assurance previsto dalla CSRD segna il passaggio definitivo dalla sostenibilità come narrazione volontaria alla sostenibilità come informazione verificabile e certificabile. Esso riduce l'asimmetria informativa, rafforza la credibilità del reporting e integra ESG e controllo interno. Nel contempo può meglio preparare il terreno per la reasonable assurance e consolidare la sostenibilità nel diritto societario europeo.

L'assurance rappresenta dunque non soltanto un presidio tecnico, ma un pilastro dell'infrastruttura normativa europea della trasparenza.

## 2.9 – Implicazioni strategiche per le imprese

L'adozione degli European Sustainability Reporting Standards non può essere interpretata come un semplice adempimento normativo o come un'estensione formale del reporting aziendale. Essa comporta una trasformazione strutturale dell'organizzazione, incidendo sui processi decisionali, sui sistemi di controllo e sulla definizione stessa del modello di business.

Gli ESRS, imponendo standard metodologici rigorosi e una logica causale tra impatti, politiche, azioni e risultati, richiedono un ripensamento integrato della governance e della strategia.

Tradizionalmente, la sostenibilità è stata collocata in funzioni separate (CSR, comunicazione, relazioni esterne). La CSRD e gli ESRS impongono invece un'integrazione strutturale tra funzione finanziaria e funzione sostenibilità.

Robert Eccles e George Serafeim sostengono che l'integrazione tra reporting finanziario e non finanziario migliora la qualità delle decisioni strategiche (Eccles, Serafeim, 2013).

L'ESRS 2 richiede esplicitamente disclosure su governance, strategia e performance, rendendo impossibile una gestione isolata della sostenibilità.

La funzione finance deve ora:

- integrare KPI ESG nei sistemi di budgeting;
- coordinare la raccolta dati;
- garantire coerenza con la pianificazione economico-finanziaria.

L'implementazione degli ESRS implica un rafforzamento significativo del sistema di controllo interno.

Secondo il framework COSO, il controllo interno è un processo volto a fornire ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi di reporting.

La disclosure ESG diventa parte integrante del sistema di controllo, richiedendo:

- procedure formalizzate di raccolta dati;
- audit trail documentati;
- responsabilità chiare tra funzioni;
- monitoraggio continuo.

Michael Power ha osservato che l'espansione dei sistemi di audit modifica le strutture organizzative e le dinamiche di responsabilità (Power, 1997). L'integrazione ESG produce un effetto analogo.

La doppia materialità richiede una valutazione sistematica dei rischi ESG e delle opportunità strategiche.

Kaplan e Norton affermano che la misurazione strategica influenza il comportamento organizzativo: "what gets measured gets managed" (Kaplan, Norton 2001).

Gli ESRS, definendo indicatori, target e disclosure obbligatorie, orientano implicitamente le priorità manageriali.

L'integrazione con l'Enterprise Risk Management (ERM) diventa essenziale. Secondo James Lam, l'ERM deve essere incorporato nella pianificazione strategica per essere efficace (Lam, 2014).

La sostenibilità non è più rischio periferico, ma rischio centrale:

- rischio climatico;
- rischio reputazionale;
- rischio normativo;
- rischio di transizione.

Mark Carney ha definito il cambiamento climatico come rischio sistemico per la stabilità finanziaria (Carney, 2015).

Gli ESRS richiedono disclosure sul modello di business e sulla resilienza strategica.

Michael Porter e Mark Kramer sostengono che la sostenibilità può generare vantaggio competitivo quando integrata nella strategia (Porter, Kramer, 2011).

Ciò implica:

- ripensamento delle catene di fornitura;
- innovazione di prodotto;
- efficienza energetica;
- economia circolare.

La sostenibilità diventa leva di innovazione, non solo costo di compliance.

L'integrazione ESG ha implicazioni dirette per gli organi di amministrazione. Secondo Tricker, la corporate governance moderna richiede che il consiglio supervisioni rischi e sostenibilità (Tricker, 2015).

La CSRD rafforza il ruolo degli amministratori nella supervisione delle informazioni ESG, ampliando potenzialmente il perimetro della responsabilità.

La sostenibilità diventa parte integrante del dovere di diligenza. E l'adozione degli ESRS comporta un cambiamento culturale.

Edgar Schein definisce la cultura organizzativa come l'insieme di assunti condivisi che guidano il comportamento (Schein, 2010). L'integrazione della sostenibilità nei sistemi di misurazione modifica tali assunti, aumentando la consapevolezza dei rischi ESG e favorendo responsabilità trasversali, magari promuovendo anche visione di lungo periodo.

Per le grandi imprese, l'adeguamento agli ESRS implica una ristrutturazione complessa ma sostenibile grazie a risorse adeguate.

Per le PMI, la sfida è maggiore, a fronte della limitata capacità organizzativa e delle carenze di competenze ESG interne, oltre ai costi di compliance proporzionalmente più elevati. Nel prosieguo del presente lavoro verranno analizzati alcuni casi studio, ma le PMI che rendicontano la sostenibilità in modo corretto e completo sono sicuramente ancora poche. Secondo l'OCSE, l'integrazione ESG può migliorare la competitività delle PMI nei mercati globali (*OECD SME Outlook*, 2021, p. 15); ma a quale costo? In un periodo segnato da dazi e imprese competitive e sleali (con oneri di personale e sicurezza inferiori, se operano in Paesi a scarsa protezione dei diritti umani), molti imprenditori si chiedono se questi oneri genereranno anche un tornaconto a saldo positivo, in termini di profitti o anche solo di avviamento o intangibles.

D'altronde e in teoria l'adozione degli ESRS può essere interpretata in due modi:

- come obbligo normativo;
- come opportunità di trasformazione strategica.

Joseph Stiglitz ha osservato che la regolazione può correggere inefficienze di mercato e stimolare innovazione (Stiglitz, 2012).

Gli ESRS, imponendo misurazione e trasparenza, incentivano comportamenti orientati al lungo termine. E le implicazioni strategiche degli ESRS sono profonde e multidimensionali. Essi richiedono l'integrazione tra finanza e sostenibilità, il rafforzamento dei controlli interni, l'allineamento tra risk management e strategia; insomma, una rivoluzione (o quantomeno revisione) del modello di business e una sorta di trasformazione culturale. Non si tratta quindi di un mero adempimento informativo, ma di una ridefinizione strutturale delle priorità manageriali.

## 2.10 – Conclusioni: verso un sistema europeo della trasparenza

La Corporate Sustainability Reporting Directive e gli European Sustainability Reporting Standards costituiscono, allo stato attuale, l'architettura normativa più articolata e avanzata in materia di rendicontazione di sostenibilità a livello globale. Essi non si limitano a disciplinare un obbligo informativo, ma introducono un paradigma regolatorio che integra sostenibilità, governance societaria e mercati finanziari in un unico sistema coerente.

Il passaggio dalla Non-Financial Reporting Directive alla CSRD segna una trasformazione strutturale: la sostenibilità non è più dimensione accessoria o reputazionale, ma elemento costitutivo dell'identità giuridica ed economica dell'impresa.

Nel modello precedente, la disclosure ESG era prevalentemente espressione di autoregolazione e soft law. Con la CSRD, la trasparenza diventa infrastruttura normativa obbligatoria, integrata nel diritto societario europeo.

Sabino Cassese osserva che la regolazione economica contemporanea tende a costruire "infrastrutture normative" capaci di orientare il comportamento degli operatori senza intervenire direttamente nei processi produttivi (Cassese, 2012). La CSRD incarna tale modello: attraverso il reporting, orienta la strategia d'impresa.

L'articolo 3 del Trattato sull'Unione Europea afferma che l'Unione promuove uno "sviluppo sostenibile dell'Europa". La CSRD rappresenta uno strumento operativo di attuazione di tale principio.

Gli ESRS non sono meri strumenti tecnici. Essi definiscono ciò che deve essere considerato rilevante, misurabile e responsabile.

Michel Foucault ha evidenziato come i sistemi di classificazione e misurazione contribuiscano a costruire la realtà sociale (Foucault, 1975). La misurazione non è neutrale: seleziona, ordina, gerarchizza.

Analogamente, gli ESRS ridefiniscono il concetto di valore d'impresa:

- introducendo la doppia materialità;
- includendo impatti ambientali e sociali;
- richiedendo target e indicatori verificabili.

Il valore non è più solo profitto, ma resilienza, sostenibilità, impatto.

Robert Eccles e George Serafeim sostengono che la misurazione integrata modifica le priorità manageriali e la cultura aziendale (Eccles, Serafeim, 2013).

Nel paradigma tradizionale shareholder-centric, il valore d'impresa era assimilato alla massimizzazione del profitto per gli azionisti. Milton Friedman sosteneva che "the social responsibility of business is to increase its profits" (Friedman, 1970).

La convergenza tra ESRS, GRI e ISSB testimonia l'evoluzione verso un modello più complesso.

Michael Porter e Mark Kramer hanno introdotto il concetto di "shared value", secondo cui competitività economica e progresso sociale sono interdipendenti (Porter, Kramer 2011).

Gli ESRS istituzionalizzano questa visione attraverso la doppia materialità, trasformando l'interdipendenza tra economia e società in criterio normativo.

La coesistenza di ESRS, GRI e ISSB segnala la nascita di un ecosistema globale della disclosure.

- Il GRI incarna la prospettiva etico-sociale.
- L'ISSB consolida la prospettiva finanziaria orientata agli investitori.
- Gli ESRS integrano entrambe le dimensioni in un modello regolatorio pubblico.

Joseph Stiglitz ha osservato che la regolazione è necessaria per correggere fallimenti di mercato e internalizzare esternalità (Stiglitz, 2012).

La convergenza normativa mostra come la sostenibilità stia diventando il nuovo linguaggio comune del capitalismo contemporaneo: un linguaggio fondato su trasparenza, misurazione e accountability sistemica.

Ulrich Beck ha descritto la modernità come caratterizzata da rischi globali e interconnessi (Beck, 2000). La rendicontazione ESG rappresenta una risposta istituzionale a tale condizione.

Karl Polanyi sosteneva che l'economia è sempre "embedded" nella società (Polanyi, 1944). La CSRD re-embedde il mercato europeo entro parametri ambientali e sociali espliciti.

L'impresa viene riconfigurata come attore responsabile in un sistema interdipendente, non più come entità isolata orientata esclusivamente al profitto.

La traiettoria evolutiva suggerisce tre sviluppi possibili:

- Rafforzamento dell'assurance, da "limited" verso "reasonable" assurance.
- Ulteriore armonizzazione internazionale tra UE e ISSB.
- Integrazione crescente tra reporting e due diligence sostanziale (CSDDD).

Robert Jensen ha evidenziato che la funzione obiettivo dell'impresa deve essere coerente con la sostenibilità di lungo periodo (Jensen, 2001). La regolazione europea sembra muoversi in tale direzione.

La CSRD e gli ESRS non rappresentano quindi un semplice aggiornamento tecnico della disclosure, ma la costruzione di un sistema europeo della trasparenza. Essi istituzionalizzano la sostenibilità nella governance societaria, trasformano la misurazione in strumento di orientamento strategico, riducono l'asimmetria informativa e integrano etica, finanza e regolazione. Contribuiscono quindi alla ridefinizione del capitalismo contemporaneo.

La sostenibilità diventa così non solo oggetto di reporting, ma criterio strutturale di legittimazione economica.

## **CAPITOLO 3 — GLI STANDARD PER LE PMI: VSME, MODELLI SEMPLIFICATI E LA NORMA UNI 11919-2**

### **3.1 – Il ruolo delle PMI nella transizione sostenibile**

La struttura economica dell'Unione Europea si fonda in larga misura sulle piccole e medie imprese, che rappresentano la quasi totalità degli operatori economici e costituiscono un elemento essenziale nella creazione di valore, innovazione, occupazione e coesione territoriale. Questo aspetto attribuisce centralità alle PMI e un peso alle medesime alquanto saliente nella realizzazione degli obiettivi climatici, sociali ed economici fissati dall'Unione. La transizione sostenibile non può infatti essere realizzata soltanto attraverso gli interventi delle grandi imprese, ma dovrebbe richiedere un coinvolgimento diffuso e consapevole del tessuto imprenditoriale più capillare, ossia della catena di fornitura delle grandi imprese. Nel capitolo precedente è stato spiegato il cosiddetto Scope 3, ossia il perimetro dei fornitori delle grandi imprese, necessariamente impattato dalle norme cogenti per i loro committenti.

Le PMI, del resto, non operano in un contesto isolato, ma all'interno di catene del valore complesse e interdipendenti (Porter e Kramer, 2011). Il loro contributo alla sostenibilità va quindi misurato non solo in relazione agli impatti diretti delle loro attività produttive, ma anche rispetto alle relazioni economiche che le collegano a clienti, fornitori, istituzioni finanziarie e territori. La capacità di dimostrare comportamenti responsabili e trasparenti diventa così un elemento strategico che può influire sull'accesso al credito, sulla partecipazione a gare pubbliche, sulla continuità produttiva e sulla competitività internazionale.

Con l'introduzione della CSRD, l'Unione Europea ha rafforzato il ruolo della rendicontazione di sostenibilità, trasformandola da iniziativa volontaria a componente strutturale dei sistemi di governance, seppur -ad oggi- in un contesto normativo incerto a fronte di un trend di deregulation in materia di rendicontazione ESG. Ma a prescindere dalla norma cogente e del suo perimetro in fase di definizione, che verrà approvata nel corso del 2026, questo cambiamento ha sollevato comunque interrogativi importanti sul modo in cui le PMI possono essere coinvolte senza essere sovraccaricate da obblighi

sproporzionati. Da qui nasce il concetto di proporzionalità, che non implica una minore rilevanza delle PMI, ma il riconoscimento della loro specificità organizzativa e della necessità di modelli calibrati sulle loro capacità.

La proporzionalità è un principio operativo che assume forme diverse nei vari strumenti normativi e volontari. Essa non mira a ridurre la qualità della disclosure, ma a modellarla su processi e risorse realistiche. Se la sostenibilità deve essere un percorso diffuso e non un insieme di adempimenti che rischiano di penalizzare le imprese più piccole, il sistema deve essere costruito in modo inclusivo, capace di riconoscere il valore di ogni attore economico (Jenkins, 2006).

Uno degli aspetti meno considerati nel dibattito pubblico riguarda la dimensione culturale della rendicontazione ESG. Mentre le grandi imprese dispongono spesso di strutture dedicate alla sostenibilità, le PMI sono caratterizzate da una forte integrazione tra proprietà, direzione e operatività (Spence, 2016). Questo modello gestionale ha vantaggi in termini di rapidità decisionale, ma può rendere più complessa l'adozione di strumenti formali di rendicontazione. La sostenibilità, per radicarsi nelle PMI, dovrebbe quindi essere percepita non come un mero adempimento, ma come parte integrante della strategia e della visione d'impresa.

### 3.2 – Le sfide delle PMI nel reporting ESG

Per molte piccole e medie imprese il tema della rendicontazione di sostenibilità si presenta prima di tutto come una sfida legata alla complessità dei contenuti richiesti. La sostenibilità non è un insieme di concetti immediati da tradurre in indicatori: essa nasce dall'intersezione tra dimensioni ambientali, sociali ed economiche, ciascuna delle quali possiede proprie logiche, proprie metriche e proprie forme di rappresentazione (Eccles & Krzus, 2018). Questa complessità può risultare difficile da gestire per imprese in cui i processi decisionali sono fortemente accentrati e in cui ogni attività aggiuntiva rischia di entrare in conflitto con le esigenze operative quotidiane.

Il reporting ESG, inoltre, richiede competenze che spesso non sono presenti all'interno delle PMI (Panizza, Bagnoli, Massaro, 2019). Temi come la misurazione delle emissioni, la valutazione dei rischi climatici, la gestione della salute e sicurezza, il rispetto dei diritti umani nella supply chain o l'adozione di modelli di governance specifici necessitano di conoscenze tecniche, normative e metodologiche che non

appartengono al patrimonio tradizionale delle imprese più piccole. Il risultato è un senso diffuso di inadeguatezza, che può scoraggiare l'avvio di percorsi di rendicontazione strutturata.

Come sopra anticipato, una delle caratteristiche più ricorrenti delle PMI è la gestione intensiva delle risorse, sia umane sia finanziarie. La struttura organizzativa ridotta comporta che le persone ricoprano ruoli multipli, integrando funzioni amministrative, operative e strategiche. In questo contesto, introdurre un processo di reporting richiede una riallocazione del tempo e delle competenze che può risultare complicata. Molte imprese faticano a identificare figure interne cui attribuire responsabilità nella raccolta dei dati, nella loro verifica e nella predisposizione dei documenti. La natura stessa delle PMI, spesso radicate in mercati altamente competitivi e caratterizzati da margini ridotti, obbliga gli imprenditori a concentrarsi su attività percepite come essenziali per la sopravvivenza del business. Il reporting viene dunque visto come una pratica a bassa priorità, non immediatamente produttiva e potenzialmente onerosa. Questo atteggiamento può ritardare l'adozione di modelli strutturati di sostenibilità, anche quando sarebbe vantaggioso nel medio periodo. Nella pratica si assiste spesso a casi in cui una PMI inizia improvvisamente la rendicontazione ESG solo quando viene sostanzialmente "costretta" da un importante suo committente.

In generale il reporting di sostenibilità si fonda sulla capacità dell'impresa di raccogliere dati affidabili e verificabili. Per le PMI questa attività si scontra con la mancanza di sistemi digitali adeguati e con la presenza di processi documentali frammentati. In molti casi i dati ambientali non sono monitorati con continuità, mentre quelli sociali risultano difficili da estrarre da registri che non sono progettati per finalità ESG. L'assenza di procedure formali, di archivi strutturati o di software dedicati rende poi ancora più complessa qualsiasi forma di misurazione sistematica. A ciò si aggiunge che quando i dati sono disponibili, trasformarli in indicatori coerenti con gli standard internazionali richiede un linguaggio tecnico e metodologie che raramente appartengono al repertorio delle PMI. Questa distanza tra disponibilità dei dati e capacità di elaborarli rappresenta una delle difficoltà più significative nella costruzione di un bilancio di sostenibilità. Le imprese si trovano quindi ad affrontare un duplice *gap*: da un lato la carenza di informazioni quantitative e qualitative; e, dall'altro, la mancanza di competenze per trattarle in modo conforme agli standard più diffusi.

Come anticipato, uno degli elementi maggiormente rilevanti che spingono le PMI verso l'adozione di forme di reporting è la pressione derivante dalla committenza in una supply chain (OECD, 2023). Le grandi imprese obbligate al reporting secondo la CSRD devono raccogliere informazioni anche sugli impatti generati dai propri fornitori. Ciò significa che, anche in assenza di un obbligo normativo diretto, molte PMI si trovano nella condizione di dover rispondere a richieste di informazioni ambientali, sociali e di governance da parte di clienti strategici. La mancata capacità di fornire questi dati può tradursi in un rischio concreto di esclusione dalle filiere più strutturate.

Questa dinamica sta progressivamente trasformando la sostenibilità in un fattore competitivo. Le PMI che non sono in grado di allinearsi ai requisiti informativi dei propri partner rischiano di perdere commesse, clienti storici e opportunità di crescita. La sostenibilità cessa così di essere un tema accessorio e diventa un elemento strategico di posizionamento industriale.

Al di là delle difficoltà tecniche e organizzative, molte PMI devono confrontarsi con resistenze di natura culturale. La sostenibilità internamente rischia di essere percepita come un concetto astratto, lontano dalla quotidianità dell'impresa, o come un linguaggio riservato alle multinazionali. E questa percezione alimenta l'idea che il reporting sia un adempimento imposto dall'esterno e non uno strumento utile alla gestione del business. Come sempre si tratta di un percorso: al primo anno sarà più arduo; ma con il passare del tempo il piccolo imprenditore si abitua e trova anche i risvolti utilitaristici per valorizzare magari prassi attuate da tempo a favore dei dipendenti, mai formalizzate secondo canoni. Notoriamente, d'altronde, nelle PMI la flessibilità oraria e l'attenzione verso la persona è maggiore rispetto a una corporation. Ma ciò avviene automaticamente, quasi dato per scontato o intrinseco senza una cornice.

Quindi il cambiamento culturale richiede comunque tempo e dipende in larga misura dalla capacità dei consulenti, delle associazioni imprenditoriali e delle istituzioni di comunicare la sostenibilità in modo chiaro, concreto e collegato ai vantaggi operativi. Quando la sostenibilità viene presentata come una leva di efficienza, innovazione e credibilità commerciale, le PMI mostrano una maggiore propensione ad adottare strumenti strutturati di reporting. Se invece prevale la percezione della complessità e dei costi, il processo di adozione rallenta.

Un'ulteriore difficoltà riguarda il rapporto con il sistema finanziario. Banche e investitori integrano sempre più criteri ESG nelle proprie valutazioni del rischio di credito o nelle decisioni di investimento. Le PMI che non dispongono di dati strutturati si trovano svantaggiate, poiché non possono dimostrare in modo formale il proprio livello di rischio o le iniziative adottate per migliorare i processi ambientali e sociali. Questo crea un'asimmetria informativa che penalizza soprattutto le imprese con buona sostenibilità reale ma scarsa capacità di documentarla. La mancanza di indicatori verificabili può comportare condizioni di credito più onerose o una minore credibilità nei confronti degli investitori. In proposito, l'introduzione di modelli semplificati come il "VSME" meglio di seguito descritto o la UNI 11919-2 risponde anche a questa esigenza, cercando di ridurre la distanza tra imprese e sistema finanziario.

Il percorso verso il reporting di sostenibilità è comunque strettamente connesso anche al livello di digitalizzazione dell'impresa. Le PMI che non dispongono di strumenti digitali adeguati incontrano maggiori difficoltà nella raccolta dei dati, nella loro archiviazione e nella loro elaborazione. Il divario digitale, dunque, diventa un fattore che influenza direttamente la capacità di avviare percorsi ESG. Tuttavia, la digitalizzazione non è solo una barriera: può anche costituire un'opportunità. L'adozione di strumenti software dedicati, spesso a basso costo, può semplificare i processi di monitoraggio, ridurre errori e aumentare l'efficienza complessiva.

La maturità digitale diventa così un prerequisito fondamentale per lo sviluppo della maturità ESG. Le PMI che investono in tecnologie di base, come sistemi gestionali integrati o software per la gestione documentale, costruiscono nel tempo un ambiente favorevole alla rendicontazione.

Gli standard di sostenibilità, infine, come quelli GRI o quelli elaborati dall'ISSB, sono nati principalmente per contesti aziendali di dimensioni medio-grandi. Le loro logiche, il linguaggio utilizzato e le metodologie richieste possono risultare complessi per imprese che non hanno familiarità con il reporting formale. Di fronte a documenti tecnici articolati, molte PMI sperimentano un senso di distanza e fatica interpretativa che può ostacolare l'adozione di pratiche strutturate.

Gli standard VSME e la UNI 11919-2 sono stati progettati proprio per ridurre questo divario; ma anche questi strumenti richiedono un percorso di apprendimento. Il

processo di acculturazione ESG deve quindi essere graduale e accompagnato da un adeguato supporto formativo.

### 3.3 – La genesi e la logica degli standard VSME

La definizione degli standard VSME (Voluntary Standard for non-listed Small- and Medium-sized Enterprises) nasce dall'esigenza, ormai evidente nel contesto europeo, di colmare il divario esistente tra la complessità dei requisiti informativi previsti dalla CSRD e la capacità reale delle PMI di affrontare un processo di rendicontazione strutturato (EFRAG, 2024). La normativa europea riconosce che le PMI non possono essere gravate da obblighi analoghi a quelli delle grandi aziende, né possono essere escluse dai processi informativi che legano la sostenibilità all'accesso ai mercati e ai flussi finanziari. E dunque il modello VSME nasce come compromesso virtuoso tra due esigenze contrapposte. Da un lato, la necessità di garantire un livello minimo di trasparenza informativa, in modo tale che gli attori della supply chain e del sistema finanziario possano valutare in maniera attendibile il profilo ESG delle PMI. Dall'altro lato, la consapevolezza che un sistema eccessivamente oneroso avrebbe l'effetto di marginalizzare le imprese di dimensioni ridotte, aumentando il divario con quelle più strutturate. Gli standard VSME si propongono così come uno strumento di inclusione, frutto della volontà di costruire un percorso di sostenibilità accessibile e graduale, senza sacrificare la robustezza metodologica richiesta dalle logiche ESG.

L'elaborazione degli standard VSME è stata il risultato di un dialogo istituzionale articolato che ha coinvolto l'EFRAG, le istituzioni europee, le associazioni imprenditoriali e rappresentanze specifiche del mondo delle PMI. Il contesto politico ed economico all'interno del quale si sono sviluppati è caratterizzato da un'esigenza crescente di armonizzazione normativa, motivata sia dalla necessità di prevenire fenomeni di greenwashing sia dalla volontà di integrare in modo più efficace la sostenibilità nei processi decisionali delle imprese.

L'EFRAG ha riconosciuto fin dall'inizio che il sistema europeo di reporting, per essere effettivamente inclusivo, necessitava di uno standard differenziato. La complessità degli ESRS, strutturati per imprese con livelli di governance e di competenze tecniche maturi, non poteva essere semplicemente ridotta: serviva un modello costruito da zero a partire dalle esigenze specifiche delle PMI. Ciò ha portato a un approccio di progettazione

basato sull'analisi delle capacità reali delle imprese, valutate non solo in termini dimensionali, ma anche in riferimento a risorse interne, livello di digitalizzazione e livello di maturità rispetto ai temi ESG.

Gli standard VSME non sono stati concepiti quindi come un mero strumento tecnico, ma come un dispositivo strategico che contribuisce a sostenere la competitività europea durante la transizione ecologica e sociale. La presenza di un sistema informativo adeguato permette alle PMI di posizionarsi in modo più efficace all'interno delle catene del valore, molte delle quali sono già orientate verso la sostenibilità come criterio di selezione dei fornitori. Inoltre, la crescente diffusione della finanza sostenibile rende necessario che anche le imprese di dimensioni ridotte siano in grado di dimostrare impegni, performance e rischi ESG in modo coerente (Gatti, 2023).

La finalità dei VSME è quindi quella di evitare che la sostenibilità diventi una barriera all'ingresso nei mercati, trasformandola invece in un fattore di abilitazione. Uno standard proporzionato consente alle PMI di accedere a strumenti finanziari agevolati, di rafforzare la propria reputazione e di rispondere efficacemente alle richieste dei clienti più strutturati. Il modello è dunque progettato non solo per risolvere problemi di compliance, ma per sostenere processi di innovazione e di competitività.

La logica dei VSME si basa su tre principi cardine: proporzionalità, gradualità e modularità.

La proporzionalità rappresenta il fondamento metodologico secondo cui il reporting deve essere commisurato alle capacità dell'impresa e non deve risultare un carico amministrativo insostenibile. Questa proporzionalità non deve essere interpretata come un ridimensionamento della qualità dell'informazione, ma come un adattamento del processo di rendicontazione a un livello tale da permetterne la reale applicabilità.

La gradualità permette alle PMI di adottare il reporting in modo progressivo, iniziando da un nucleo minimo di informazioni essenziali e ampliando nel tempo la propria disclosure. Questa scelta riconosce che la sostenibilità è un percorso evolutivo e che le imprese devono poter maturare nel tempo le competenze e le strutture necessarie.

Infine, la modularità consente di rispondere a richieste informative diverse a seconda del contesto operativo e della posizione dell'impresa nella catena del valore. Un'impresa che opera come fornitore strategico di una multinazionale potrà scegliere di adottare moduli aggiuntivi per rispondere alle esigenze specifiche del proprio cliente.

Una delle differenze più rilevanti tra gli standard VSME e gli ESRS riguarda l'attenzione al contesto narrativo. Mentre gli ESRS richiedono una disclosure molto dettagliata e standardizzata, i VSME valorizzano la capacità dell'impresa di descrivere in modo semplice e coerente le proprie politiche, le proprie prassi e i propri obiettivi di sostenibilità. Questo approccio rende il reporting più accessibile e permette alle PMI di concentrarsi sulla sostanza delle proprie iniziative, invece che sulla mera conformità formale.

Il contesto "narrativo" diventa così il luogo in cui l'impresa costruisce il proprio racconto identitario, spiegando come la sostenibilità si inserisce nella sua strategia, quali sono le priorità individuate e quali sono le azioni già avviate. Questa impostazione favorisce la trasparenza e previene il rischio di presentare informazioni frammentate o prive di un collegamento logico.

Uno degli obiettivi più ambiziosi dei VSME è la creazione di un linguaggio condiviso che permetta alle PMI europee di comunicare in modo omogeneo con grandi imprese, istituzioni finanziarie, cittadini e pubbliche amministrazioni. L'assenza di un linguaggio comune rappresentava un ostacolo significativo alla diffusione della sostenibilità tra le imprese più piccole, che spesso non disponevano degli strumenti concettuali per interpretare le richieste dei partner commerciali o per presentare i propri progressi.

I VSME mirano a colmare questa lacuna attraverso un sistema di concetti (idealmente) chiari, definizioni coerenti e criteri di valutazione semplici ma rigorosi. La loro funzione non è soltanto quella di guidare la redazione del report, ma anche quella di rafforzare le competenze delle imprese, facilitare il dialogo con gli stakeholder e favorire l'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali.

#### 3.4 – La struttura interna degli standard VSME e il loro funzionamento

Gli standard VSME sono articolati secondo una logica stratificata che consente alle imprese di gestire la rendicontazione in maniera proporzionata alla propria maturità. L'idea alla base del modello è che la sostenibilità debba essere affrontata come un percorso graduale, non come un traguardo immediato. Il primo livello rappresenta la soglia minima di disclosure, focalizzata su informazioni qualitative che permettono all'impresa di descrivere il proprio assetto organizzativo e il modo in cui affronta i temi ESG. Questa soglia costituisce un punto di partenza che non richiede un'eccessiva

formalizzazione dei processi interni e che permette alle PMI di avvicinarsi alla rendicontazione senza percepirla come un carico sproporzionato.

Il secondo livello amplia la prospettiva introducendo elementi quantitativi e un set di dati più definito, rivolto alle imprese che hanno acquisito maggiore familiarità con i processi di raccolta delle informazioni. Il terzo livello, infine, permette alle PMI di integrare la rendicontazione con le richieste provenienti dalla supply chain o dalle istituzioni finanziarie. Questa architettura modulare riflette un principio di adattabilità che rappresenta uno dei punti di forza degli standard VSME.

All'interno dei VSME, la governance non è trattata come un semplice elemento informativo, ma come la base sulla quale si costruisce l'intera logica della rendicontazione. Gli standard riconoscono che la sostenibilità dipende, prima di tutto, da scelte culturali e organizzative che devono essere esplicitate. Per questo motivo, la prima parte della disclosure è dedicata alla descrizione della struttura decisionale dell'impresa, dei ruoli e delle responsabilità, delle modalità attraverso cui vengono prese le decisioni relative alla sostenibilità e degli strumenti utilizzati per monitorare gli impegni assunti. La centralità della governance nei VSME risponde a un'esigenza fondamentale: rendere visibile e valutabile l'impegno dell'impresa, indipendentemente dal livello di formalizzazione dei suoi processi. Nelle PMI, infatti, la sostenibilità non è sempre affidata a funzioni specifiche; spesso è lo stesso imprenditore a guidare le iniziative ESG. La struttura dei VSME consente di rappresentare questo aspetto senza forzare l'impresa a simulare un modello organizzativo complesso che non corrisponde alla sua realtà operativa.

Il funzionamento degli standard VSME si fonda su un equilibrio tra narritività e misurazione che costituisce una delle loro caratteristiche più innovative. Il modello non impone un insieme rigido di indicatori, ma richiede che l'impresa descriva in modo chiaro come affronta determinati temi e quali risultati ha ottenuto. Questa impostazione permette di evitare la tentazione di concentrarsi esclusivamente sulla raccolta dei numeri, trascurando la coerenza del messaggio complessivo.

Il raccordo tra narrazione e indicatori diventa essenziale nella valutazione esterna del report. Gli stakeholder possono comprendere non solo il livello di performance dell'impresa, ma anche la logica con cui essa affronta le proprie sfide. Nei VSME, la misurazione non è fine a sé stessa: essa acquisisce significato solo se inserita in un

quadro esplicativo che illustri la strategia, i rischi, le opportunità e gli obiettivi dell'organizzazione.

Uno dei presupposti degli standard VSME è che la PMI sia in grado di selezionare gli elementi più rilevanti della rendicontazione, evitando di disperdere energie su aspetti marginali. La rilevanza, definita in modo proporzionato rispetto alla doppia materialità degli ESRS, viene interpretata in chiave qualitativa. Le imprese sono invitate a identificare gli impatti più significativi e le aree che potrebbero influenzare il loro futuro, senza ricorrere a metodologie complesse.

La misurazione semplificata permette alle PMI di compilare indicatori minimi senza la necessità di strumenti sofisticati. Questa impostazione consente di introdurre una logica di monitoraggio continua, non limitata alla redazione del report ma integrata nelle attività operative. L'idea di fondo è che la sostenibilità possa diventare un'abitudine gestionale e non un compito da svolgere una volta all'anno.

Un elemento distintivo della struttura dei VSME è la presenza di un modulo dedicato alla gestione delle informazioni richieste dai clienti. Nei contesti in cui le PMI operano come fornitori strategici, la capacità di rispondere a richieste specifiche in materia di emissioni, politiche sociali, sicurezza, diritti umani o governance può determinare la possibilità di mantenere o di acquisire contratti rilevanti. Il modello VSME offre uno spazio di raccordo che permette alle imprese di presentare tali informazioni in maniera coerente, riducendo il rischio di frammentarietà o di incoerenze.

Questo modulo rappresenta un'innovazione significativa, perché riconosce esplicitamente che la rendicontazione non è un processo isolato, ma un flusso informativo che attraversa più soggetti. La capacità delle PMI di rispondere in modo adeguato alle domande dei propri partner commerciali diventa parte integrante della loro competitività.

Uno dei timori più diffusi tra le PMI riguarda l'aumento degli oneri burocratici. La struttura dei VSME è stata definita proprio per evitare un eccesso di complicazione. L'impresa non è costretta a modificare i propri sistemi gestionali per aderire allo standard, né a introdurre nuove figure professionali dedicate. I VSME possono essere adottati utilizzando la documentazione già esistente e facendo riferimento a processi informali, purché descritti in modo coerente.

Il funzionamento degli standard non richiede una trasformazione immediata della struttura organizzativa, ma favorisce l'evoluzione graduale verso modelli più maturi. Questo rende il modello inclusivo e sostenibile, capace di accompagnare l'impresa nel tempo senza generare resistenze.

### 3.5 – La centralità della catena del valore nel sistema della rendicontazione sostenibile

La transizione sostenibile non può essere compresa se non si adotta una prospettiva sistemica che consideri la complessità delle catene del valore e il ruolo che le PMI ricoprono all'interno di esse. Le imprese di dimensioni ridotte rappresentano infatti una parte essenziale del tessuto produttivo europeo e costituiscono la struttura portante delle filiere industriali in settori come la manifattura, l'agroalimentare, la moda, l'automotive, la logistica e i servizi avanzati. Le PMI non si collocano ai margini del sistema, ma all'interno di reti economiche che rendono indispensabile la loro partecipazione ai processi di rendicontazione ESG.

In questo scenario, il concetto di sostenibilità deve essere interpretato come un fenomeno distribuito, capace di coinvolgere in modo progressivo tutti gli attori della filiera. La disclosure ambientale, sociale e di governance delle grandi imprese non può essere considerata affidabile se non integra informazioni provenienti dai fornitori e dai partner commerciali, la maggior parte dei quali ricade proprio nella categoria delle PMI. La responsabilità di contribuire alla trasparenza non riguarda dunque solo le organizzazioni più grandi, ma si estende all'intero ecosistema economico.

Nonostante molte PMI non siano direttamente obbligate dalla CSRD, si trovano comunque coinvolte nella rendicontazione a causa delle richieste provenienti dai propri clienti. La normativa europea obbliga infatti le imprese soggette a reporting a raccogliere dati riguardanti gli impatti generati lungo la catena del valore. Questo significa che le PMI sono chiamate a fornire informazioni sulla gestione ambientale, sulla salute e sicurezza, sui diritti umani, sui consumi energetici, sulle emissioni e su una pluralità di aspetti ESG.

Queste richieste rappresentano, da un lato, una sfida significativa, poiché obbligano le PMI a dotarsi di informazioni che spesso non sono disponibili o non sono raccolte in modo sistematico. Dall'altro lato, esse rappresentano un potente incentivo alla strutturazione dei processi interni e all'adozione di modelli di reporting semplificato. La

pressione esercitata dalle filiere crea un meccanismo di diffusione delle pratiche ESG che permette di superare le barriere culturali e operative che ostacolerebbero l'adozione spontanea del reporting.

La crescente attenzione degli stakeholder verso la sostenibilità sta modificando il modo in cui le imprese valutano i propri fornitori. Il rischio di essere associati a pratiche non sostenibili lungo la filiera rappresenta un elemento sempre più rilevante nella gestione reputazionale. Le imprese di grandi dimensioni temono che comportamenti non conformi da parte dei loro partner possano danneggiare la loro immagine pubblica e compromettere la fiducia degli investitori. Di conseguenza, intensificano il monitoraggio dei fornitori e richiedono standard di sostenibilità più stringenti.

Le PMI che non sono in grado di dimostrare un adeguato livello di responsabilità possono trovarsi in una posizione di fragilità contrattuale. Questo fenomeno assume particolare rilevanza nei settori globalizzati, in cui la concorrenza tra fornitori è elevata e la conformità ESG può diventare un fattore determinante nella selezione dei partner. La sostenibilità si trasforma così in una leva competitiva e non soltanto in un adempimento amministrativo.

L'inclusione delle PMI nella catena informativa della sostenibilità comporta inevitabilmente la necessità di raccolta e trasmissione di dati. Tuttavia, molte imprese non dispongono di sistemi digitali integrati o di procedure formali che permettano di accedere rapidamente alle informazioni richieste. La raccolta dei dati lungo la filiera diventa così un'attività complessa, spesso basata su scambi informali e documentazione frammentata. Questo può generare ritardi, errori o difficoltà di interpretazione da parte delle grandi imprese che necessitano tali informazioni per i propri report.

La mancanza di standardizzazione è un ulteriore elemento critico. Senza riferimenti comuni, ciascun partner della filiera potrebbe richiedere informazioni diverse, aumentando la complessità della gestione documentale. Gli standard VSME intervengono proprio su questo punto, offrendo un quadro uniforme che consente alle PMI di produrre una disclosure coerente e di rispondere contemporaneamente a più interlocutori. La standardizzazione diventa così una forma di semplificazione, capace di ridurre la dispersione degli sforzi e di migliorare la qualità complessiva dei dati disponibili nel sistema.

La sostenibilità non riguarda solo il rispetto delle normative o la risposta alle pressioni dei clienti. Essa incide sulla costruzione di relazioni di lungo periodo tra imprese che condividono obiettivi, valori e strategie comuni. Nelle catene del valore più mature, l'informazione ESG diventa un elemento di dialogo che permette di identificare aree di miglioramento, opportunità di innovazione e margini di collaborazione. La PMI che si impegna a costruire un percorso di sostenibilità ben strutturato dimostra affidabilità, capacità gestionale e visione strategica, rafforzando il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti.

In questo senso, il reporting si trasforma in un linguaggio di cooperazione industriale. Le imprese che presentano informazioni trasparenti e coerenti risultano più credibili e più facilmente integrabili in filiere internazionali. La reputazione sostenibile, quindi, diventa un asset relazionale che contribuisce alla continuità produttiva e alla stabilità commerciale.

Il ruolo della supply chain nella transizione sostenibile non si limita alla trasmissione delle informazioni. Essa rappresenta anche un potente vettore di diffusione delle competenze. Le grandi imprese, nel tentativo di rendere più solida la propria disclosure, trasferiscono ai fornitori pratiche, metodologie e strumenti che possono favorire la crescita delle PMI. Questa dinamica genera un effetto di apprendimento che non sarebbe facilmente ottenibile attraverso politiche pubbliche o iniziative individuali.

All'interno di questo processo, la rendicontazione assume un valore eminentemente educativo. Le PMI che iniziano a misurare consumi, emissioni, indicatori sociali o politiche di governance sviluppano una maggiore consapevolezza dei propri impatti e possono individuare percorsi di miglioramento che altrimenti resterebbero inesplorati. Il reporting diventa così un motore di cambiamento organizzativo che contribuisce alla maturazione complessiva del sistema produttivo.

La CSRD richiede alle imprese obbligate al reporting di integrare informazioni relative agli impatti generati nelle attività upstream e downstream. Ciò significa che la qualità della disclosure delle grandi imprese dipende anche dalla precisione dei dati forniti dai fornitori. Questa interdipendenza crea un sistema in cui la qualità del reporting di un soggetto influenza direttamente la qualità del reporting degli altri, generando un effetto domino lungo l'intera filiera.

La presenza di standard semplificati come i VSME permette di migliorare la qualità dei dati della supply chain, riducendo le discrepanze e aumentando la comparabilità. La disponibilità di dati coerenti consente alle grandi imprese di elaborare report più accurati e di soddisfare i requisiti di assurance previsti dalla normativa. La filiera diventa così un organismo informativo coordinato, in cui ciascun attore contribuisce alla trasparenza complessiva.

### 3.6 – La norma UNI 11919-2: il modello italiano per la rendicontazione delle PMI nella versione 2025

La norma UNI 11919-2, nella sua edizione del 2025, rappresenta un passaggio fondamentale nella costruzione di un modello nazionale di rendicontazione di sostenibilità dedicato alle piccole e medie imprese. L'Italia, più di molti Paesi europei, presenta un sistema produttivo fortemente caratterizzato da imprese di dimensione contenuta, spesso a conduzione familiare, radicate nei territori e impegnate in attività altamente specializzate. All'interno di questo ecosistema, la sostenibilità non può essere interpretata come un semplice obbligo amministrativo, ma deve assumere la forma di un percorso proporzionato e adattato ai modelli gestionali tipici delle PMI.

La versione 2025 della norma UNI 11919-2 nasce dall'esigenza di aggiornare l'impostazione di una rendicontazione alla luce dell'evoluzione normativa europea e del crescente interesse del mercato verso le informazioni ESG, assieme alle trasformazioni tecnologiche che stanno incidendo sulla gestione dei dati. La norma risponde quindi a una duplice logica: da un lato integrare i riferimenti concettuali e metodologici introdotti dagli ESRS e dalla CSRD, dall'altro mantenere l'attenzione sulle peculiarità delle imprese italiane, proponendo un percorso che sia realmente applicabile e culturalmente adeguato.

L'obiettivo principale della norma non è la conformità a prescrizioni cogenti, ma la costruzione di un modello maturo di sostenibilità. Essa si propone infatti di accompagnare le imprese in un processo di apprendimento progressivo, che consente di strutturare la governance, definire priorità, misurare performance e comunicare risultati in modo chiaro e credibile.

Uno degli elementi che caratterizzano la UNI 11919-2 è la sua natura sistemica. La norma non si limita a definire quali informazioni debbano essere comunicate, ma dedica ampio spazio alla descrizione dei “processi” che permettono di generare tali informazioni. La sostenibilità viene quindi intesa come un insieme integrato di scelte strategiche, modalità gestionali, forme di governance e strumenti di monitoraggio, strettamente interconnessi tra loro.

La versione approvata nel 2025 approfondisce ulteriormente questa impostazione, ponendo l’accento sull’importanza della coerenza tra gli obiettivi dichiarati e le azioni intraprese. La norma riconosce che la credibilità della rendicontazione dipende dalla capacità dell’impresa di integrare la sostenibilità nel proprio modello operativo, evitando approcci superficiali o esclusivamente comunicativi.

L’approccio sistemico risponde alla volontà di rendere la sostenibilità un processo durevole, capace di rinnovarsi nel tempo e di adattarsi a mutamenti normativi, tecnologici e competitivi. Tale visione si allinea con gli orientamenti europei, ma mantiene un radicamento nelle specificità gestionali delle imprese italiane, molte delle quali operano in settori tradizionali o in filiere caratterizzate da dinamiche consolidate.

Una delle sezioni più rilevanti della UNI 11919-2 riguarda la “governance”. La norma sottolinea la necessità di identificare responsabilità chiare e di definire ruoli che consentano di coordinare in modo efficace le attività di sostenibilità. Certamente nelle PMI la governance assume caratteristiche particolari, diverse rispetto a ciò che si racchiude in questo termine quando ci si riferisce a una grande impresa; nel micro piccolo la vicinanza tra proprietà e gestione facilita infatti la rapidità decisionale, ma può ridurre la formalizzazione dei processi.

E dunque la norma affronta esplicitamente questa peculiarità, invitando le imprese a definire un sistema di responsabilità che sia realistico e coerente con la propria struttura. Non viene richiesto un organo di governance complesso, ma un modello che consenta di monitorare gli impegni assunti e di rendicontare le performance in modo affidabile. La norma evidenzia inoltre l’importanza della cultura aziendale, sostenendo che senza un coinvolgimento autentico della leadership la sostenibilità rischia di rimanere un esercizio teorico privo di impatto reale.

Il processo di “materialità” rappresenta uno dei punti di raccordo più significativi tra la norma UNI e gli standard internazionali. La norma introduce un approccio rinnovato

alla valutazione della materialità, basato su un'interpretazione semplificata della doppia materialità. La norma propone un percorso che permette alle PMI di identificare gli aspetti ESG effettivamente rilevanti, senza ricorrere a metodologie complesse.

Il processo parte dall'analisi del contesto; poi passa attraverso il dialogo con gli stakeholder e conduce con cautela all'individuazione dei temi chiave. La norma non impone una classificazione rigida, ma invita solo l'impresa piccola a giustificare le proprie scelte, mostrando in che modo tali temi influenzano la strategia, le operazioni e i rapporti con il territorio. Questa impostazione valorizza la capacità delle PMI di conoscere in profondità il proprio contesto operativo e consente di attribuire significato alle priorità individuate.

Una delle caratteristiche più innovative della UNI 11919-2 è dunque la valorizzazione dell'approccio narrativo, del processo, del "passo-passo". A differenza di standard maggiormente prescrittivi, la norma italiana mira a spiegare che le PMI traggono benefici dalla possibilità di costruire un racconto coerente che colleghi la missione aziendale alle iniziative ESG. Il bilancio di sostenibilità viene quindi illustrato come uno strumento capace di rappresentare identità, impegni e impatti, attraverso un linguaggio accessibile ma rigoroso.

La norma UNI rafforza questa prospettiva invitando le PMI a creare un documento che sia al tempo stesso informativo e strategico. L'impresa è incoraggiata a raccontare la propria storia, spiegare le ragioni delle scelte effettuate, illustrare le trasformazioni in atto e descrivere il percorso di miglioramento. L'obiettivo non è solo quello di fornire trasparenza agli stakeholder, ma anche quello di sviluppare internamente una consapevolezza più profonda sui temi ESG e sulle implicazioni che essi hanno sul modello di business.

La misurazione delle performance ESG rappresenta una delle sfide più complesse per qualsiasi impresa e ancor di più per le PMI. La UNI 11919-2 affronta questa difficoltà proponendo un set di indicatori che serve a mantenere un equilibrio tra semplicità ed efficacia. Non si tratta di una lista esaustiva o vincolante, ma di un repertorio esemplificativo-guida, ossia strumenti che possono essere adottati in funzione del settore, delle dimensioni e delle priorità dell'impresa.

Gli indicatori riguardano aspetti ambientali, sociali e di governance e possono essere accompagnati da descrizioni qualitative che ne contestualizzano l'interpretazione.

L'impresa può così costruire un sistema informativo coerente che, pur non essendo articolato come quello richiesto dagli ESRS, permette di monitorare con continuità temi rilevanti e di dimostrare ai partner commerciali o agli istituti finanziari la propria capacità di gestione dei fattori ESG.

Nel paragrafo precedente è stato analizzato il VSME. Ora, sebbene la UNI 11919-2 e i VSME rispondano a logiche diverse, i due strumenti possono essere letti in una prospettiva di complementarità. La norma italiana offre un percorso metodologico ampio, che accompagna l'impresa nella costruzione del proprio sistema di sostenibilità. I VSME, invece, operano come strumento di comunicazione standardizzata, utile nei rapporti con clienti, partner commerciali e istituzioni finanziarie.

Questa complementarità diventa evidente nelle imprese che adottano la norma UNI per costruire la governance, i processi interni e la cultura della sostenibilità e utilizzano i VSME per rispondere alle richieste provenienti dalla supply chain. Il risultato è un ecosistema informativo più stabile, capace di evolvere nel tempo e di dialogare con gli standard europei.

La specificità della norma risiede nella sua capacità di interpretare la sostenibilità alla luce delle caratteristiche del sistema produttivo nazionale. Le PMI italiane sono spesso imprese familiari, con un forte radicamento territoriale e una gestione basata sulla fiducia. La UNI 11919-2 utilizza queste caratteristiche come punti di forza, proponendo un modello che non snatura l'identità dell'impresa ma la inserisce all'interno di un percorso evolutivo coerente.

La norma permette di coniugare tradizione e innovazione, valorizzando il patrimonio culturale delle imprese e accompagnandole verso un modello gestionale più strutturato. Essa non rappresenta solo un riferimento tecnico, ma un vero e proprio strumento di crescita organizzativa.

### 3.7 – Indicatori, misurazione e costruzione delle performance ESG nelle PMI

Andando ad addentrarsi nella capacità di misurare gli impatti ambientali, sociali e di governance, occorre calarsi in uno dei passaggi più delicati del percorso di sostenibilità per le PMI, ossia il risvolto “quali-quantitativo”. La misurazione non è un semplice esercizio tecnico, ma un processo che permette all'impresa di trasformare percezioni e intuizioni in conoscenza sistematica. La raccolta dei dati e la loro trasformazione in

indicatori consentono di individuare tendenze, punti critici, opportunità di efficientamento e margini di innovazione. Senza la misurazione, la sostenibilità rischia di rimanere un insieme di principi generici privi di applicazione concreta; con la misurazione, diventa invece uno strumento di gestione che contribuisce a orientare le decisioni strategiche.

Nelle PMI, tuttavia, questo processo incontra spesso difficoltà significative. L'assenza di sistemi gestionali avanzati, la frammentazione delle informazioni e la scarsa familiarità con le metodologie di calcolo rendono la costruzione degli indicatori un'attività complessa. Nonostante queste difficoltà, la misurazione rappresenta un passaggio imprescindibile per costruire credibilità, dialogare con i partner della filiera e migliorare la propria competitività.

Per rendere la misurazione accessibile alle PMI si parla sempre più spesso di indicatori essenziali, ossia un insieme limitato (ma significativo) di metriche, che permettono di avviare il processo di monitoraggio senza imporre un carico amministrativo eccessivo. Gli indicatori essenziali riguardano aspetti ambientali, come i consumi energetici, le emissioni dirette, la gestione dei rifiuti o l'uso delle risorse idriche. In ambito sociale, essi includono aspetti quali la sicurezza sul lavoro, la formazione, il benessere dei dipendenti e la gestione delle relazioni con il territorio. Per quanto riguarda la governance, risultano centrali il livello di formalizzazione delle politiche etiche, la trasparenza decisionale e la gestione dei rischi.

Anche se non obbligatori, gli indicatori rappresentano la base per costruire una conoscenza delle proprie performance e per rispondere alle richieste esterne. Essi sono sufficienti per permettere ai partner commerciali di valutare il posizionamento ESG dell'impresa e per consentire alla PMI di individuare un percorso di miglioramento progressivo. La loro caratteristica fondamentale è la misurabilità: devono essere indicatori che l'impresa può determinare utilizzando le risorse disponibili, senza ricorrere a consulenze esterne o a strumenti tecnologici avanzati. L'efficacia della misurazione dipende quindi anche dalla capacità di costruire un sistema informativo adeguato, anche se semplice. Nelle PMI, un sistema informativo ESG può essere composto da documentazione già esistente, come registri di produzione, schede di sicurezza, dati contabili o documenti relativi alle risorse umane. L'obiettivo non è

introdurre nuovi flussi informativi, ma organizzare in modo coerente quelli già presenti, colmando eventuali lacune attraverso procedure che siano realisticamente applicabili.

Uno dei passaggi più importanti consiste nella definizione di responsabilità chiare. La misurazione richiede continuità, e la continuità può essere garantita solo quando l'impresa identifica una figura, o un piccolo gruppo di figure, incaricate della raccolta e della verifica dei dati. Questo non implica la creazione di una funzione dedicata, ma la formalizzazione di un ruolo che spesso nelle PMI esiste già in forma implicita. Il sistema informativo deve inoltre essere integrato nella routine gestionale, affinché la misurazione non venga percepita come un'attività straordinaria, ma come parte del modo in cui l'impresa osserva e governa se stessa.

Il valore della misurazione dipende certamente dalla qualità dei dati. Un indicatore calcolato in modo approssimativo rischia di generare una rappresentazione distorta della performance e di compromettere la credibilità dell'impresa. Per questo motivo, gli standard e le linee guida suggeriscono di privilegiare la semplicità e la coerenza rispetto alla ricerca di una precisione apparente. È preferibile che un indicatore sia costruito secondo una metodologia chiara e replicabile piuttosto che elaborato attraverso strumenti complessi che l'impresa non è in grado di mantenere nel tempo. La qualità dei dati può essere garantita attraverso semplici procedure interne di verifica, basate sul confronto tra fonti diverse e sulla definizione di criteri espliciti di misurazione. L'affidabilità non richiede necessariamente tecnologie avanzate, ma richiede consapevolezza, rigore e coerenza. Per le PMI, questo rappresenta un cambiamento culturale rilevante: la sostenibilità non è più un insieme di dichiarazioni, ma un patrimonio informativo da preservare e valorizzare.

La misurazione delle performance ESG nelle PMI è influenzata dal settore in cui l'impresa opera. Le attività manifatturiere presentano indicatori diversi rispetto ai servizi; le imprese del settore agroalimentare devono considerare impatti ambientali specifici, mentre quelle del terziario avanzato possono concentrare l'attenzione su aspetti sociali o di governance. La UNI 11919-2 e i VSME riconoscono questa diversità, lasciando alle imprese la libertà di adattare gli indicatori alle proprie caratteristiche operative.

La conoscenza del contesto settoriale permette alle PMI di evitare indicatori non pertinenti o troppo onerosi, concentrandosi invece su quelli che riflettono realmente la

loro attività. La misurazione diventa così un processo di interpretazione contestuale che integra dati e conoscenza qualitativa del modello di business. In questo modo, l'impresa produce un report che non solo descrive numeri, ma racconta un modo specifico di creare valore nel proprio settore e nel proprio territorio.

La misurazione acquisisce il suo pieno significato solo quando viene integrata nel processo decisionale dell'impresa. Gli indicatori non devono essere considerati come un obbligo da soddisfare, ma come uno strumento per comprendere meglio la propria attività. La loro analisi permette di individuare inefficienze, rischi emergenti e aree di potenziale innovazione. Nelle PMI, questo passaggio è particolarmente significativo, poiché le decisioni spesso dipendono dall'intuizione degli imprenditori. I dati ESG possono arricchire tale intuizione, fornendo elementi oggettivi che rendono le scelte più informate.

L'integrazione degli indicatori nel processo decisionale richiede un dialogo tra tutte le funzioni aziendali. Anche in imprese di dimensioni ridotte, la sostenibilità coinvolge produzione, amministrazione, risorse umane e rapporti con il territorio. La creazione di uno spazio di confronto interno, anche informale, permette di utilizzare i dati in modo dinamico, trasformando la sostenibilità in un elemento di miglioramento continuo.

Gli indicatori giocano un ruolo decisivo nelle relazioni esterne dell'impresa. Fornire dati chiari e comprensibili permette ai partner commerciali, alle istituzioni finanziarie e alle comunità locali di valutare in modo trasparente la posizione ESG della PMI. Questo dialogo favorisce relazioni più stabili e rafforza la reputazione dell'impresa. In un contesto in cui la sostenibilità influenza sempre più le decisioni di acquisto e di investimento, la capacità di presentare indicatori affidabili diventa un fattore competitivo.

Gli stakeholder attribuiscono grande valore non solo ai risultati, ma al modo in cui l'impresa li misura. La trasparenza metodologica, la coerenza tra indicatori e obiettivi, la capacità di spiegare variazioni e trend rappresentano elementi che contribuiscono alla credibilità complessiva del report. Le PMI possono così utilizzare la misurazione come strumento di comunicazione strategica, capace di consolidare fiducia e costruire un'identità aziendale riconoscibile.

### 3.8 – Le implicazioni strategiche del reporting ESG per le PMI

Per molte piccole e medie imprese la sostenibilità rappresenta un tema apparentemente distante dalle esigenze operative quotidiane, spesso percepito come un obbligo esterno o come un costo da assorbire. Tuttavia, nei mercati contemporanei il reporting ESG si sta trasformando in una leva strategica capace di incidere direttamente sulla competitività delle imprese. La crescente attenzione di clienti, istituti finanziari e partner commerciali verso la responsabilità ambientale e sociale rende la trasparenza un elemento centrale nel posizionamento competitivo delle PMI. La capacità di misurare e comunicare i propri impatti permette di differenziarsi, di accedere a nuove opportunità di mercato e di ridurre il rischio di esclusione da filiere strategiche.

Il reporting ESG diventa dunque un linguaggio attraverso il quale l'impresa descrive il proprio modo di creare valore. Questa narrazione non si limita a elencare iniziative, ma esprime una visione strategica che comunica affidabilità, consapevolezza e impegno. Nei settori più dinamici, la capacità di rendicontare la sostenibilità è ormai un requisito implicito per mantenere la propria posizione o per accedere a nuove collaborazioni.

La sostenibilità è strettamente collegata alla gestione del rischio d'impresa. Le PMI sono spesso più vulnerabili agli shock ambientali, alle oscillazioni dei prezzi energetici, ai cambiamenti regolatori e alle tensioni nelle catene del valore. Il reporting ESG consente di identificare rischi emergenti e di integrare tali informazioni nel processo decisionale. Le imprese che adottano strumenti di misurazione e analisi sono in grado di anticipare problematiche che, se non gestite tempestivamente, potrebbero compromettere la continuità aziendale.

L'analisi degli indicatori rivela, ad esempio, inefficienze nei consumi energetici, criticità nella sicurezza del lavoro o fragilità nelle relazioni con i fornitori. Questi elementi non sono semplici informazioni, ma segnali che orientano la strategia. La capacità di valutare rischi e opportunità associati ai fattori ESG diventa così un tassello fondamentale nella gestione dell'impresa, contribuendo alla sua resilienza.

La sostenibilità è diventata un criterio rilevante nelle valutazioni del rischio effettuate dagli istituti bancari. Le normative europee sulla finanza sostenibile, tra cui gli orientamenti dell'EBA e le disposizioni sulla classificazione degli attivi, spingono le banche a integrare i fattori ESG nei processi di concessione del credito. Questo cambiamento implica che le PMI che non sono in grado di presentare informazioni

strutturate potrebbero essere considerate più rischiose, indipendentemente dalla loro effettiva solvibilità.

Il reporting ESG permette alle imprese di colmare questa asimmetria informativa. Una PMI che presenta un bilancio di sostenibilità o un set di indicatori coerente dimostra di possedere consapevolezza dei propri rischi e capacità di governo. Questa trasparenza può migliorare le condizioni di accesso al credito, ridurre i tempi di istruttoria e favorire il dialogo con il sistema finanziario. L'impresa non solo mostra ciò che fa, ma evidenzia come lo gestisce e con quali risultati.

Le nuove generazioni attribuiscono grande importanza ai temi ambientali e sociali e tendono a preferire imprese che dimostrano responsabilità e impegno verso la comunità. Le PMI che avviano percorsi di rendicontazione acquisiscono una maggiore capacità di attrarre e trattenere personale qualificato. Il report ESG diventa una testimonianza concreta dei valori aziendali e contribuisce a definire un'identità che può risultare decisiva nella scelta dei lavoratori più giovani.

Il capitale umano rappresenta un fattore critico di successo per le PMI, che spesso competono con grandi imprese nell'attrazione delle migliori competenze. La sostenibilità diventa in questo contesto un elemento distintivo: raccontare il proprio impegno attraverso un documento strutturato significa offrire ai lavoratori una visione dell'impresa come luogo di crescita, innovazione e responsabilità.

Il reporting ESG non è soltanto una fotografia delle performance, ma un motore di innovazione. La misurazione degli impatti consente all'impresa di individuare inefficienze, sprechi e aree di miglioramento che possono tradursi in innovazioni di processo. Allo stesso modo, l'attenzione crescente dei clienti verso prodotti sostenibili può stimolare innovazioni nei materiali, nel design o nei modelli di servizio.

La sostenibilità diventa così un fattore di ispirazione che apre nuove possibilità di sviluppo. Le PMI che integrano la misurazione ESG nei propri processi decisionali possono scoprire opportunità di mercato inattese, sviluppare soluzioni a maggiore valore aggiunto o creare collaborazioni con enti di ricerca, università o partner industriali. Il reporting non è dunque un archivio di dati, ma un impulso alla creatività e al miglioramento continuo.

Molte PMI intrattengono rapporti profondi con i territori in cui operano. Il radicamento locale rappresenta una delle caratteristiche distintive del sistema produttivo italiano. In questo contesto, la sostenibilità assume un ruolo che va oltre la semplice trasparenza informativa: diventa un elemento identitario che contribuisce alla legittimazione sociale e istituzionale dell'impresa.

Le PMI che rendicontano il proprio contributo allo sviluppo locale, alla tutela dell'ambiente o al benessere della comunità costruiscono relazioni più solide con le amministrazioni pubbliche, con le associazioni territoriali e con i cittadini. Questo rafforza la reputazione aziendale e facilita l'accesso a partnership, incentivi o progetti di sviluppo sostenibile. La rendicontazione diventa un ponte tra l'impresa e il territorio, capace di valorizzare il ruolo che essa svolge nel contesto in cui è inserita.

Il reporting ESG non produce benefici solo all'esterno, ma incide profondamente sulla struttura organizzativa dell'impresa. La raccolta dei dati, la riflessione sul proprio impatto e la definizione di obiettivi migliorativi contribuiscono a rafforzare i processi interni, rendendo l'impresa più consapevole e più capace di affrontare situazioni critiche. La resilienza organizzativa deriva dalla capacità di integrare sostenibilità e strategia, trasformando il reporting in un'occasione di apprendimento continuo.

La versione 2025 della norma UNI e gli standard VSME riconoscono esplicitamente questa funzione. La sostenibilità diventa un elemento di maturità gestionale: un'impresa che rende conto dei propri impatti è un'impresa più preparata ad affrontare le sfide del futuro. La resilienza non è solo una qualità astratta, ma un risultato tangibile derivante da processi strutturati.

Il valore reputazionale generato dal reporting ESG è uno degli aspetti più potenti per le PMI. La trasparenza non è solo un dovere etico, ma un segnale di affidabilità che produce effetti sulle relazioni commerciali, istituzionali e comunitarie. Le imprese che comunicano con chiarezza la propria visione della sostenibilità vengono percepite come partner stabili, capaci di mantenere gli impegni e di operare con coerenza nel lungo termine.

Il report ESG diventa un documento strategico che non si limita a descrivere ciò che l'impresa fa, ma presenta una narrazione della sua identità e del suo futuro. In un mondo dove la fiducia è un bene sempre più prezioso, la sostenibilità si afferma come uno degli strumenti più efficaci per costruire reputazione.

### 3.9. Uno studio di caso con VSME: la società ligure RGM s.r.l.

A fronte delle descrizioni degli standard di rendicontazione ESG appare utile rappresentare un caso relativo a una PMI del contesto imprenditoriale ligure, particolarmente innovativa anche dal punto di vista degli standard adottati; infatti pur non essendo essa obbligata, nonostante quindi l'assenza di coerenza, i suoi manager hanno ritenuto di applicare lo standard "VSME".

Trattasi di RGM S.r.l., società metalmeccanica ed elettronica ad alto contenuto tecnologico, fondata nel 1986, specializzata nello sviluppo e nella produzione di sistemi complessi per la conversione dell'energia destinati ai settori industriale, medicale, automotive, difesa, ferroviario e aerospaziale.

In maggiore dettaglio, l'organizzazione opera attraverso tre principali Business Unit – Power Electronics, RGM Space e Metalworks – con stabilimenti produttivi a Genova e Lerma (AL) e un laboratorio dedicato a Roma. Il modello di business è orientato alla progettazione e realizzazione di soluzioni su misura ad elevata densità tecnologica, supportate da un reparto di Ricerca e Sviluppo strutturato, che impiega ingegneri e tecnici specializzati ed è titolare di brevetti riconosciuti anche a livello europeo.

La società integra da tempo principi di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale nel proprio assetto organizzativo e nei processi industriali, come dimostrato dall'adozione di sistemi di gestione certificati in ambito qualità, ambiente e sicurezza. La certificazione ambientale UNI EN ISO 14001, ottenuta già nel 2005, costituisce un elemento strutturale del sistema di controllo dei processi, finalizzato alla riduzione degli impatti ambientali negativi e al miglioramento continuo delle performance. L'approccio alla sostenibilità si fonda su una governance che dichiara di operare secondo criteri di trasparenza, correttezza e integrità, integrando progressivamente i fattori ESG nelle decisioni strategiche e negli investimenti.

Nel 2024 RGM ha avviato formalmente il proprio primo Report di Sostenibilità, redatto su base volontaria, pur non essendo soggetta agli obblighi previsti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive. La rendicontazione è stata elaborata in forma individuale e copre il periodo gennaio-dicembre 2024, coincidente con l'esercizio di bilancio. Il documento è stato predisposto da un gruppo di lavoro interno composto dai responsabili delle diverse funzioni aziendali, con il coinvolgimento del top management

e la validazione finale da parte del Consiglio di Amministrazione. L'attività ha incluso la definizione del perimetro di rendicontazione, l'identificazione degli stakeholder di riferimento, la raccolta e validazione dei dati quali-quantitativi e l'analisi degli standard disponibili.

La società ha scelto di redigere il report in conformità al principio elaborato da EFRAG per le PMI non quotate, adottando il "Voluntary standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings (VSME)", opzione A – Modulo Base. Tale scelta colloca la rendicontazione in un quadro metodologico strutturato ma proporzionato alla dimensione dell'impresa, garantendo coerenza, comparabilità e verificabilità delle informazioni. Nella dichiarazione d'uso finale viene esplicitato il raccordo puntuale tra le sezioni del report e gli indicatori previsti dallo standard VSME, con riferimento alle aree Ambiente, Forza lavoro e Governance.

La rendicontazione ESG di RGM si articola secondo una logica di capitali, distinguendo il Capitale Ambientale, il Capitale Umano e la Governance. Per quanto riguarda l'ambiente, l'azienda fornisce dati dettagliati sui consumi energetici, distinguendo tra fonti rinnovabili e non rinnovabili, sugli inquinanti emessi in aria, sugli scarichi idrici, sull'uso del suolo e sulla gestione dei rifiuti. Viene evidenziata un'elevata percentuale di rifiuti avviati a recupero, nonché un'attenzione alla progettazione orientata alla riparabilità, al riuso e al riciclo dei materiali. Sono inoltre dichiarate iniziative future quali l'incremento dell'approvvigionamento da fonti rinnovabili, lo studio di impianti fotovoltaici e il rafforzamento delle procedure di monitoraggio ambientale.

Con riferimento al Capitale Umano, RGM descrive in modo analitico la composizione della forza lavoro, il livello di copertura contrattuale, gli indici infortunistici, il gap retributivo di genere e le ore di formazione erogate. L'azienda evidenzia un impegno strutturato nella tutela della salute e sicurezza ai sensi del D.Lgs. 81/2008, nella valorizzazione delle competenze tecniche e nell'attrazione di giovani talenti attraverso iniziative come la RGM Academy e collaborazioni con istituti tecnici del territorio. La dimensione sociale è quindi rappresentata non solo attraverso indicatori quantitativi, ma anche mediante la descrizione di politiche orientate all'inclusione, alla formazione continua e allo sviluppo territoriale.

Sul piano della Governance, la società dichiara l'integrazione dei fattori ESG nei processi decisionali e l'adozione di strumenti di controllo interno, compreso il

completamento del percorso di implementazione del D.Lgs. 231/2001 con l'istituzione di un Organismo di Vigilanza. È attestata l'assenza di condanne per reati di corruzione e concussione e viene richiamato l'impegno a formalizzare un piano strategico di sostenibilità pluriennale. L'adesione a iniziative internazionali, come l'UN Global Compact, rafforza ulteriormente l'allineamento ai principi di responsabilità globale.

Nel complesso, la modalità di rendicontazione ESG adottata da RGM si configura come un sistema volontario, strutturato e progressivo, coerente con lo standard VSME e finalizzato a garantire trasparenza verso stakeholder finanziari, clienti, comunità locali e partner industriali. Il report non si limita a una comunicazione descrittiva, ma integra dati misurabili, indicatori standardizzati e obiettivi di miglioramento, ponendosi come strumento gestionale oltre che informativo. L'adozione del VSME rappresenta, in tale contesto, un primo passo verso una rendicontazione sempre più sistematica e integrata, in linea con l'evoluzione del quadro normativo europeo in materia di sostenibilità.

### 3.10. Lo standard ESG del MEF per il sistema bancario. La valutazione e il rating della società

Lo standard MEF è uno strumento di riferimento (non vincolante) elaborato dal Tavolo per la Finanza Sostenibile, presieduto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), con la partecipazione di Ministero dell'Ambiente e Sicurezza Energetica, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Banca d'Italia, CONSOB, IVASS e COVIP. Ha l'obiettivo di semplificare e standardizzare il flusso di informazioni ESG richieste dalle banche alle PMI per la sostenibilità e l'accesso al credito.

La versione aggiornata di riferimento dicembre 2025 ingloba gli esiti delle consultazioni pubbliche e strumenti di interoperabilità con standard esterni (es. EFRAG VSME) per ridurre duplicazioni e oneri informativi per le imprese.

Gli obiettivi principali consistono nel facilitare l'interazione PMI-Banche sui temi ESG; fornire un linguaggio e un set di informazioni condivise in materia di ambiente, sociale e governance, così da rendere più chiaro il dialogo con gli istituti finanziari; ridurre la dispersione di richieste eterogenee di informazioni ESG da parte delle banche. Ma anche standardizzare contenuti e struttura informativa.

Il documento propone linee guida, indicatori e moduli di raccolta che le PMI possono utilizzare per rispondere con un formato comune alle banche.

Esso aiuta le imprese a costruire un quadro informativo coerente con i requisiti ESG richiesti dal sistema finanziario e dalla futura diffusione di standard volontari europei.

Lo standard mira a promuovere consapevolezza e competenze ESG e incentiva le PMI a comprendere la rilevanza dei dati ESG non solo per adempimenti regolamentari, ma anche per gestione dei rischi, accesso al credito, e opportunità di mercato. Esso supporta iniziative di formazione e diffusione di competenze ESG nel tessuto imprenditoriale.

Le informazioni che le PMI sono invitate a raccogliere e trasmettere alle banche sono organizzate per aree tematiche e seguono criteri di proporzionalità, standardizzazione e praticità. Le aree principali delle informazioni ESG sono:

- Informazioni generali sull'impresa (identità, governance, modello di business).
- Clima e cambiamento climatico (strategie di mitigazione e adattamento).
- Ambiente (uso risorse, emissioni, gestione energetica).
- Aspetti sociali (condizioni di lavoro, inclusione, sicurezza).
- Governance (strutture, controlli, integrità e gestione del rischio).

Le informazioni sono proposte in un formato modulare, adattabile alle dimensioni e capacità della PMI. I dati non sono tutti obbligatori: alcune sezioni sono prioritarie, altre aggiuntive, con un approccio che evita eccessivi oneri soprattutto per micro e piccole imprese.

Le richieste informative sono state ottimizzate rispetto alla prima bozza: il numero di indicatori è stato ridotto e semplificato per chiarezza e utilità pratica.

È stata definita una tabella di interoperabilità con lo standard europeo volontario VSME (Voluntary Standard for Micro, Small and Medium-sized Enterprises) sviluppato da EFRAG, consentendo di riconoscere quali dati sono già allineati e quali richiedono adattamento.

Le PMI, pur non essendo soggette alla CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) né a obblighi normativi analoghi, sono sempre più coinvolte nell'offerta di informazioni ESG per motivi di mercato e di accesso al credito.

Il documento funge dunque da ponte operativo tra le esigenze di sostenibilità regolamentata delle banche e la pratica di comunicazione delle PMI.

L'interoperabilità con il VSME Standard è un elemento chiave per evitare duplicazioni, armonizzare i dati richiesti, agevolare l'adozione di modelli ESG coerenti con quelli europei.

Gli impatti attesi per PMI e banche attengono alla riduzione dell'onere amministrativo nella raccolta dei dati ESG; alla maggiore trasparenza delle performance di sostenibilità; alla facilitazione nell'accesso al credito e ai finanziamenti sostenibili; alla crescita delle competenze interne su gestione e contabilità ESG.

Per le banche trattasi di mirare a un miglioramento della qualità delle informazioni ESG ricevute; alla possibilità di integrare criteri ESG nella valutazione del rischio di credito; alla standardizzazione delle richieste informative.

Il "Dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche" rappresenta dunque un quadro di riferimento pratico e semplificato per aiutare le PMI italiane ad adottare un reporting ESG coerente con le esigenze degli istituti creditizi, favorendo la trasparenza, l'efficienza informativa e l'accesso a strumenti finanziari sostenibili.

Viene di seguito analizzata la valutazione degli indicatori ESG stabiliti dal MEF, in modo da uniformare le valutazioni del merito creditizio compiute dalle banche (nel framework ABI). Tali indicatori sono quelli definitivi deliberati nel dicembre 2024, aggiornati da ultimo a dicembre 2025.

Numero Indicatore	Topic ESG del MEF	Note / Audit <i>Due diligence</i>
<b>1. Informazioni generali</b>		
1	Per ciascun sito d'impresa, informazioni su: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ubicazione/geolocalizzazione;</li> <li><input type="checkbox"/> Codice attività economica (NACE);</li> <li><input type="checkbox"/> Fatturato anno;</li> <li><input type="checkbox"/> Numero dipendenti</li> </ul>	
2	Breve descrizione della struttura organizzativa e di governance dell'impresa	

Numero Indicatore	Topic ESG del MEF	Note / Audit <i>Due diligence</i>
<b>1. Informazioni generali</b>		
3	Azienda sottoposta a valutazioni di performance di sostenibilità. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rating ESG</li> <li><input type="checkbox"/> Certificazioni ambientali/ sociali / relative alla condotta aziendale</li> <li><input type="checkbox"/> Diffusione pubblica di report ESG</li> </ul>	
<b>2. Mitigazione e adattamento al cambiamento climatico</b>		
4	Livello efficienza energetica degli immobili in garanzia	
5	Consumo totale di energia, da: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fonti rinnovabili</li> <li><input type="checkbox"/> Fonti non rinnovabili</li> </ul>	
6	Emissioni annuali di gas serra in ambito 1	
7	Emissioni annuali di gas serra in ambito 2	
8	Target fissati per ridurre effetto serra	
9	Investimenti per ridurre esposizione rischio fisico e cambiamento climatico	
10	Indicazione su contro quale rischio fisico / calamità naturale si è stipulata una copertura assicurativa	
11	Stima quantitativa preliminare o qualitativa del fatturato allineato alla tassonomia UE	
12	Stima quantitativa preliminare o qualitativa della spesa in conto capitale allineato alla tassonomia UE	
<b>3. Ambiente</b>		
13	Emissioni annuali di sostanze inquinanti in aria, acqua, suolo	
14	Obbiettivi da raggiungere nel tempo relativi a riduzione sostanze inquinanti in aria, acqua, suolo	
15	Volume di acqua consumata	
16	Volume annuo di prelievi idrici da zone a elevato stress idrico	

Numero Indicatore	Topic ESG del MEF	Note / Audit <i>Due diligence</i>
<b>1. Informazioni generali</b>		
17	Obiettivi da raggiungere nel tempo relativi a consumo acqua o prelievi idrici da zone ad alto stress idrico	
18	Aree di terreno o area marina di siti di proprietà, gestiti in aree protette, o alto valore di biodiversità	
19	Area e percentuale di terreno impermeabilizzata	
20	Obiettivi da raggiungere in merito alla biodiversità	
21	Tonnellate di rifiuti pericolosi e radioattivi prodotti nell'anno	
22	Percentuale di rifiuti destinati a smaltimento e rifiuti riciclati durante l'anno	
23	Percentuale di contenuto riciclato e/o recuperato e/o sottoprodotto) presente nei prodotti finiti/semilavorati e i loro imballaggi	
24	Percentuale di contenuto riciclabile negli imballaggi	
25	Obiettivi relativi all'economia circolare	
<b>4. Società e forza lavoro</b>		
26	Adozione di procedure predisposte per garantire rispetto dei diritti del lavoratore	
27	N° casi legati alla violazione dei diritti umani che hanno determinato sanzioni	
28	% di lavoratori a cui si applicano contratti collettivi nazionali di lavoro CCNL	
29	N° di dipendenti in "categorie protette" che supera la richiesta di legge	
30	% divario retributivo donne-uomini per livello di inquadramento	
31	N° medio di ore di formazione, per dipendente e per tipologia di formazione	
32	N° infortuni sul lavoro comunicati all' INAIL, nell'anno	

Numero Indicatore	Topic ESG del MEF	Note / Audit <i>Due diligence</i>
<b>1. Informazioni generali</b>		
33	N° giornate perse causa infortuni, malattie professionali, nell'anno	
34	N° decessi dovuti a incidenti sul lavoro o malattie professionali, nell'anno	
35	N° dipendenti a tempo indeterminato, ripartito per genere e inquadramento	
36	Iniziative volte a minimizzare impatti negativi, mitigare rischi o promuovere opportunità rispetto alla propria forza lavoro	
37	Iniziative volte a minimizzare impatti negativi, mitigare rischi o promuovere opportunità per la comunità e il territorio circostante	
<b>5. Condotta d'impresa</b>		
38	<input type="checkbox"/> Adozione codice etico e/o <input type="checkbox"/> modello organizzativo (MOG d.lgs.231/2001) e/o <input type="checkbox"/> procedure anticorruzione	
39	Procedure per la segnalazione di pericolo in materia di salute e sicurezza dei lavoratori	
40	Numero e ammontare di sanzioni pecuniarie e interdittive per violazioni di leggi <input type="checkbox"/> contro la corruzione attiva e passiva e/o <input type="checkbox"/> in materia ambientale	
#	<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	<b>...% (.../40)</b>

Si riportano di seguito anche gli indicatori della norma UNI 11919 parte 2, distinguendo inizialmente quelli dedicati agli enti e aziende “profit”. Nella norma è presente una sezione dedicata al terzo settore.

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
<b>Governance</b>	
1.1. Piano strategico con criteri ESG e valutazione tra piano strategico anno precedente e risultati ottenuti	ESRS 2 Informazioni generali -Azioni MDR-A – Azioni e risorse relative a questioni di sostenibilità rilevanti
1.2. L’impresa è partecipata da fondi classificati secondo i criteri di cui all’ art.8 o 9 del Reg. UE 2019/2088. <sup>1</sup>	<b>NON PRESENTE</b>
1.3. Analisi dei temi rilevanti dell’organizzazione in relazione ai bisogni degli stakeholder, nonché loro coinvolgimento nel processo di analisi (GRI analisi rilevanza o <i>materiality</i> )	ESRS 1 Prescrizioni generali - 3. Doppia rilevanza come base per l’informativa sulla sostenibilità
1.4. Presenza dei requisiti del “Rating di Legalità” dell’AGCM-Antitrust (livello avanzato, due stelle)	G1-3 – Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva G1-4 – Casi di corruzione attiva o passiva
1.5 Adozione di modelli organizzativi e gestionali per la prevenzione dei reati amministrativi, oltre gli obblighi di legge	G1-3 – Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva G1-5 – Influenza politica e attività di lobbying
1.6 Presenza di politiche con impegni sui temi ESG	ESRS 2 Informazioni generali -Politiche MDR-P – Politiche adottate per gestire questioni di sostenibilità rilevanti
1.7 Adozione di politiche di whistleblowing	G1-1 – Politiche in materia di cultura d’impresa e condotta delle imprese

<sup>1</sup> Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 relativo all’informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
1.8. Adozione di politiche di anticorruzione	G1-1 – Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese
1.9. Formazione su “sviluppo cultura interna della RS-ESG” o sui “valori” aziendali	S1-13 – Metriche di formazione e sviluppo delle competenze
1.10. Presenza del/della manager ESG (Possibilmente indipendente o in posizione subordinata al solo CdA/AU)	ESRS 2 Informazioni generali -GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo
1.11. Presenza di un Comitato di sostenibilità i criteri per la sua composizione sono indicati in modo trasparente”	<b>NON PRESENTE</b> (Indicatore affine: ESRS 2 Informazioni generali -GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo)
1.12. Nei CdA, presenza del “genere meno rappresentato” almeno pari al 40%	ESRS 2 Informazioni generali -GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo, paragraf. 21. d (diversità di genere all'interno del CdA)
1.13 Presenza di competenze specifiche tra componenti del CdA, o tra i livelli apicali, e attribuzione di deleghe specifiche relativamente a criteri ESG	ESRS 2 Informazioni generali -GOV 2 – Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate
1.14. Modello di governance, con evidenza della partecipazione di livelli non dirigenziali nelle decisioni strategiche	ESRS 2 Informazioni generali -GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo
1.15. Iniziative, oltre gli obblighi di legge, secondo modelli di gestione integrata del rischio (quali ad esempio ISO 14001, ISO 45001, SA8000, UNI EN ISO 26000, ISO 37000, UNI ISO 30415, Pdr 125:2022, Pas 24000.....)	ESRS 2 Informazioni generali - GOV-4 – Dichiarazione sul dovere di diligenza ESRS 2 Informazioni generali - GOV-5 – Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità
<b>Diritti umani</b>	

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
<p>2.1. Impiego in azienda giovani lavoratori (&gt;16&lt;18) con verifica del rispetto dei diritti umani secondo le 8 convenzioni fondamentali ILO</p>	<p>ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale</p> <p>S1-1 Politiche relative alla forza lavoro propria</p> <p>S1-4 Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni</p> <p>S1-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti</p>
<p>2.2. Applicazione e approvazione di una politica aziendale in cui viene dichiarato esplicitamente il divieto al ricorso al lavoro infantile al lavoro obbligato e ad ogni forma di discriminazione</p>	<p>S1-1 – Politiche relative alla forza lavoro propria</p> <p>S2-1 – Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore</p>
<p>2.3. Approvazione e applicazione di una procedura per l'individuazione e la gestione di potenziali situazioni di rischio nel campo dei diritti umani, anche lungo la catena della fornitura</p>	<p>S1-4 – Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni</p> <p>S2-4 – Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni</p>

TIPOLOGIA INDICATORI	Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772
<b>Rapporti e condizioni di lavoro</b>	
3.1. CCNL applicato/i (% di personale coperto sul totale) <b><u>Selezionabile con evidenza dell'andamento rispetto all'anno precedente</u></b>	S1-6 – Caratteristiche dei dipendenti dell'impresa S1-8 – Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale
3.2. Adozione di modalità di organizzazione del lavoro flessibili <sup>2</sup>	S1-15 – Metriche dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata
3.3. Applicazione della contrattazione collettiva delle organizzazioni di rappresentanza comparativamente più rappresentative	S1-8 – Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale
3.4. Presenza di premialità legate al raggiungimento di risultati aziendali ad impatto sociale o ambientale definiti attraverso accordi con i sindacati	S1-16 – Metriche di remunerazione (divario retributivo e remunerazione totale)
3.5. Conduzione di analisi di clima e altre iniziative di dialogo e coinvolgimento (engagement) dei/delle dipendenti e di altri stakeholder interni, con l'obiettivo di promuovere il benessere organizzativo nei luoghi di lavoro	S1-2 – Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti
3.6. Partnership con reti pubblico private tra ASL, Sindacato e organizzazioni imparziali e sindacali e altri soggetti per promuovere la salute sul luogo di lavoro	S1-4 – Impatto e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni e approcci
3.7. Realizzazione di attività formative, con il coinvolgimento del personale, garantendo condizioni di partecipazione non discriminatorie	S1-13 – Metriche di formazione e sviluppo delle competenze

<sup>2</sup> Quali ad esempio smart working, orario flessibile, banca ore

TIPOLOGIA INDICATORI	Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772
3.8. Realizzazione di attività formative specificatamente dedicate ai temi delle pari opportunità, inclusione e non discriminazione	S1-13 – Metriche di formazione e sviluppo delle competenze
3.9. Adozione di iniziative di regolare coinvolgimento delle rappresentanze sindacali relativamente a salute e sicurezza, benessere organizzativo, formazione, promozione di pari opportunità e non discriminazione, oltre quanto previsto dagli obblighi di legge	S1-2 – Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti
3.10. Misure di valorizzazione delle risorse umane; misure di welfare secondario, benefit oltre obblighi di legge/CCNL o misure di conciliazione vita privata/lavoro a favore dei/delle dipendenti e utilizzate almeno dal 20% aventi diritto, con parità di genere.	S1-11 – Protezione sociale S1-16 – Metriche di remunerazione (divario retributivo e remunerazione totale)
3.11. Parità di trattamento retributivo di genere (a parità di valore di lavoro), tenuto conto del salario complessivo, straordinari, indennità, ecc.	S1-9 – Metriche della diversità S1-10 – Salari adeguati S1-16 – Metriche di remunerazione (divario retributivo e remunerazione totale)
3.12. Part time reversibile (possibilità di riconvertire il part-time in full time)	S1-15 – Metriche dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata
3.13. Adozione sulla rete antincendio di prove, controlli e manutenzione con cadenza superiore a quella prevista dalla legislazione	S1-4 – Interventi su impatti e approcci rilevanti per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni e approcci
3.14. Sostituzione programmata <b>e <u>preventiva</u></b> delle parti di macchina o impianto la cui usura o malfunzionamento può dar luogo ad incidenti (a	S1-4 – Interventi su impatti e approcci rilevanti per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in

TIPOLOGIA INDICATORI	Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772
seguito di un programma di manutenzione)	relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni e approcci
3.15. Promozione di iniziative per il coinvolgimento e la partecipazione alle iniziative aziendali in materia di salute e sicurezza dei lavoratori	S1-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni
3.16. Acquisizione di dati epidemiologici del territorio dove opera l'impresa/ente da parte del/della medico competente	S1-4 – Interventi su impatti e approcci rilevanti per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni e approcci
3.17. Numero complessivo e gravità infortuni in azienda nell'ultimo anno. <b><u>Selezionabile in caso di assenza o diminuzione da un anno al successivo</u></b>	S1-14 – Metriche di salute e sicurezza S1-17 – Incidenti, denunce e impatti gravi in materia di diritti umani
3.18. Esistenza in azienda di un piano sanitario integrativo	S1-4 – Interventi su impatti e approcci rilevanti per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni e approcci
3.19. Tutela delle invenzioni dei dipendenti e riconoscimento economico extracontrattuale	S1-4 – Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni
3.20. Formazione oltre quanto previsto dalla normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro	S1-13 – Metriche di formazione e sviluppo delle competenze
3.21 Corsi di lingua italiana per lavoratori	S1-13 – Metriche di formazione e sviluppo delle

TIPOLOGIA INDICATORI	Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772
stranieri	competenze
3.22. Realizzazione di progetti per l'integrazione e la valorizzazione di lavoratori/trici nell'azienda.	S1-9 – Metriche della diversità
3.22. Realizzazione di buone prassi finalizzate a promuovere la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ai sensi del Decreto Legislativo n.81/2008	S1-1 – Politiche relative alla forza lavoro propria
<b>Ambiente</b>	
4.1. Calcolo emissioni GHG del c.d. "Scope 1" (ISO 14064), o "carbon footprint" di organizzazione	E1-6 – Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES
4.2. Calcolo emissioni GHG del c.d. "Scope 2" (ISO 14064), o "carbon footprint" di organizzazione	E1-6 – Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES
4.3. Calcolo emissioni del c.d. "Scope 3" (ISO 14064), o "carbon footprint" di organizzazione, relativamente alla value chain (a monte e a valle, upstream e downstream, acquisti materie e distribuzione dei prodotti e consumi durante il loro uso)	E1-6 – Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES
4.4. Consumo di acqua annuo <b><u>(Selezionabile con evidenza dell'andamento almeno rispetto all'anno precedente)</u></b>	E3-4 – Consumo idrico
4.5. Presenza di azioni volte ad implementare dinamiche di economia circolare (quali ad esempio UNI/TR 11821 o Remade in Italy o equivalenti certificate da un Ente/Accredia)	E5-1 — Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare E5-3 – Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare
4.6. Analisi del ciclo di vita di uno o più prodotti	ESRS 2 IRO-1 — Descrizione dei processi per

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
(quali ad esempio valutazione LCA e/o Carbon Footprint di prodotto, EPD Environmental Product Declaration)	<p>individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi all'uso delle risorse e all'economia circolare</p> <p>E1-6 – Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES</p> <p>E4-5 — Metriche d'impatto relative ai cambiamenti della biodiversità e degli ecosistemi</p>
4.7. Risparmio o abbattimento o segregazione della CO2 rispetto all'anno precedente	<p>E1-4 – Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi</p> <p>E1-7 – Assorbimenti di GES e progetti di mitigazione delle emissioni di GES finanziati con crediti di carbonio</p>
4.8. Pratiche riguardanti il mantenimento e/o conservazione della biodiversità (es. Indicare se la percentuale di specie autoctone coltivate, di razze autoctone allevate e di foraggi prodotti in azienda superano il 50%).	<p>E4-1 — Piano di transizione e attenzione alla biodiversità e agli ecosistemi nella strategia e nel modello aziendale</p> <p>E4-2 — Politiche relative alla biodiversità e agli ecosistemi</p> <p>E4-3 — Azioni e risorse relative alla biodiversità e agli ecosistemi</p> <p>E4-4 — Obiettivi relativi alla biodiversità e agli ecosistemi</p> <p>E4-5 — Metriche d'impatto relative ai cambiamenti della biodiversità e degli ecosistemi</p>
4.9. Adozione di tecniche o pratiche agricole a ridotto impatto ambientale, oltre le prescrizioni di legge (es. tecniche di coltivazione a basso impatto	E4-2 — Politiche relative alla biodiversità e agli ecosistemi (Politiche o pratiche agricole/di utilizzo del suolo sostenibili, paragrafo 24,

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
e “condizionalità della PAC”, interventi di razionalizzazione dell’uso irriguo, attività di manutenzione permanente di tutti i terreni aziendali, gestione e /o riutilizzo degli scarti di produzione e dei reflui zootecnici, ecc.)	lettera b))
4.10 Presenza di azioni volte a ridurre i propri consumi energetici e/o ad autoprodurre energia da fonte rinnovabile	E1-5 – Consumo di energia e mix energetico
4.11 Riqualficazione in termini di sostenibilità ambientale di prodotti (ad esempio, risorse, materiali utilizzati)	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare E5-3 – Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare E5-4 – Flussi di risorse in entrata E5-5 – Flussi di risorse in uscita
<b>Corrette prassi gestionali</b>	
5.1. Adozione di una “politica” di gestione della catena di fornitura attraverso il processo di Due Diligence inteso come processo che è parte integrante dei sistemi decisionali e di gestione del rischio e permette alle imprese di identificare, prevenire e mitigare il proprio impatto negativo effettivo e potenziale secondo le norme internazionali (Linee Guida OCSE, Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani)	G1-1 – Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese
5.2. Modalità di gestione dei reclami dei clienti	S4-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai consumatori e agli utilizzatori finali di esprimere

TIPOLOGIA INDICATORI	Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772
	preoccupazioni
5.3. Valutazione dei rischi sociali lungo la catena di fornitura selezionando i principali fornitori e le tematiche di maggior rilevanza.	ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale
5.4 Monitoraggio dei rischi sociali nella catena di fornitura	ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale
5.5 Valutazione dei rischi ambientali nella catena di fornitura	ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale ESRS 2 IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati al clima
5.6 Monitoraggio dei rischi ambientali nella catena di fornitura	ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale ESRS 2 IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati al clima
5.7. Spese annuali in attività dedicate a ricerca, sviluppo e innovazione (Ad esempio: spese di personale esterno e interno impegnato nelle attività di ricerca, sviluppo, gestione tecnico-scientifica, costi per lo sfruttamento di risultati di ricerche, brevetti, diritti di licenza, software specifici, servizi di consulenza per ricerca, sviluppo e innovazione) Punteggio in caso di miglioramento rispetto a periodo precedente	<b>NON PRESENTE</b>
5.8. presenza nello Statuto dell'impegno	<b>NON PRESENTE</b>

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
specifico, secondo quanto previsto per le “Società Benefit”	
5.9. Applicazione di norme e standard volontari di SSL (ad es UNI EN ISO 45001) anche lungo la catena di fornitura	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori
5.10. Utilizzo fornitori che impiegano lavoratori/ici appartenenti a categorie svantaggiate (oltre obblighi di legge)	ESRS 2 IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti S1-12 – Persone con disabilità
5.11. Utilizzo fornitori appartenenti al “Terzo settore” o ETS o iscritti al RUNTS	ESRS 2 IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti
5.12. Pagamento dei fornitori prima della scadenza del debito (almeno il 15% del totale)	G1-6 – Prassi di pagamento
5.13. Preferenza verso fornitori locali, a parità di condizioni, con il vincolo del loro rispetto di criteri eco-sostenibili (locali se entro 70 Km da sede di acquisto e immagazzinaggio)	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori
5.14. Processo di social auditing (visite al sito produttivo e interviste in loco ai/alle lavoratori/ici, e alle/ai loro rappresentanti, assieme a revisione documenti relativi alle retribuzioni)	S2-2 – Processi di coinvolgimento dei lavoratori nella catena del valore in merito agli impatti S2-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni
5.15. Monitoraggio soddisfazione fornitori, con valutazione degli esiti	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori
5.16. Presenza di buone pratiche di collaborazione tra imprese e sindacati	ESRS 2 IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
	G1-1 – Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese
5.17. Partnership con propri fornitori per trasferire know-how e competenze in ottica di innovazione sostenibile	ESRS 2 IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti G1-1 – Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare (paragrafo 20 d – simbiosi industriale)
5.18. Selezione dei fornitori e/o gestione appalti secondo criteri GPP/SPP (*)	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori
5.19. Modalità di monitoraggio della catena di fornitura: A) Richiesta di sottoscrizione principi di sostenibilità; B) invio di questionari specifici in materia di sostenibilità o richieste di documenti C) audit di seconda parte presso i fornitori	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori (paragrafo 12. Paragrafo 15 a, 15 b)
5.20. Presenza di procedure formalizzate di acquisto/approvvigionamento sostenibile, che consideri oltre ai criteri economici, criteri ambientali o a impatto sociale	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori (paragrafo 12. Paragrafo 15 a, 15 b)
5.21 Iniziative di sostegno e incentivi nei confronti dei piccoli fornitori, finalizzate a migliorare il loro impegno in campo ambientale e il loro rispetto dei diritti umani e del lavoro”.	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori (paragrafo 12. Paragrafo 15 a, 15 b) G1-6 – Prassi di pagamento
5.22. Definizione di condizioni contrattuali eque (quali ad esempio la riduzione dei prezzi applicati	G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori (paragrafo 12. Paragrafo 15 a, 15 b)

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
<p>dai fornitori, la riduzione dei tempi di consegna, le consegne just-in-time per eliminare i costi di gestione magazzino, le sanzioni per ritardi in consegne) previste in modo da evitare specificamente l'adozione di pratiche quali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impostazione di orari eccessivi nei periodi di picco di domanda;</li> <li>2. Retribuzioni sotto i minimi definiti dagli ordinamenti nazionali;</li> <li>3. Obiettivi di produzione pressanti per poter rispettare altri tempi di consegna;</li> <li>4. Opposizione alla costituzione di organizzazioni sindacali, per impedire ai lavoratori di far valere i propri diritti.</li> </ol>	G1-6 – Prassi di pagamento
5.23. Rilevazione e gestione delle segnalazioni di mancato del rispetto del codice etico e del modello organizzativo e gestionale adottato	G1-3 – Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva G1-4 – Casi accertati di corruzione attiva o passiva
5.24 Numero dei saldi dei fornitori con tempistiche inferiori a quelle di legge (30 gg), o comunque entro i termini stabiliti dagli accordi tra le parti (in percentuale non inferiore al 10% o in miglioramento rispetto all'anno precedente)	G1-6 – Prassi di pagamento
<b>Aspetti specifici relativi ai consumatori/clienti</b>	
6.1. Soddisfacimento esigenze rappresentate dai prodotti/servizi rispetto alle aspettative dei clienti/utenti	ESRS 2 SBM-2 – Interessi e opinioni dei portatori d'interessi S4-1 – Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali
6.2. Estensioni tutele e garanzie su prodotti e	S4-4 – Interventi su impatti rilevanti per i

TIPOLOGIA INDICATORI	Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772
servizi, gratuita e oltre agli obblighi di legge	consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni
6.3. Inclusione di consumatori/ici nella progettazione dei prodotti/servizi, fin dall'origine e non solo nella fase finale di test	S4-2 – Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti
6.4. Informativa ai/alle clienti su corretto utilizzo e smaltimento prodotti e imballaggi	S4-2 – Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare (paragrafo 20 d – azioni a fine vita)
6.5. Misurazione della soddisfazione clienti da un anno all'altro	ESRS 2 SBM-2 – Interessi e opinioni dei portatori d'interessi S4-1 – Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali
6.6. Iniziative per i clienti/consumatori oltre gli obblighi di legge (per imprese medio/grandi)	S4-1 – Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali S4-2 – Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti
6.7. Indicazioni sulle caratteristiche del prodotto e del processo, oltre agli obblighi di legge vigenti, non a fini esclusivamente promozionali, (es. la quantità e provenienza degli ingredienti utilizzati, composizione e/o indicazioni nutrizionali, ecc.).	<b>NON PRESENTE</b>

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
6.8 Sviluppo di prodotti in co-design con i clienti	S4-2 – Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti
<b>Coinvolgimento e sviluppo della comunità</b>	
7.1. Delibera di un budget di fondi da destinare ad iniziative di sostegno della comunità e alla società civile.	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.2. Aumento di interventi di sostegno alla comunità e alla società civile sostenuti dall'organizzazione (da valutare in base alla natura dell'organizzazione), rispetto all'anno precedente.	S3-5 – Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti
7.3. Impegno pro bono in prodotti o servizi a favore della comunità	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.4. Sono attivate collaborazioni con Enti del terzo Settore territoriali o meno	ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale
7.5. N° collaborazioni attivate con Enti del Terzo Settore (ETS) rispetto al totale delle collaborazioni attivate con altri soggetti non ETS (miglioramento % rispetto a precedente annualità)	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.6. Convenzioni con scuole/università per stage e/o borse di studio in materie di RS	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
o accordi con le scuole per attività di promozione e diffusione sulla “cittadinanza d’impresa	rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.7. Accordi con enti pubblici, privati e presenti nelle comunità locali, per attività condivise	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.8. Miglioramento delle competenze professionali, anche attraverso specifici percorsi formativi	S1-13 – Metriche di formazione e sviluppo delle competenze
7.9. Riqualficazione sostenibile di prodotti e/o servizi in termini di usabilità, impatto sociale e design	E5-2 — Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare (paragrafo 20 d – azioni a fine vita)
7.10. Sviluppo di prodotti in co-design con gli Stakeholder della comunità	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.11. Sviluppo di programmi e pratiche che promuovano l’accesso a stili di vita sani (ad esempio contributi in natura, iniziative volontarie, trasferimento di conoscenze, iniziative in partnership e sviluppo di prodotto)	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.12. Partecipazione a progetti o/e iniziative di sviluppo rurale volti all’integrazione fra prodotti agricoli, artigianato, turismo rurale, interventi di ripristino e riqualficazione territoriale, anche con il coinvolgimento di partner locali appartenenti ad	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni

<b>TIPOLOGIA INDICATORI</b>	<b>Principi europei di rendicontazione di sostenibilità ESRS Reg. Delegato (UE) 2023/2772</b>
altri settori	
7.13. Distribuzione del valore economico generato agli stakeholders <sup>3</sup> ( Segnalare variazioni rispetto a esercizio precedente, eccetto anno 1 rendicontazione	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.14. Valore in Euro generato e misurato mediante indicatore Social-ROI (S-ROI) o altro equivalente indicatore di impatto.	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni
7.15 Iniziative a favore della inclusione sociale nelle comunità e nei territori, anche con il coinvolgimento di partner locali appartenenti ad altri settori	S3-4 – Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni

<sup>3</sup> Esclusi shareholders, ad esempio ai dipendenti sotto forma di welfare aziendale; ai fornitori sotto forma di maggiori commesse; alla comunità sotto forma di donazioni; allo Stato sotto forma di imposte

## Conclusioni

Il percorso sviluppato in questa tesi ha evidenziato come la rendicontazione di sostenibilità rappresenti oggi una delle trasformazioni più significative dei sistemi di governance economica contemporanei. Negli ultimi due decenni il reporting ESG è passato da pratica volontaria e prevalentemente reputazionale a elemento strutturale dell'architettura normativa e informativa dei mercati. In particolare, il quadro regolatorio europeo ha assunto un ruolo pionieristico nel processo di istituzionalizzazione della sostenibilità, culminato nell'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), che configurano un sistema organico di trasparenza basato su standard comuni, digitalizzazione dei dati e progressivo rafforzamento dei meccanismi di assurance.

Il primo capitolo ha mostrato come la comunicazione di sostenibilità non possa più essere interpretata come semplice narrazione delle iniziative aziendali, ma come parte integrante dei processi di governance e di gestione strategica dell'impresa. La crescente attenzione da parte di istituzioni, investitori e stakeholder verso le performance ambientali, sociali e di governance ha trasformato la disclosure ESG in uno strumento fondamentale per ridurre le asimmetrie informative e orientare le decisioni economiche. In questo senso, la sostenibilità non rappresenta soltanto un ambito di responsabilità etica, ma un fattore determinante per la legittimazione economica e per la creazione di valore nel lungo periodo.

Il secondo capitolo ha approfondito il ruolo degli standard ESRS come infrastruttura tecnica della CSRD, evidenziando la portata innovativa del principio di doppia materialità e la crescente integrazione tra dimensione finanziaria e dimensione degli impatti socio-ambientali. L'analisi ha inoltre messo in luce il dialogo tra il modello europeo e gli altri principali standard internazionali, come quelli elaborati dal Global Reporting Initiative (GRI) e dall'International Sustainability Standards Board (ISSB). Da tale confronto emerge la presenza di diverse razionalità regolative: un approccio globale orientato agli impatti sociali e ambientali, una prospettiva prevalentemente investor-oriented e una visione europea che integra sostenibilità, governance e interesse pubblico.

Un elemento centrale di questa evoluzione riguarda la dimensione della catena del valore. Le imprese non sono più considerate entità isolate, ma nodi di sistemi produttivi interconnessi nei quali gli impatti ESG si propagano lungo l'intera supply chain. In tale prospettiva, la rendicontazione di sostenibilità diventa uno strumento di coordinamento informativo tra imprese, investitori e istituzioni, capace di orientare le scelte economiche verso modelli di sviluppo più responsabili e resilienti.

Il terzo capitolo ha affrontato il tema cruciale del coinvolgimento delle piccole e medie imprese in questo processo di trasformazione. Le PMI costituiscono infatti l'ossatura del sistema produttivo europeo e svolgono un ruolo fondamentale nella realizzazione degli obiettivi ambientali e sociali dell'Unione. Tuttavia, esse presentano caratteristiche organizzative e strutturali che rendono complessa l'applicazione diretta dei modelli di reporting progettati per le grandi imprese. Limiti di risorse, carenze di competenze specialistiche e livelli di digitalizzazione non sempre adeguati possono infatti ostacolare l'adozione di sistemi di rendicontazione strutturati.

In questo contesto si inserisce la genesi degli standard VSME (Voluntary Standard for non-listed SMEs), sviluppati con l'obiettivo di colmare il divario tra la complessità del quadro regolatorio europeo e le capacità operative delle PMI. Il modello VSME si fonda su tre principi fondamentali — proporzionalità, gradualità e modularità — che consentono di adattare il processo di reporting alle caratteristiche delle imprese di minori dimensioni, mantenendo al contempo un livello adeguato di trasparenza informativa.

Accanto a tali strumenti di matrice europea, la ricerca ha evidenziato il ruolo della norma italiana UNI 11919-2:2025, che propone un modello applicativo orientato alla costruzione progressiva della maturità ESG delle PMI. Entrambi gli strumenti condividono l'obiettivo di rendere la sostenibilità accessibile alle imprese più piccole, evitando che gli obblighi informativi si trasformino in un carico amministrativo eccessivo e favorendo invece un percorso graduale di apprendimento organizzativo.

Un risultato rilevante emerso dall'analisi riguarda il rapporto tra sostenibilità e accesso al credito. Banche e investitori integrano sempre più i fattori ESG nei processi di valutazione del rischio, rendendo la disponibilità di dati strutturati una condizione crescente per la competitività delle imprese. Anche in assenza di obblighi normativi diretti, le PMI sono quindi coinvolte nella transizione sostenibile attraverso le richieste

informative provenienti dalle grandi imprese clienti e dalle istituzioni finanziarie. In tale prospettiva, la rendicontazione ESG diventa un fattore di permanenza nelle filiere produttive e nei mercati internazionali.

L'analisi condotta conferma, pertanto, l'ipotesi di fondo della tesi: il reporting ESG non deve essere interpretato come un mero adempimento burocratico, ma come uno strumento di trasformazione organizzativa e strategica. La misurazione degli impatti, la formalizzazione dei processi di governance e il dialogo con gli stakeholder contribuiscono a rafforzare la resilienza delle imprese, migliorandone la capacità di affrontare scenari caratterizzati da crescente complessità e incertezza.

Guardando alle prospettive future, il sistema europeo della rendicontazione di sostenibilità appare destinato a evolvere ulteriormente lungo tre direttrici principali. In primo luogo, è prevedibile un rafforzamento dei meccanismi di assurance e di verifica indipendente delle informazioni ESG. In secondo luogo, si assisterà probabilmente a una progressiva convergenza tra gli standard europei e quelli internazionali, con l'obiettivo di ridurre la frammentazione normativa e migliorare la comparabilità dei dati. Infine, la crescente integrazione tra reporting e processi di due diligence socio-ambientale potrebbe rafforzare il ruolo della sostenibilità come criterio strutturale di governance economica.

In conclusione, la sostenibilità non rappresenta più soltanto un ambito di responsabilità volontaria, ma un nuovo paradigma di accountability economica. La rendicontazione ESG contribuisce a ridefinire il rapporto tra impresa, mercato e società, introducendo forme più avanzate di trasparenza e responsabilità. In questo scenario le PMI non costituiscono un elemento marginale, ma un attore fondamentale della transizione sostenibile. Fornire loro strumenti proporzionati, accessibili e coerenti con il quadro normativo europeo significa rafforzare l'intero sistema produttivo e favorire la costruzione di un'economia più resiliente, innovativa e orientata al valore di lungo periodo.

## Bibliografia

- AA.VV. 2025, Memento Pratico Rendicontazione di sostenibilità, ESRS, Lefebvre Giuffrè, Milano.
- ABI MEF, 2025, Documento per il dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche.
- Akerlof G.A., 1970, “The Market for Lemons”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, n. 3, p. 488.
- Balluchi F., Furlotti K., 2018, Responsabilità sociale d’impresa e accountability. Il percorso delle imprese verso una rendicontazione integrata, in: *Sostenibilità, responsabilità sociale d’impresa e nuove aspettative dei consumatori: nuovi paradigmi di qualità?*, in Atti del Convegno del 12 ottobre 2018, a cura di Monica Cocconi, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Bauer R, Peta M., 2024, Reporting di sostenibilità ESG. Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate, Maggioli Ed., Santarcangelo di Romagna (RN).
- Beck U., 2000, *La società del rischio*, Carocci, Roma.
- Boldizzoni D., Quaratino L., 2014, *Risorse umane. La sfida della sostenibilità*, il Mulino, Bologna.
- Cappellieri F., 2024, *Prospettive e approcci alla materialità nel reporting di sostenibilità: il principio di doppia materialità*, Giappichelli, Torino.
- Carney M., 2015, *Breaking the Tragedy of the Horizon*, Bank of England, Londra.
- Carroll A. B., 1991, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, Vol. 34, n. 4, pp. 39–48.
- Cassese S., 2003, *La globalizzazione giuridica, La nuova costituzione economica* (Ripubblicato nel 2012), Il Mulino, Bologna.
- Cerchione R., 2025, *Bilancio di sostenibilità aziendale e rendicontazione ESG*, McGraw-Hill Education, Milano.
- Clark G. L., Feiner A., Viehs M., 2015, “From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance” *SSRN Working Paper*, March, 5, <https://ssrn.com/abstract=2508281>.
- Commissione Europea, *Corporate Sustainability Reporting Directive*, 2022, considerando 9. *Impact Assessment Report accompanying the proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive*, 2021, p. 7. *FAQ on ESRS*, 2023, p. 4.
- Confindustria, 2023, *Transizione ecologica e PMI: Impatti e prospettive*, Roma.

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), 2013, Durham, North Carolina, USA.
- Dubini P., Martello D., Monti, A., 2024, *Rendere conto. Il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali*, EGEA, Milano.
- Eccles R. G., Krzus M. P., 2018, *The Nordic Model: An Analysis of Leading Practices in ESG Disclosure*, Springer, Cham, Switzerland.
- Eccles R.G., Serafeim G., 2013, “The Performance Frontier”, *Harvard Business Review*, Vol. 91, n. 5, pp. 50-60.
- Eccles R. G., Youmans T., 2015, “Materiality in Corporate Governance”, *Harvard Business School Working Paper*, n. 15-073.
- EFRAG, 2023, *Draft ESRS for Listed SMEs (LSME)*, EFRAG, Brussels.
- EFRAG, 2024, *Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME). Exposure Draft*. Brussels: European Financial Reporting Advisory Group, EFRAG, Brussels.
- Enriques L., Zetsche D. 2022, *Corporate Sustainability and the Role of EU Company Law*, Working Paper Serie ECGI Law Working Paper, n. 644/2022, European Corporate Governance Institute, Brussels.
- ESRS 1, 2023, *General Requirements*.
- ESRS 2, 2023, *General Disclosures*.
- Foucault M., 1975, *Sorvegliare e punire*, Einaudi, Torino.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M., 1970, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit”, *The New York Times Magazine*, September 13, pp. 32–33, 122–126.
- Gasbarro F. S., Iraldo, F., 2020, *Gestire il rischio da cambiamenti climatici. Approcci e strategie delle imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Gatti S., 2023, *Finanza sostenibile. Strumenti, mercati e strategie*, EGEA, Milano.
- Gereffi G., Fernandez-Stark K. 2016, *Global Value Chain Analysis: A Primer*, Duke University, Global Value Chains Center, Durham, USA.
- GHG Protocol, *Corporate Value Chain (Scope 3) Standard*, 2011, World Resources Institute, Washington.
- GRI 3: *Material Topics*, 2021, Global Reporting Initiative.
- GRI *Universal Standards*, 2021, Global Reporting Initiative.

- Healy P. M., Palepu K. G., 2001, “Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Markets”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 31, n. 1–3, pp. 405–440.
- IAASB, ISAE 3000 (Revised), 2013.
- IASB, Conceptual Framework for Financial Reporting, 2018, IFRS Foundation.
- IFRS Foundation, IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information, 2023.
- IFRS S2 – Climate-related Disclosures, 2023.
- Internal Control – Integrated Framework, 2013, COSO.
- ISO (2010) ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization.
- ISPRA, 2023, Rapporti sulla performance ambientale delle PMI, Ispra, Roma.
- Jenkins H., 2006, “Small Business Champions for Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67 n. 3, pp. 241–256.
- Jensen M.C., 2001, “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, n. 3, pp. 8–21.
- Jensen M. C., Meckling W. H., 1976, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n. 4, pp. 305–360.
- Joint Statement of Interoperability, 2023.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Strategy-Focused Organization, 2001, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- La Torre M., 2025, Standard internazionali per la rendicontazione di sostenibilità. Produzione normativa, standard-setting e convergenze internazionali, Roma, Aracne.
- Lam J., 2014, Enterprise Risk Management, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
- Lottini E. P. M., 2022, Impresa e diritti umani, Giappichelli, Torino.
- Mio C. (a cura di), 2025, Disclosure di sostenibilità, creazione di valore e gestione dei rischi ESG. Evidenze dal contesto europeo, Giappichelli, Torino.
- Montalenti P. 2005, Il bilancio di esercizio, Giappichelli, Torino.
- OECD, 2021, SME and Entrepreneurship Outlook, 2021, OECD Publishing, Paris.
- OECD, 2023, SME and Entrepreneurship Outlook 2023, OECD Publishing, Paris.
- Ortenzi I., 2024, La formula della sostenibilità aziendale. Innovazione strategica per modelli di business sostenibili, FrancoAngeli, Milano.

- Ostrom E., 1990, *Governing the Commons*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Panizza A., Bagnoli C., Massaro, M., 2019, *Il bilancio di sostenibilità nelle PMI: opportunità e criticità nei processi di rendicontazione non finanziaria.*, FrancoAngeli, Milano.
- Perrini F., 2023, *Essere sostenibili è un vantaggio per la reputazione, la fiducia e i clienti*, SDA Bocconi Sustainability Lab. [ImpreseTerritorio.org](http://ImpreseTerritorio.org).
- Pigou A. C., 1920, *The Economics of Welfare*, Macmillan, Londra.
- Polanyi K., 1944, *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.
- Porter M. E., 1985, *Competitive Advantage*, Free University Press, New York.
- Porter M. E., Kramer M. R., 2011, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, n. 2, pp. 64-68.
- Power M., 1997, *The Audit Society*, Oxford University Press, Oxford.
- Rossi G., 2003, *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano.
- Ruggie J. G., 2013, *Just Business*, W. W. Norton & Company, New York.
- Schein E. H., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco USA.
- Sciarelli S., Sciarelli M., 2018, *Il governo etico d'impresa*, Wolters Kluwer, Milano.
- Sen A., 1999, *Development as Freedom*, Oxford University Press.
- Simnett R., Huggins A., 2015, “Integrated Reporting and Assurance: Where Can Research Add Value?”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 6, n. 1, pp. 29–53.
- Spence, L. J., 2016, “Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory”, *Business & Society*, Vol. 55, n. 1, pp. 23–55.
- Stiglitz, Joseph E., 2012, *The Price of Inequality*, W. W. Norton & Company, New York.
- Suchman M. C., 1995, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 20 n. 3, pp. 571–610.
- Tricker B., Mallin C., 2015, *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*, , Oxford University Press.
- UNI 11919-2:2025, *Modello applicativo nazionale della UNI EN ISO 26000:2020 - Parte 2: Processi di reporting e accountability*, Milano: UNI

UNI ISO 26000:2020, Guidance on social responsibility, International Organization for Standardization.

UNI (2024) UNI 11919:2024 – Bilancio di sostenibilità delle PMI. Parte 2. Ente Italiano di Normazione.

World Economic Forum (WEF), Net-Zero Challenge: The Supply Chain Opportunity, 2022.

Zingales L., 2012, A Capitalism for the People, Basic Books, New York.