



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**

**FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

**Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Diritto d’impresa**

**RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA’: EVOLUZIONE E CASO  
PRATICO**

**Relatore:**

**Professoressa Maria Serena Chiucchi**

**Tesi di Laurea di:**

**Renzi Giulia**

**Anno Accademico 2025-2026**

# **RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA': EVOLUZIONE E CASO PRATICO**

## **INDICE**

### **INTRODUZIONE 7-10**

### **1. IL CONCETTO DI SOSTENIBILITA' AZIENDALE E I SISTEMI DI RENDICONTAZIONE**

#### 1.1 Introduzione alla sostenibilità.

##### 1.1.1 Definizione di sviluppo sostenibile: dal Rapporto Brundtland ad oggi

**11-13**

##### 1.1.2 Green Deal europeo e altri programmi internazionali (ONU Agenda 2030, SDGs)

**14-16**

##### 1.1.3 Stakeholder theory e valore condiviso

**16-18**

#### 1.2 La sostenibilità nelle organizzazioni: dimensioni ambientale, sociale ed economica

|                                                                               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1.2.1 Il ruolo della sostenibilità nella strategia aziendale                  | 19-22 |
| 1.2.2 Benefici e criticità nell'adozione di modelli sostenibili               | 22-25 |
| 1.3 Misurazione e rendicontazione della sostenibilità                         |       |
| 1.3.1 Il concetto di reporting di sostenibilità                               | 25-29 |
| 1.3.2. Indicatori ESG (Environmental, Social, Governance)                     | 30-33 |
| 1.3.3. Il ruolo dei KPI e dei target di performance                           | 33-35 |
| <b>2. LE NORMATIVE INTERNAZIONALI ED EUROPEE E GLI STANDARD</b>               |       |
| 2.1. Linee guida e standard di reporting                                      |       |
| 2.1.1. Global Reporting Initiative (GRI) – principi, struttura e applicazioni | 36-39 |
| 2.1.2 Sustainability Accounting Standards Board (SASB)                        | 40-43 |

## 2.2. La normativa europea

### 2.2.1 La Direttiva 2014/95/UE (NFRD)

**43-47**

### 2.2.2. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

**47-51**

### 2.2.3. Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

**51-56**

### 2.2.4 Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)

**56-58**

## 2.3 Confronto tra GRI, ESRS e altri standard

**58-61**

## **3. CASO PRATICO: STUDIO PLAN.A STP SPA**

### 3.1 Il rendiconto di sostenibilità della società tra professionisti

**62-65**

#### 3.1.1. Quadro metodologico e struttura del Report

### 3.2 Presentazione della Società tra Professionisti e posizionamento strategico

#### 3.2.1 Nascita e caratteristiche organizzative

**65-67**

|                                                                              |              |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 3.2.2 Identità professionale, valori e capitale umano                        | <b>67-69</b> |
| 3.2.3. Struttura operativa e Organigramma                                    | <b>69-71</b> |
| 3.2.4. Catalogo dei servizi e Mission                                        | <b>71-73</b> |
| 3.3 Analisi degli Stakeholder e Strategia di Sostenibilità                   |              |
| 3.3.1 Identificazione, mappatura e gestione dei rapporti con gli stakeholder | <b>74-78</b> |
| 3.3.2 Analisi del contesto competitivo e delle aspettative ESG               | <b>79-82</b> |
| 3.3.3. Indicatori ESG pertinenti per uno studio professionale                | <b>82-86</b> |
| 3.3.4 Il processo di Doppia Materialità                                      | <b>86-88</b> |
| 3.3.5 Definizione delle priorità strategiche                                 | <b>88-90</b> |
| 3.3.6 Principali rischi e opportunità                                        | <b>90-92</b> |

### 3.4 Progetti, obiettivi realizzati e prospettiva futura

#### 3.4.1 Raccolta e analisi dei dati

**93-94**

#### 3.4.2 Risultati ottenuti nelle tre dimensioni

**94-99**

#### 3.4.3. Criticità emerse e proposte di miglioramento

**99-101**

#### 3.4.4. Progetti futuri

**101-102**

### **CONCLUSIONI**

**104-108**

### **BIBLIOGRAFIA**

**109-116**

### **ALLEGATO 1**

**117-132**

### **RINGRAZIAMENTI**

**132-133**



## **INTRODUZIONE**

Il panorama economico e aziendale contemporaneo è attraversato da una trasformazione profonda, che investe non soltanto i modelli di produzione industriale, ma anche le strutture deputate all'erogazione dei servizi professionali e di consulenza intellettuale. Al centro di questo mutamento si colloca il concetto di sostenibilità, un paradigma che ha progressivamente superato la dimensione originaria di mera istanza ecologica per trasformarsi in un pilastro fondamentale della direzione, della gestione e della rendicontazione aziendale. L'evoluzione del dibattito pubblico e regolamentare, dalle prime definizioni di sviluppo sostenibile sancite a livello internazionale fino ai più recenti interventi normativi, dimostra come la capacità di generare valore nel lungo periodo sia ormai indissolubilmente legata al rispetto dei fattori ambientali, sociali e di trasparenza nella conduzione dell'impresa.

Storicamente, la misurazione delle performance aziendali si è basata in modo pressoché esclusivo su indicatori di natura economico-finanziaria, idonei a quantificare la redditività e la solidità patrimoniale nel breve termine, ma parziali nel fotografare l'impatto complessivo dell'organizzazione sul contesto sociale e ambientale in cui opera. Il progressivo superamento di questa visione atomistica ha dato vita a una complessa traiettoria metodologica, caratterizzata dalla nascita dei primi bilanci sociali e ambientali, fino alla progressiva convergenza verso standard di rendicontazione non finanziaria condivisi a livello globale.

Tale percorso ha trovato la sua massima espressione e formalizzazione giuridica con l'entrata in vigore della Direttiva europea sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese, la Corporate Sustainability Reporting Directive, e con la conseguente emanazione degli standard europei di rendicontazione della sostenibilità, gli European Sustainability Reporting Standards. Questo nuovo quadro regolamentare non si limita a imporre stringenti obblighi di trasparenza alle grandi società quotate e agli enti di interesse pubblico, ma attiva un effetto a cascata lungo l'intera catena del valore, coinvolgendo inevitabilmente le piccole e medie imprese che costituiscono l'ossatura produttiva del tessuto economico nazionale. Le aziende di minori dimensioni, infatti, pur non essendo inizialmente destinatarie dirette degli obblighi di legge, si trovano inserite in filiere produttive i cui capogruppo richiedono l'allineamento a rigorosi parametri ambientali e sociali come condizione per il mantenimento dei rapporti commerciali o per l'accesso al credito bancario.

In questo scenario di radicale transizione normativa e culturale, il presente lavoro di ricerca si propone di indagare le modalità attraverso cui il paradigma della sostenibilità e i relativi strumenti di rendicontazione possano essere applicati ed interiorizzati non solo dalle realtà manifatturiere o commerciali, ma anche dalle strutture professionali. Tradizionalmente, gli studi di commercialisti e consulenti del lavoro sono stati considerati come semplici intermediari tecnici, figure deputate esclusivamente ad agevolare l'adempimento burocratico e fiscale della clientela o

a interpretare la compliance normativa per conto terzi. Il presente elaborato intende dimostrare come, al contrario, lo studio professionale possa e debba evolvere in un attore proattivo, capace di applicare su se stesso i medesimi standard prescrittivi di sostenibilità per trasformarli in un volano di riorganizzazione interna e in un fattore di differenziazione competitiva sul territorio.

L'indagine si articola attraverso una struttura sequenziale che muove dall'analisi teorica e normativa per approdare alla verifica empirica sul campo. Il primo capitolo è dedicato alla ricostruzione storica del concetto di sostenibilità e all'esame dei sistemi di rendicontazione, ripercorrendo le tappe metodologiche che hanno condotto dai modelli volontari promossi dalle organizzazioni internazionali alla rigida architettura prescrittiva dell'Unione Europea. Il secondo capitolo sposta il focus sulle specificità della Società tra Professionisti (STP), evidenziando come il superamento dei modelli associativi tradizionali a favore di strutture societarie di capitali ponga le basi per un'effettiva managerializzazione delle professioni intellettuali, dinamica indispensabile per accogliere l'integrazione delle metriche ecologiche, sociali e di governo aziendale.

Il terzo capitolo rappresenta il nucleo empirico dell'elaborato e si concentra sul caso di studio dello Studio Plan.A STP S.p.A. di Civitanova Marche. Attraverso l'analisi del suo primo Rendiconto di Sostenibilità, redatto facendo riferimento in via prioritaria ai principi generali dell'impianto ESRS e integrato con i parametri internazionali dei GRI Standards e gli Obiettivi dell'Agenda 2030, viene esaminato

il percorso di implementazione pratica della sostenibilità nei processi operativi della società e viene approfondito il processo di rendicontazione. Vengono messi in luce criticità ed obiettivi di sviluppo futuri. L'obiettivo finale della ricerca è dimostrare che la rendicontazione non finanziaria, non costituisce un onere accessorio, ma rappresenta per la Società tra Professionisti uno strumento fondamentale di pianificazione strategica, capace di accrescere la resilienza interna e di consolidare l'autorevolezza sul mercato di riferimento.

# **CAPITOLO 1**

## **IL CONCETTO DI SOSTENIBILITA' AZIENDALE E I SISTEMI DI RENDICONTAZIONE**

### **1.1 Introduzione alla sostenibilità**

1.1.1 Definizione di sviluppo sostenibile: dal Rapporto Brundtland ad oggi  
Negli ultimi decenni, un argomento si è fatto sempre più strada nel dibattito pubblico e politico. L'argomento in questione è la Sostenibilità ambientale e lo sviluppo sostenibile.

Il termine sostenibile deriva dal latino, ed etimologicamente significa “sorreggere o mantenere: *sostenēre* v. tr. [lat. *sustīnēre*, comp. di *sus-*, variante di *sub-* «sotto», e *tenere* «tenere»].”(www.treccani.it).

Citando un noto discorso del Capo indiano Seattle al presidente d’America, “la terra non è un’eredità ricevuta dai nostri padri, ma un prestito da restituire ai nostri figli” (Clark, 1985), a questo concetto si lega anche il termine definito nel rapporto Brundtland del 1987 “sviluppo sostenibile”: la chiave per rispondere alle necessità odierne senza danneggiare il futuro dei nostri figli. L'obiettivo è migliorare la nostra qualità della vita, accettando però i limiti e i compromessi che questo percorso impone. Esempi concreti di questo impegno sono la scelta di abbandonare i combustibili fossili implementando l'utilizzo di energie rinnovabili (sia nella

produzione di energia che nel settore dell'automotive) e il superamento dell'uso massiccio di plastica e pesticidi (Rapporto Brundtland, 1987).

Da queste definizioni risulta semplice comprendere l'importanza di intervenire su questa tematica dal punto di vista normativo, economico e sociale.

L'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile ha per l'appunto origine formale nel 1987 con la pubblicazione del rapporto "Our Common Future" (noto come Rapporto Brundtland, sopra già citato). Questo documento, redatto dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo, ha introdotto come specificato, la definizione di sviluppo sostenibile ed ha segnato il passaggio da una visione puramente conservazionista dell'ambiente a un approccio integrato che unisce crescita economica, equità sociale e tutela degli ecosistemi. Da qui in poi ci sono stati molti step, a partire dall' Earth Summit di Rio De Janeiro del 1992, in cui si siglarono i 21 punti per mitigare e contenere l'effetto dell'attività umana sull'ambiente, passando poi per il Trattato di Kyoto che poneva dei limiti vincolanti ai paesi per le emissioni di gas ad effetto serra del 1998. Il percorso è proseguito nel nuovo millennio con il Vertice di Johannesburg del 2002 (Rio+10), che ha spostato l'attenzione sull'attuazione pratica e sul legame tra povertà e ambiente, e con la conferenza Rio+20 del 2012, il cui documento finale, "The Future We Want", ha posto le basi per il superamento degli Obiettivi del Millennio. Il culmine di questo processo è stato raggiunto nel 2015, anno di svolta per la governance globale. In quell'anno, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato

l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, articolata in 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), che per la prima volta definiscono un quadro di riferimento universale applicabile sia ai paesi sviluppati che a quelli in via di sviluppo. Parallelamente, l'Accordo di Parigi sul clima ha sostituito il Protocollo di Kyoto, introducendo un meccanismo basato sui contributi determinati a livello nazionale (NDCs) con l'obiettivo di limitare il riscaldamento globale ben al di sotto dei 2°C rispetto ai livelli preindustriali. Il più recente ed interessante documento è il Green Deal dell'UE del 2019, con obiettivi prefissati fino al 2050 (Rusconi, 2019).

### 1.1.2 Green Deal europeo e altri programmi internazionali (ONU Agenda 2030, SDGs)

Nel settembre del 2015, le Nazioni Unite hanno siglato l'agenda 2030, in cui vengono fissati 17 Sustainable Development Goal (SDG) (si veda la figura 1.1).

Figura 1.1 – I 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile



Fonte: <https://gcap.global/agenda-2030/>

L'obiettivo degli SDG è migliorare le condizioni di vita della popolazione mondiale e proteggere l'ecosistema terrestre, promuovendo al contempo lo sviluppo sociale ed economico. Per farlo, l'Agenda affronta svariati temi cruciali: il contrasto a

povertà e fame, la tutela del diritto alla salute e all'educazione, l'accesso a fonti idriche ed energetiche, l'occupazione e una crescita economica aperta a tutti. Inoltre, si focalizza sul cambiamento climatico, la salvaguardia ambientale, lo sviluppo urbano, i sistemi di produzione e consumo responsabili, la parità sociale e di genere, la giustizia e la pace (Tettamanzi e Minutiello, 2026).

L'agenda mira a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, spostando l'attenzione contemporaneamente sui tre macro argomenti:

- ❖ environment;
- ❖ social ed economic;
- ❖ governance.

Si delinea in questo modo una sfida articolata: dato che i tre pilastri dello sviluppo (quello economico, quello ambientale e quello sociale) sono intimamente legati tra loro, ciascun traguardo va approcciato in ottica globale. Diventa quindi fondamentale analizzare le influenze reciproche, per impedire che i passi avanti fatti in un settore si traducano in ripercussioni negative per un altro. Soltanto una crescita equilibrata tra tutti e tre gli ambiti potrà condurre a una reale sostenibilità. (Capasso, 2024).

La Commissione Europea nel 2019, a dicembre, ha poi reso noto l'European Green Deal. "Il Green Deal prevede diverse proposte legislative con l'obiettivo di rivedere ogni legge vigente in materia di clima e di introdurre nuove leggi sull'economia

circolare, sulla ristrutturazione degli edifici, sulla biodiversità, sull'agricoltura e sull'innovazione" (Chiucchi e Giuliani, 2022). Il piano punta a dissociare la crescita economica dall'uso delle risorse, rendendo vincolanti gli obiettivi di riduzione delle emissioni tramite la Legge europea sul clima. Uno degli obiettivi di punta del piano, è infatti, la decarbonizzazione per ridurre le emissioni al livello zero entro il 2050.

### 1.1.3. Stakeholder theory e valore condiviso

Sotto il profilo della gestione aziendale, l'analisi dell'impatto prodotto dall'attività d'impresa ha subito un'importante evoluzione dottrinale, abbandonando la visione neoclassica puramente orientata al profitto a breve termine per approdare a un modello integrato che unisce inscindibilmente le dimensioni economica, sociale e ambientale.

Questo percorso evolutivo trova la sua radice originaria nel paradigma della Corporate Social Responsibility (CSR). "La CSR definisce: l'impegno dell'azienda rispetto alle conseguenze economiche, sociali e ambientali del loro operato" (Ciccola, 2025).

L'azienda si pone la problematica di analizzare gli effetti nei tre temi ESG della sua attività.

In questa prima fase, la responsabilità sociale si traduce principalmente nella redazione di appositi rendiconti di sostenibilità (i cosiddetti report di CSR), intesi

come documenti autonomi e distinti dal bilancio d'esercizio, volti a dare evidenza formale agli stakeholder dell'impegno etico dell'impresa, pertanto, i report sulla CSR rappresentano un mezzo di comunicazione formalizzato che può assumere la forma di report autonomi o di pubblicazioni integrate che combinano informazioni economiche, sociali e ambientali in un unico report annuale (Lock e Seele, 2016). In tale contesto, tuttavia, l'azione sociale viene ancora percepita come un'attività accessoria o un mezzo di comunicazione formalizzato, parzialmente disgiunto dalla strategia industriale core.

Il pilastro teorico che permette il superamento di questa visione e che ridefinisce il ruolo dell'impresa come vero e proprio attore sociale è rappresentato dalla Stakeholder Theory, formalizzata da R. Edward Freeman nel 1984. La teoria di Freeman fornisce la base logica per identificare e gestire le relazioni con tutti i soggetti, interni ed esterni, in grado di influenzare o essere influenzati dai risultati aziendali. Sovvertendo l'assunto della primazia esclusiva degli azionisti (shareholders), questo approccio dimostra che il primo obiettivo strategico per la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo è la soddisfazione bilanciata di tutti gli stakeholder; solo di riflesso a tale equilibrio, infatti, si ottiene la massimizzazione del valore economico per l'azienda. La gestione strategica degli stakeholder cessa così di essere un mero dovere morale e diventa una necessità operativa per mitigare i rischi reputazionali e garantire la stabilità del business. L'espressione più avanzata di questo percorso trova infine la sua compiuta

declinazione nella teoria del Valore Condiviso (Creating Shared Value - CSV) proposta da Porter e Kramer (2011). In passato, le aziende si sono mosse seguendo l'idea di un presunto trade-off tra utilità sociale e profitto economico, affidando la generazione di valore sociale alle istituzioni pubbliche o al terzo settore. Il concetto di valore condiviso va oltre questa contrapposizione: non si tratta di una mera redistribuzione morale o di una donazione filantropica delle risorse generate dall'attività aziendale, ma l'obiettivo è accrescere la ricchezza complessiva creata. In questo modo, il successo competitivo dell'impresa e la prosperità della collettività diventano elementi legati a doppio filo e dipendenti l'uno dall'altro. (Ciccola, 2025).

L'assunto di base del modello di Porter e Kramer è che l'azienda crea valore economico creando, simultaneamente, valore per la società e rispondendo ai suoi bisogni. Questo approccio trasforma definitivamente la sostenibilità da vincolo normativo o costo di compliance a leva strategica fondamentale per l'innovazione, permettendo di riconfigurare le catene del valore e di identificare nuovi segmenti di mercato in piena coerenza con i moderni modelli di economia circolare.

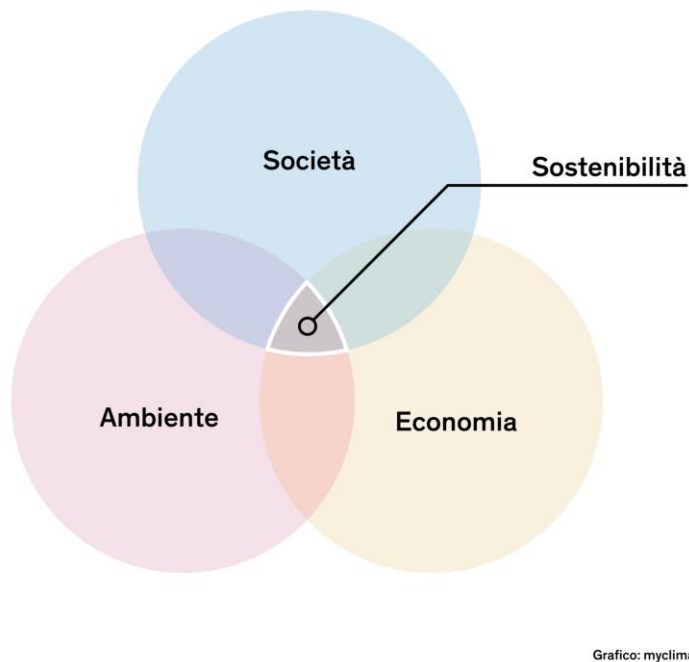
## **1.2. La sostenibilità nelle organizzazioni: dimensioni ambientale, sociale ed economica**

### **1.2.1 Il ruolo della sostenibilità nella strategia aziendale**

“Il concetto di sostenibilità, nel contesto delle organizzazioni contemporanee, ha superato la sua accezione puramente ecologica per stabilizzarsi in un modello multidimensionale noto come Triple Bottom Line (TBL), teorizzato da John Elkington nel 1994. In quegli anni, infatti, il confine del reporting aziendale si amplia fino a ricomprendere tre aree di performance aziendale: ambientale, economica e sociale” (Tettazzi e Minutiello, 2026).

Secondo questo approccio, il successo di un'impresa non può essere misurato esclusivamente attraverso indicatori finanziari, ma deve riflettere l'equilibrio sinergico tra le tre dimensioni fondamentali (vedere la figura 1.2): quella economica, quella sociale e quella ambientale.

*Figura 1.2 – Le tre dimensioni fondamentali della sostenibilità*



Fonte: <https://www.myclimate.org/>

La dimensione economica rappresenta il pilastro tradizionale dell'attività d'impresa. Tuttavia, nell'ottica della sostenibilità, essa viene reinterpretata: non si tratta più della massimizzazione del profitto a breve termine, ma della capacità dell'organizzazione di generare valore nel lungo periodo, garantendo la propria solidità finanziaria e contribuendo alla prosperità dei sistemi economici in cui è inserita. La sostenibilità economica implica, dunque, l'efficienza nell'uso delle risorse, la trasparenza della governance e la capacità di innovare i processi per

mantenere un vantaggio competitivo duraturo.

La dimensione ambientale riguarda la gestione dell'impatto dell'attività aziendale sugli ecosistemi naturali. In un'epoca caratterizzata dall'urgenza della crisi climatica, le imprese sono chiamate a monitorare e ridurre la propria carbon footprint, a ottimizzare il consumo di risorse idriche ed energetiche e ad adottare modelli di produzione circolari. L'integrazione di questa dimensione trasforma l'ambiente da vincolo normativo a opportunità di efficienza operativa, dove la riduzione degli sprechi si traduce direttamente in una riduzione dei costi e in un miglioramento della reputazione aziendale.

Infine, la dimensione sociale riguarda l'impatto dell'impresa sul capitale umano e sulla comunità nel suo insieme. Essa include la tutela dei diritti dei lavoratori, la promozione della diversità e dell'inclusione, la sicurezza sul lavoro e lo sviluppo delle competenze. Un'organizzazione socialmente sostenibile coltiva relazioni di fiducia con i propri stakeholder, riconoscendo che il benessere collettivo e l'equità sociale sono prerequisiti indispensabili per il successo di un'azienda. L'inserimento della sostenibilità nella pianificazione del business sancisce il superamento definitivo di una visione puramente di facciata o assistenziale (spesso legata al *greenwashing*), trasformando la sostenibilità stessa in un vero e proprio motore strategico. All'interno di questo nuovo modello, le priorità sociali e ambientali smettono di essere fattori secondari e marginali per il management, posizionandosi al centro dei processi decisionali e ridefinendo la missione, la

visione e i valori dell'impresa.

Da tali premesse deriva la crescente centralità della *corporate governance* “la quale consiste in un insieme di regole e best practices finalizzate al corretto bilanciamento delle relazioni tra i vari stakeholders, che definendo le funzioni e le responsabilità del top management, consente di assumere decisioni finalizzate alla creazione di valore, apprezzato dal mercato” (Naciti, 2022).

La sostenibilità nella strategia aziendale si manifesta attraverso la transizione dai modelli di business lineari a quelli circolari e attraverso l'adozione di sistemi di rendicontazione non finanziaria (come il Bilancio di Sostenibilità). Questo percorso non è privo di sfide, poiché richiede un cambiamento culturale profondo e investimenti iniziali significativi, ma rappresenta la strada percorribile per garantire la sopravvivenza e la rilevanza dell'impresa in un contesto globale sempre più complesso e interconnesso.

#### 1.2.2 Benefici e criticità nell'adozione di modelli sostenibili

Adottare modelli sostenibili all'interno della propria azienda ha i suoi benefici e le sue criticità. Tra i principali benefici come analizzato da vari studi nel tempo, possiamo annoverare:

1. **differenziazione e reputazione:** in mercati sempre più saturi, l'impegno tangibile verso obiettivi sostenibili permette di intercettare la domanda di

consumatori consapevoli, disposti a riconoscere un premio di prezzo per prodotti etici e a basso impatto ambientale;

2. **efficienza e innovazione:** la necessità di ridurre l'impatto ambientale spinge l'impresa verso l'innovazione tecnologica e di processo. Questo porta spesso alla scoperta di soluzioni più efficienti che riducono i costi di approvvigionamento energetico e di gestione dei rifiuti (Porter e Kramer, 2011);
3. **accesso al capitale:** la finanza sostenibile sta direzionando i flussi di investimento verso realtà con elevati rating ESG. Per un'impresa, dimostrare una strategia sostenibile significa accedere a capitali a costi più competitivi e beneficiare di una migliore valutazione del merito creditizio. Le banche fanno sempre più attenzione a concedere credito a imprese che hanno già iniziato il processo di rendicontazione della sostenibilità, vedendo di buon occhio anche chi, non essendo obbligato, sta già approcciando al problema su base volontaria (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014);
4. **attrazione dei talenti:** le nuove generazioni di lavoratori mostrano una forte preferenza per datori di lavoro i cui valori siano allineati ai propri. La sostenibilità diventa quindi un elemento cruciale per attrarre e trattenere le migliori risorse umane (Bhattacharya, Sen e Korschun, 2008).

Le opportunità che si aprono implementando modelli sostenibili in impresa risultano quindi notevoli, ma la transizione verso questi presenta criticità strutturali che possono ostacolare il processo di cambiamento, specialmente nel contesto delle Piccole e Medie Imprese (PMI). Tra le principali criticità troviamo:

1. **trade-off finanziari di breve periodo:** gli investimenti in sostenibilità possono inizialmente erodere i margini nel breve termine. L'elevato fabbisogno di capitale iniziale (CAPEX) per la riconversione tecnologica rappresenta spesso un limite per le aziende con scarsa liquidità (Russo e Tencati, 2009);
2. **complessità della supply chain e tracciabilità:** la sostenibilità non può prescindere dal controllo della catena di fornitura. Il rischio di "contagio reputazionale" è elevato: un comportamento non etico di un fornitore a monte può inficiare l'intera strategia dell'impresa (Seuring e Müller, 2008);
3. **il rischio di greenwashing:** una delle criticità più rilevanti è legata alla comunicazione. Il divario tra ciò che si dichiara di fare e ciò che poi si realizza all'atto pratico può portare ad accuse di greenwashing, con conseguenti danni reputazionali irreparabili e sanzioni normative, specialmente alla luce della recente *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) che verrà successivamente approfondita (Lyon e Montgomery 2015);

4. **barriere organizzative e skill gap:** l'implementazione di modelli sostenibili richiede un cambiamento della cultura organizzativa. Spesso si riscontra una carenza di competenze tecniche interne necessarie per la misurazione degli impatti e per l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di programmazione e controllo (Murillo e Lozano, 2006).

Per le piccole imprese il “sacrificio” richiesto per affacciarsi al mondo della sostenibilità risulta certamente superiore rispetto a imprese di maggiori dimensioni, già strutturate e con un know how più forte, ma il ritorno di questo impegno nel lungo tempo potrebbe essere elevato, verificandosi un vantaggio competitivo su tutte le altre imprese di pari dimensioni ma che non hanno ancora sviluppato modelli sostenibili e che dovranno poi adeguarsi in un secondo momento.

### **1.3 Misurazione e rendicontazione della sostenibilità**

#### **1.3.1 Il concetto di reporting di sostenibilità**

Dal punto di vista delle imprese la prima richiesta pervenuta dal mondo esterno in merito alla sostenibilità, sono state le informazioni sulle pratiche ambientali e sociali poste in essere. Le prime società interessate sono state quelle for profit, invitate a fornire più informazioni all'esterno in merito alla loro responsabilizzazione dal punto di vista sociale e ambientale. Da questo presupposto

nasce il Sustainability accounting, volto alla produzione di informazioni di qualità.

Le sue finalità sono le seguenti:

- “monitoraggio e valutazione degli impatti sociali e ambientali delle aziende;
- misurazione dell’efficacia dei programmi e delle performance sociali e ambientali;
- funzione informativa relativa alle responsabilità sociali e ambientali delle aziende;
- sviluppo di sistemi informativi interni ed esterni per la valutazione globale degli impatti economici, sociali e ambientali” (Tettazzi e Minutiello, 2026).

Questo concetto, secondo il quale, le imprese devono dar conto degli effetti della loro attività su ambiente e sociale evidenzia una funzione educativa della rendicontazione di sostenibilità dell’impresa nei confronti dei propri Stakeholder.

Mentre in ambito internazionale, l’attenzione è stata posta principalmente sull’aspetto ambientale, in Italia ci si è focalizzati su quello sociale, questo perché, come spiegato da Vermiglio (1987), la natura duplice dell’impresa risulta inscindibile, essa essendo tale assolve di per sé a doveri sociali (Bruni e Zamagni, 2015).

“Trasformando le risorse disponibili in prodotti e servizi, il cui valore di scambio supera quello delle risorse impiegate, l’impresa assolve alla sua naturale funzione

economica; soddisfacendo le aspettative dei soggetti e degli istituti interessati alla sua attività, l'impresa assolve a una specifica funzione sociale. Pur volendo, non sarebbe possibile separare le due predette funzioni. Da entrambe dipende la sopravvivenza dell'impresa: la prima è il presupposto della seconda, mentre quest'ultima è la garanzia della continuità della prima" (Ricci, Siboni e Nardo, 2014).

Nella moderna economia d'impresa, tuttavia, questo binomio indissolubile tra funzione economica e sociale si è necessariamente evoluto per includere una terza, imprescindibile dimensione: la tutela e la rigenerazione degli ecosistemi ambientali. La stabilità biofisica del pianeta e la gestione responsabile del capitale naturale non sono più considerati vincoli esogeni, ma veri e proprio fattori endogeni di produzione. Di conseguenza, la dimensione ambientale si affianca oggi a quella sociale come condizione necessaria per la stessa sopravvivenza economica dell'azienda nel lungo periodo: la continuità operativa e la stabilità finanziaria dell'impresa risultano ormai direttamente dipendenti dalla sua capacità di azzerare gli impatti ambientali negativi e di mitigare i rischi legati al cambiamento climatico (Rusconi, 2019). Questa profonda interdipendenza funzionale tra la dimensione economica, quella sociale e quella ambientale suggerisce che il reporting di sostenibilità non debba più essere interpretato come un mero adempimento burocratico o come un'appendice informativa e opzionale al bilancio d'esercizio, bensì come un vero e proprio strumento di governance strategica. L'evoluzione di

questo concetto ha seguito un percorso incrementale, parallelo alla maturazione della consapevolezza aziendale: si è passati da una rendicontazione iniziale di carattere puramente narrativo, frammentario e volontario, a forme di reporting rigorosamente strutturate e integrate, capaci di riflettere fedelmente la complessità e la tridimensionalità del valore generato dall'impresa.

In ambito internazionale, tale transizione è stata guidata dalla necessità di rendere le informazioni non finanziarie (*Non-Financial Information*) altrettanto comparabili, attendibili e rigorose rispetto a quelle finanziarie. Questo processo ha portato alla convergenza verso standard globali, come quelli definiti dal Global Reporting Initiative (GRI), che hanno introdotto il principio della "materialità" per identificare gli impatti realmente significativi per l'impresa e i suoi stakeholder. In un'epoca più vicina a noi, il percorso evolutivo della rendicontazione ha registrato una forte accelerazione trainata dalle normative europee. Il punto di partenza è stato rappresentato dalla *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD): l'introduzione della Dichiarazione di carattere non finanziario si è trasformata in un'occasione strategica per differenziarsi sul mercato, ma anche in un rischio competitivo per chi sceglie di ignorarla a vantaggio dei propri concorrenti (Mantesana e Scalera, 2022). Successiva alla NFRD, la più recente *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) segna il definitivo superamento della distinzione tra informativa finanziaria e di sostenibilità, imponendo l'adozione degli standard ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*). Entreremo

maggiormente nel dettaglio della normativa nel prossimo capitolo dell'elaborato.

In questa prospettiva, la rendicontazione non è più solo uno strumento di "educazione" o "legittimazione" verso l'esterno, ma diviene: una modalità di gestione che permette di rappresentare il processo di creazione del valore nel tempo come un fenomeno unitario, in cui il capitale naturale, umano e relazionale interagisce sinergicamente con quello finanziario.

### 1.3.2. Indicatori ESG (Enviromental, Social, Governance)

Come illustrato nei precedenti paragrafi, i temi ESG hanno assunto sempre più rilevanza nel corso dei decenni, si è sviluppata la necessità di rendicontare l'attività di sostenibilità e dopo un primo approccio ai report ci si è resi conto si era reso indispensabile iniziare a misurare e rendicontare in modo oggettivo la performance aziendale in tema ESG.

*Figura 1.3 – Illustrazione acronimo ESG*



Fonte: <https://gruppo.bancobpm.it/magazine/news/sostenibilita/cosa-sono-gli-esg/>

È possibile individuare quattro motivi principali che rendono necessaria la misurazione della performance di ESG o di sostenibilità aziendale. In primo luogo, al fine di evitare fenomeni di greenwashing, è di fondamentale importanza collegare gli obiettivi aziendali in tema di ESG a parametri oggettivi, quantificabili e

misurabili. (...) Collegare i principi di sostenibilità a obiettivi certi e misurabili, in secondo luogo, garantisce un processo di valutazione della performance di sostenibilità più oggettivo. (...) In terzo luogo, una conseguenza diretta della rendicontazione in ambito ESG è la possibilità di migliorare la disclosure di queste informazioni agli stakeholder di riferimento. (...) In ultimo luogo una corretta misurazione e rendicontazione dei fattori ESG permette di mappare i rischi ad essi collegati” (Dal Fabbro, 2022).

Sulla base di tale esigenza di oggettivazione, gli indicatori ESG si configurano come lo strumento analitico utile a trasformare quelli che sono obiettivi qualitativi in misurazioni quantitative, permettendo così di monitorare l'evoluzione della sostenibilità aziendale nel tempo. Questi indicatori si articolano convenzionalmente lungo i tre pilastri (Milanesi, Saggese e Sopranzi 2025):

- **environmental (E):** comprende le misurazioni che vanno a definire l'impatto dell'organizzazione sull'ambiente naturale. In questa categoria rientrano indicatori fondamentali come la *Carbon Footprint* (misurata in tonnellate di CO<sub>2</sub>equivalente e suddivisa in emissioni Scope 1, 2 e 3), l'intensità energetica, il prelievo idrico e la percentuale di rifiuti avviati a riciclo. Tali dati non descrivono solo l'impronta ecologica, ma segnalano anche l'efficienza dei processi produttivi;

- **social (S):** riguarda il capitale umano e le relazioni con la comunità. Gli indicatori chiave si focalizzano su aspetti quali il tasso di turnover, la salute e sicurezza sul lavoro (indice di frequenza degli infortuni), la diversità di genere (percentuale di donne in posizioni apicali) e gli investimenti in formazione professionale. Misurare la dimensione "Social" significa valutare la capacità dell'impresa di generare valore sociale e di mitigare i rischi reputazionali legati alla gestione delle risorse umane e della catena di fornitura;
- **governance (G):** analizza la trasparenza e la solidità dell'assetto istituzionale. Gli indicatori tipici includono la composizione del Consiglio di Amministrazione (presenza di consiglieri indipendenti), le policy anti-corruzione, il rapporto tra la remunerazione media dei dipendenti e quella del top management (*pay ratio*) e le procedure di gestione dei rischi ESG. La valutazione delle pratiche di gestione e di trasparenza è un punto fondamentale per comprendere come l'azienda può incorporare le politiche ESG all'interno della propria struttura decisionale. In questa fase si esamina come la governance aziendale possa facilitare la transizione verso la sostenibilità, ponendo particolare attenzione all'etica, alla gestione dei rischi finanziari e non finanziari e alla trasparenza nelle decisioni aziendali.

L'identificazione di questo set di indicatori non è tuttavia un processo standardizzato per ogni impresa, ma deve seguire il principio della materialità. Secondo tale logica, l'impresa è tenuta a rendicontare solo quegli indicatori che riflettono impatti significativi per il proprio modello di business e che influenzano realmente le decisioni degli stakeholder.

Un altro aspetto da tenere in considerazione è che, gli ESG predispongono delle valutazioni e rating, per cui in particolare gli investitori interessati all'aspetto etico possono: sia valutare il grado di responsabilità delle imprese in cui intendono investire le loro risorse finanziarie, sia considerare i legami fra questi indici e la redditività finanziaria (Rusconi, 2024).

Come verrà approfondito nel capitolo seguente, è proprio attraverso il legame tra questi indicatori e specifici target di performance che la sostenibilità cessa di essere un mero esercizio di rendicontazione per diventare un driver fondamentale della pianificazione strategica.

### 1.3.3 il ruolo dei KPI e dei target di performance

Nel contesto del management orientato alla sostenibilità, la distinzione tra indicatori generici e Key Performance Indicators (KPI) è fondamentale. Mentre un indicatore ESG fornisce una misura grezza di un fenomeno (ad esempio, il consumo totale di acqua), un KPI di sostenibilità rappresenta una metrica selezionata per la sua rilevanza critica nel monitorare il successo strategico dell'impresa (Kaplan e

Norton, 1992). L'efficacia di un modello di business sostenibile risiede proprio nella capacità di integrare questi KPI all'interno dei sistemi di pianificazione e controllo. Il ruolo dei KPI è duplice: da un lato, essi assolvono a una funzione di misurazione ex-post, permettendo di rendicontare quanto realizzato; dall'altro, fungono da meccanismo di indirizzo ex-ante, orientando i comportamenti organizzativi verso i risultati desiderati. Tuttavia, la semplice misurazione non è sufficiente a innescare il cambiamento se non viene associata alla definizione di target di performance. I target rappresentano i traguardi specifici, quantitativi e temporalmente definiti che l'impresa si impegna a raggiungere. La letteratura gestionale suggerisce che, per essere efficaci, i target di sostenibilità debbano seguire la logica **S.M.A.R.T.** (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) (Bubbio, 2021). L'integrazione tra KPI e target genera tre benefici strutturali per il management:

1. **monitoraggio e correzione:** permette di rilevare tempestivamente eventuali scostamenti tra performance effettiva e obiettivi prefissati, consentendo l'attuazione di azioni correttive (il cosiddetto ciclo *Plan-Do-Check-Act*);
2. **allineamento degli incentivi:** sempre più frequentemente, il raggiungimento dei target ESG viene collegato ai sistemi di remunerazione variabile del top management. Questo garantisce che il management sia interessato e motivato al perseguire gli obiettivi ESG;

3. **accountability e credibilità:** la comunicazione di target pubblici e il successivo reporting del grado di raggiungimento riducono il rischio di *greenwashing*, fornendo agli stakeholder (investitori, analisti, clienti) prove tangibili dell'impegno dell'impresa.

I parametri ESG costituiscono il linguaggio della sostenibilità mentre i KPI e i target ne rappresentano la grammatica operativa. Senza di essi, il reporting di sostenibilità rischierebbe di rimanere un esercizio puramente narrativo, privo della necessaria capacità di guidare l'impresa verso una reale creazione di valore condiviso nel lungo periodo.

## **CAPITOLO 2**

### **LE NORMATIVE INTERNAZIONALI ED EUROPEE E GLI STANDARD**

#### **2.1 linee guida e standard di reporting**

##### **2.1.1 Global reporting initiative – principi struttura e applicazioni**

Il passaggio dalla necessità teorica di monitorare i fattori ESG, discussa nel capitolo precedente, alla loro effettiva implementazione operativa richiede l'adozione di framework standardizzati che garantiscano l'oggettività, la comparabilità e la trasparenza dei dati aziendali. Di seguito si darà evidenza di alcuni dei più importanti framework sviluppati e utilizzati.

Nel 2000, le Nazioni Unite lanciano il Global compact, un'iniziativa che invita le aziende a impegnarsi volontariamente a seguire dei principi etici universali legati alla tutela dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e al contrasto della corruzione.

Il Global Compact richiede a tutti gli attori coinvolti di sviluppare una comunicazione sui progressi (Communication on Progress, CoP) che descriva i risultati raggiunti dalle imprese in riferimento ai principi sopra citati. I partecipanti devono anche produrre un documento, chiamato Communication on Engagement (CoE), che descriva il coinvolgimento degli attori nelle diverse iniziative e assicuri massima trasparenza agli stakeholder (Comoli e Visconti, 2026).

“Le linee guida più diffuse sono però quelle emanate dalla Global Reporting

Initiative (GRI), un'organizzazione non profit internazionale che, dal 1997, fornisce framework per definire i principi e gli indicatori per misurare e comunicare le performance economiche, sociali e ambientali delle aziende (..) Ad oggi le linee guida del GRI sono uno standard internazionale per la rendicontazione di sostenibilità e costituiscono un modello di reporting universalmente accettato” (Dal fabbro, 2022).

Gli standard GRI sono un sistema modulare di standard interconnessi. Permettono alle organizzazioni di rendicontare pubblicamente l'impatto delle proprie attività in modo strutturato e trasparente per le parti interessate e gli stakeholder (GRI, 2021). Le prime versioni erano linee guida e risalgono ai primi anni duemila, negli anni c'è stato poi un continuo aggiornamento, fino al 2016, quando, per la prima volta si parla di veri e propri Sustainability Reporting Standards. L'ultimo aggiornamento risale al 2021 e la sua entrata in vigore è datata 1 Gennaio 2023. Questa profonda revisione del framework, nota formalmente come GRI Standards 2021, non ha rappresentato un semplice restyling grafico, bensì una radicale evoluzione strutturale volta ad allineare la rendicontazione aziendale alle più stringenti evoluzioni normative internazionali, prima fra tutte la Corporate Sustainability Reporting Directive(CSRD) promossa dall'Unione Europea.

L'elemento di maggiore rottura introdotto dalla versione 2021 risiede nella ridefinizione del Principio di Materialità (CSRD Directive, 2022). Se nelle versioni precedenti la rilevanza di un tema veniva calcolata incrociando l'impatto per

l'azienda con le percezioni degli stakeholder all'interno di una matrice bidimensionale, con l'aggiornamento del 2021 il focus si sposta interamente sulla misurazione oggettiva degli impatti reali o potenziali, positivi o negativi, che l'organizzazione genera sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, inclusi i diritti umani. Gli stakeholder assumono così una funzione attiva di monitoraggio e consultazione, piuttosto che un mero asse di calcolo statistico.

Sotto il profilo strutturale, il framework articolata in tre macro-categorie di standard:

1. universal standards (GRI 1, 2 e 3): si applicano indistintamente a qualsiasi tipo di organizzazione. Il GRI 1 (Foundation) stabilisce i requisiti fondamentali per poter dichiarare la conformità agli standard, eliminando la storica distinzione tra i livelli di adesione Core e Comprehensive in favore di un unico, rigoroso livello di compliance. Il GRI 2 (General Disclosures) aggrega le informazioni sul profilo aziendale, sulla governance e sulle policy di condotta responsabile. Infine, il GRI 3 (Material Topics) formalizza la nuova metodologia logica per l'identificazione e la gestione dei temi materiali;
2. sector standards: costituiscono la vera novità strutturale del framework. Si tratta di standard specifici dedicati ai comparti industriali a più alto impatto (come l'Oil & Gas, l'agricoltura o il carbone). L'impresa operante in tali

settori ha l'obbligo di applicare il rispettivo standard verticale, il quale pre-identifica i temi che la dottrina considera quasi certamente materiali per quel cluster economico, riducendo la discrezionalità del management e facilitando un confronto diretto ed equo tra competitor;

3. topic standards (Serie 200, 300, 400): rappresentano la suite di moduli tecnici ereditati e aggiornati dalle versioni precedenti, utilizzati per rendicontare nel dettaglio i KPI specifici legati ai temi emersi dall'analisi di materialità. Coerentemente con la tripartizione ESG, essi si suddividono in metriche economiche (serie 200), ambientali (serie 300, come emissioni, energia e acqua) e sociali (serie 400, riguardanti la salute e sicurezza, la parità di genere e i diritti dei lavoratori) (GRI 2021).

Un aspetto fondamentale per comprendere la diffusione e l'operatività del framework nel contesto nazionale è la disponibilità delle traduzioni ufficiali in lingua italiana (GRI Standards Translations), curate direttamente dal network internazionale del GRI. Questo sforzo di localizzazione linguistica non risponde a una semplice esigenza di traduzione letterale, ma mira a standardizzare la complessa terminologia tecnico-contabile della sostenibilità, garantendo che concetti chiave come l'accountability siano declinati correttamente secondo i canoni dell'Economia Aziendale e della normativa italiana.

### 2.1.2. Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Il panorama della rendicontazione non finanziaria non si esaurisce con i framework orientati all'impatto socio-ambientale globale. Oltre all'approccio legato agli stakeholders si è consolidata nel tempo l'esigenza di disporre di informazioni sulla sostenibilità che fossero direttamente traducibili nel linguaggio dei mercati finanziari. A questa specifica necessità risponde il framework sviluppato dal Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Fondato nel 2011, il SASB nasce per identificare i fattori ESG in grado di incidere concretamente sulle performance economico-finanziarie di un'impresa e, di riflesso, sulle decisioni di allocazione del capitale da parte degli investitori.

Il SASB ha pubblicato il Quadro Concettuale e il Regolamento di Procedura esistenti nel febbraio 2017. Il Quadro Concettuale definisce i concetti, i principi, le definizioni e gli obiettivi fondamentali che guidano il Consiglio per gli Standard del SASB e il personale tecnico nell'approccio alla definizione degli standard di contabilità di sostenibilità. Il Regolamento di Procedura stabilisce e descrive le politiche e le prassi seguite dal Consiglio per gli Standard nello sviluppo, nell'emissione e nell'aggiornamento degli Standard SASB. Insieme, questi documenti costituiscono i principali documenti di governance che guidano le attività del Consiglio per gli Standard nel suo impegno a realizzare la missione organizzativa del SASB ([www.sasb.org](http://www.sasb.org), Sustainability Accounting Standard

Board, 2020).

La metodologia del SASB si basa sul concetto di materialità finanziaria. In questo modello, un tema legato alla sostenibilità non viene rendicontato semplicemente perché genera un impatto generico sul mondo esterno, ma solo se la sua gestione compromette o migliora la stabilità economico-patrimoniale dell'azienda, i suoi flussi di cassa o il suo valore d'impresa nel breve, medio o lungo termine, se questo cioè ha una rilevanza sull'aspetto finanziario dell'impresa.

Per rendere operativa questa impostazione, il SASB adotta un approccio basato sulla segmentazione industriale. Riconoscendo che le sfide di sostenibilità non sono identiche per tutti i business, il framework rifiuta l'applicazione di indicatori universali e si articola in 77 Standard Settoriali, distribuiti all'interno di 11 macro-aree industriali. Ciascuno standard isola un set ristretto di metriche contabili e di indicatori tecnici focalizzati esclusivamente sulle specificità di quel comparto produttivo. L'operatività del framework si poggia su due pilastri: la Mappa di Materialità, che incrocia 26 macro-temi ESG con i diversi settori industriali, e le Metriche di Performance Standardizzate, che forniscono protocolli di misurazione rigidi, prevalentemente quantitativi e comparabili.

Nel corso degli anni si è realizzato un continuo aggiornamento dei 77 standard settoriali cercando di eliminare i riferimenti normativi esclusivamente statunitensi per sostituirli con standard e metriche applicabili a livello globale. In questo modo, i 77 standard settoriali sono diventati strumenti globalmente comparabili, capaci di

riflettere in tempo reale l'evoluzione dei mercati finanziari internazionali e i nuovi rischi emergenti legati alla transizione ecologica e digitale. L'evoluzione più significativa del SASB non risiede tanto nella sua struttura metrica, quanto nel suo recente e radicale riassetto istituzionale. Per superare la frammentazione dei numerosi standard volontari esistenti sul mercato, la Fondazione IFRS (International Financial Reporting Standards), l'organismo globale storicamente responsabile dell'emanazione dei principi contabili finanziari internazionali utilizzati in oltre 140 paesi, ha avviato un profondo processo di convergenza. Questo percorso ha portato all'assorbimento da parte dell'ISSB (2022): Durante la COP26 di Glasgow, la Fondazione IFRS ha annunciato la creazione dell'ISSB (International Sustainability Standards Board), un consiglio gemello dello IASB (che si occupa della contabilità tradizionale), col mandato di emanare standard globali di sostenibilità finanziaria. Nel 2022, la Fondazione IFRS ha ufficialmente assorbito la VRF e, di conseguenza, l'intero patrimonio metodologico del SASB.

Successivamente l'ISSB nel 2023 ha pubblicato i suoi primi standard globali ufficiali:

1. IFRS S1: Requisiti generali per l'informativa finanziaria legata alla sostenibilità;
2. IFRS S2: Informativa legata al clima.

L'aspetto fondamentale è che gli standard settoriali del SASB non sono stati cancellati, ma sono stati esplicitamente integrati e resi obbligatori come principale strumento operativo per conformarsi al principio IFRS S1 e identificare i rischi ESG specifici di settore (IFRS Foundation, 2023).

Questa evoluzione guidata dall'associazione IFRS sancisce il definitivo ingresso della sostenibilità nella contabilità internazionale ufficiale. Concentrando l'attenzione informativa solo sulle variabili ESG capaci di impattare sulla redditività o sul costo del capitale, il framework ottimizza gli sforzi di reporting aziendale. Inoltre, questo percorso trova una sponda fondamentale nell'evoluzione normativa europea, dove l'approccio finanziario del binomio SASB-IFRS si unisce a quello d'impatto del GRI per dare vita al moderno principio della doppia materialità.

## **2.2 La normativa Europea**

### **2.2.1 La Direttiva 2014/95/UE (NFRD)**

Il percorso di istituzionalizzazione della rendicontazione non finanziaria ha trovato un'accelerazione decisiva per impulso del legislatore europeo, determinando il passaggio da un'adesione prevalentemente volontaria a un vero e proprio obbligo di legge. L'atto normativo che ha formalmente sancito questa transizione è la Direttiva 2014/95/UE, nota come Non-Financial Reporting Directive (NFRD). La NFRD

obbligava le grandi imprese europee a divulgare informazioni sull'impatto della loro attività rispetto alle questioni ambientali e sociali, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione sia attiva che passiva (traduzione propria, Goyal, Walia e Bandha, 2025).

Introdotta con l'obiettivo di migliorare la trasparenza e la comparabilità delle informazioni sociali e ambientali all'interno dell'Unione Europea, la direttiva ha risposto alla crescente domanda del mercato e degli stakeholder di disporre di dati affidabili sulla sostenibilità aziendale, utili a valutarne i rischi e l'impatto sul tessuto economico complessivo. La direttiva è stata poi recepita nei vari stati membri, in Italia con il Decreto legislativo n. 254/2016.

Nel 2017, ai sensi dell'art. 2 della Direttiva 2014/95/UE, la commissione Europea ha pubblicato la comunicazione "Linee guida sulla segnalazione di informazioni di carattere non finanziario" (Bianco e Zamparelli, 2024).

Sotto il profilo applicativo, l'obbligo sancito dalla NFRD non è stato indirizzato alla totalità del tessuto produttivo, bensì limitato a una specifica platea di soggetti di grandi dimensioni. La normativa si applica infatti agli "enti di interesse pubblico" (società quotate in mercati regolamentati, banche e compagnie di assicurazione) che presentino, su base individuale o consolidata, una media di dipendenti superiore a 500 unità e che, alla data di chiusura del bilancio, superino almeno uno dei seguenti limiti finanziari: un totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari a 20 milioni di euro o un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni pari a 40

milioni di euro.

La Direttiva impone a tali organizzazioni di redigere, a corredo del bilancio d'esercizio, una Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Dal punto di vista contenutistico, la NFRD stabilisce un perimetro minimo di rendicontazione, richiedendo alle imprese di fornire informazioni relative a cinque macro-aree fondamentali:

- I. la lotta alla corruzione attiva e passiva;
- II. la tutela dell'ambiente (incluse le emissioni di gas a effetto serra e l'impiego di risorse idriche ed energetiche);
- III. la gestione del personale e i temi sociali;
- IV. il rispetto dei diritti umani;
- V. la diversità negli organi di amministrazione, gestione e controllo.

Per ciascuno di questi ambiti, l'azienda è tenuta a descrivere il proprio modello aziendale di gestione, le politiche praticate, i principali rischi generati o subiti lungo la catena del valore e i relativi indicatori chiave di prestazione (i KPI analizzati nel capitolo 1).

Un ulteriore elemento di novità introdotto dalla NFRD, cruciale sotto il profilo della governance e della trasparenza, riguarda il sistema di controllo della Dichiarazione Non Finanziaria da parte di un soggetto esterno indipendente. Consapevole del fatto che l'utilità delle informazioni ESG per i mercati finanziari dipende direttamente

dalla loro affidabilità, il legislatore europeo ha stabilito l'obbligo di sottoporre la DNF a una verifica formale.

“Gli Stati membri provvedono affinché i revisori legali o le imprese di revisione contabile controllino l'avvenuta presentazione della dichiarazione di carattere non finanziario” (Salerno e Francesco, 2024). A livello comunitario, quindi, come facilmente desumibile dal suo testo originale, la NFRD ha lasciato ampia discrezionalità agli Stati membri circa il livello di approfondimento di tale controllo, permettendo loro di decidere se richiedere o meno una verifica sostanziale del contenuto del report.

Il legislatore italiano, nel recepire la direttiva tramite il D.Lgs. 254/2016, ha optato per un approccio rigoroso, introducendo l'obbligo della cosiddetta External Assurance. In Italia, la norma impone che un revisore esterno rilasci una formale relazione di attestazione sulla conformità delle informazioni fornite rispetto ai requisiti della legge e agli standard di rendicontazione adottati (generalmente i GRI).

Nella prassi professionale, questo controllo si traduce nell'emissione di un giudizio basato su un livello di sicurezza limitato (Limited Assurance). L'attività del revisore esterno non mira a certificare l'assoluta esattezza di ogni singolo dato, ma consiste nel verificare che non siano emersi elementi significativi che facciano ritenere la DNF non conforme o gravemente viziata da errori.

Il vero tratto distintivo della NFRD è infine l'introduzione formale del principio

della materialità, qui inteso nella sua accezione originaria: l'obbligo di rendicontazione scatta per quelle informazioni necessarie ad assicurare «la comprensione dell'andamento dell'azienda, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività». Inoltre, la direttiva ha concesso un'ampia flessibilità metodologica, lasciando le imprese libere di fare affidamento su standard internazionali riconosciuti (come i GRI o le linee guida della Commissione Europea) per la strutturazione dei dati.

Nonostante il valore storico di rottura, l'applicazione della NFRD ha evidenziato nel tempo significativi limiti strutturali (European Commission, 2021).

L'eccessiva flessibilità nella scelta dei framework di rendicontazione ha generato una forte asimmetria informativa, dando vita a report spesso frammentati, poco comparabili tra competitor e carenti sotto il profilo della connettività con i dati finanziari tradizionali. Tali criticità, unite all'esigenza di supportare gli obiettivi macroeconomici del Green Deal europeo, hanno spinto le istituzioni comunitarie a pianificare una profonda revisione del testo. Come verrà analizzato nel paragrafo successivo, tali limiti hanno trovato una risposta organica nel superamento della NFRD e nell'introduzione della nuova e più pervasiva Direttiva CSRD.

### 2.2.2 La Corporate Sustainability Reporting Standards (CSRD)

Il percorso di riforma attuato per ovviare ai limiti della NFRD è terminato con l'approvazione della Direttiva UE 2022/2464, nota con il nome di Corporate

Sustainability Reporting Directive, entrata poi in vigore nel 2024. La CSRD modifica i Regolamenti e le Direttive UE esistenti in materia di finanza sostenibile SFRD, coniando i requisiti per la divulgazione di informazioni non finanziarie e promuovendo gli investimenti sostenibili (Dalseno, 2023).

In Italia la Direttiva Europea è stata recepita con il Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125 pubblicato in Gazzetta ufficiale n. 212 del 10 Settembre 2024 ed entrato in vigore il 25 settembre 2024.

La CSRD non si configura come una semplice revisione della precedente disciplina, ma rappresenta un cambiamento importante che eleva l'informativa sulla sostenibilità allo stesso livello di dignità, rigore e pervasività del tradizionale bilancio d'esercizio finanziario.

Tra i principali obiettivi del provvedimento, come specificato nei documenti di illustrazione del decreto, sono inclusi i seguenti (Bauco, De Luca, De Toni, Lucido, Magrassi e Pagani, 2024):

- rafforzare l'attendibilità e la trasparenza delle informazioni relative alla sostenibilità, facendo riferimento al concetto di "doppia materialità";
- assicurare un livello minimo di informazioni obbligatorie e comparabili per tutti i soggetti destinatari e un livello specifico basato sull'attività svolta dall'impresa, affinché tali informazioni siano pertinenti, attendibili e

comparabili in quanto redatte secondo standard di rendicontazione comuni a tutti gli stati membri;

- favorire un livello di informazione più approfondito e puntuale, che possa generare effetti positivi per l'impresa anche in relazione ai processi di asset allocation e impiego di capitali.

Analizzando ora le novità portate dalla nuova normativa rispetto alla precedente NFRD, la prima distinzione risiede nel bacino di applicazione della disciplina (CSRD, 2022). La platea delle imprese obbligate passa dalle circa 11.700 grandi società quotate coperte dalla NFRD a oltre 50.000 aziende sul territorio europeo. L'obbligo viene esteso progressivamente a partire dall'anno fiscale 2024 secondo un calendario scaglionato, arrivando a comprendere tutte le grandi imprese non quotate che superano almeno due dei tre nuovi parametri dimensionali: più di 250 dipendenti medi annui, un totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 25 milioni di euro o ricavi netti superiori a 50 milioni di euro. Inoltre, per la prima volta, la direttiva include nel perimetro anche le Piccole e Medie Imprese quotate (con l'esclusione delle microimprese) e le società extra-UE che generano un fatturato significativo all'interno dell'Unione.

Dal punto di vista applicativo il punto cardine della CSRD è l'introduzione formale del principio della doppia materialità (double materiality).

La normativa impone alle organizzazioni di analizzare e rendicontare i fattori ESG secondo una duplice prospettiva interconnessa (CSRD, 2022):

1. Materialità d'Impatto (prospettiva inside-out): L'analisi degli impatti reali o potenziali, positivi o negativi, che le attività dell'azienda e la sua catena del valore generano sull'ambiente e sulle persone.
2. Materialità Finanziaria (prospettiva outside-in): L'analisi di come i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità (come il cambiamento climatico o la scarsità di risorse) possono incidere sull'andamento economico, sui flussi di cassa, sull'accesso al credito e sul valore complessivo dell'impresa nel breve, medio o lungo termine.

Altra novità importante è che con la CSRD la DNF (Dichiarazione non finanziaria non può più essere un documento a sé stante ma entra a far parte della Relazione sulla gestione in una specifica sezione. Ritenendo che una relazione separata dia l'impressione di un difficoltoso coordinamento tra le informazioni di carattere finanziario e di sostenibilità, trasmettendo altresì l'idea di una differente (e minor) pertinenza ed affidabilità di queste ultime (Salerno, 2024). Inoltre, per favorire la transizione digitale e la trasparenza dei mercati, i report devono essere redatti in un formato elettronico unico standardizzato (XHTML) e i

dati ESG devono essere "taggati" digitalmente (digital tagging) per alimentare l'European Single Access Point (ESAP), rendendoli facilmente accessibili e confrontabili da parte di analisti e investitori.

Infine, la direttiva risponde alla necessità di garantire l'assoluta affidabilità del dato non finanziario potenziando il sistema di controllo esterno introdotto in modo frammentato dalla NFRD. La CSRD prevede un percorso progressivo volto a elevare lo standard verso una sicurezza ragionevole (Reasonable Assurance), equiparando l'auditing dei dati di sostenibilità al rigido controllo legale applicato ai conti finanziari.

Attraverso questo impianto pervasivo, la CSRD ridefinisce il ruolo del management, che è chiamato a strutturare sistemi interni di monitoraggio stabili e a governare la sostenibilità non più come un mero adempimento burocratico o una leva di marketing, ma come una componente inscindibile della strategia aziendale a lungo termine.

### 2.2.3 Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Poiché la CSRD ha una struttura molto complessa che deve offrire la possibilità di una rendicontazione non finanziaria affidabile, il consiglio UE ha sottolineato, nella prefazione alla Direttiva, l'importanza di informazioni non finanziarie affidabili e comparabili per la sostenibilità ed ha quindi promosso lo sviluppo di uno standard di rendicontazione non finanziaria, affidando tale compito all'EFRAG (Dalseno,

2023). L'EFRAG acronimo di European Financial Reporting Advisory Group è un'associazione privata senza scopo di lucro, creata nel 2001 con il supporto della Commissione Europea, che opera come organismo tecnico di consulenza per l'Unione Europea nel campo della rendicontazione aziendale. Se per vent'anni il suo ruolo principale è stato quello di "filtro" e consulente per l'adozione dei principi contabili internazionali (gli IAS/IFRS) in Europa, oggi l'EFRAG è diventato il vero e proprio motore tecnico della svolta green e della finanza sostenibile europea. Gli ESRS, ridefiniscono radicalmente lo statuto intrinseco della rendicontazione aziendale, elevando l'informativa extra-finanziaria allo stesso livello di affidabilità e verificabilità del bilancio d'esercizio tradizionale (EFRAG, 2022).

L'architettura degli ESRS scardina la logica della volontarietà e della frammentazione che ha caratterizzato l'era della Non-Financial Reporting Directive, introducendo un corpo normativo standardizzato, interconnesso e direttamente applicabile. Il cardine della nuova metodologia risiede nel principio della doppia materialità, concetto già trattato nel precedente paragrafo. Da un lato, la prospettiva dell'impatto costringe l'impresa a mappare, misurare e rendicontare gli effetti reali, sia positivi che negativi, che le proprie attività e la propria catena del valore esercitano sulle persone e sull'ambiente. Dall'altro, la prospettiva finanziaria intercetta i fattori di rischio e le opportunità esogene legati ai fattori ESG che, pur non originando necessariamente da una condotta aziendale, sono suscettibili di influenzare lo sviluppo, le performance, la posizione finanziaria e

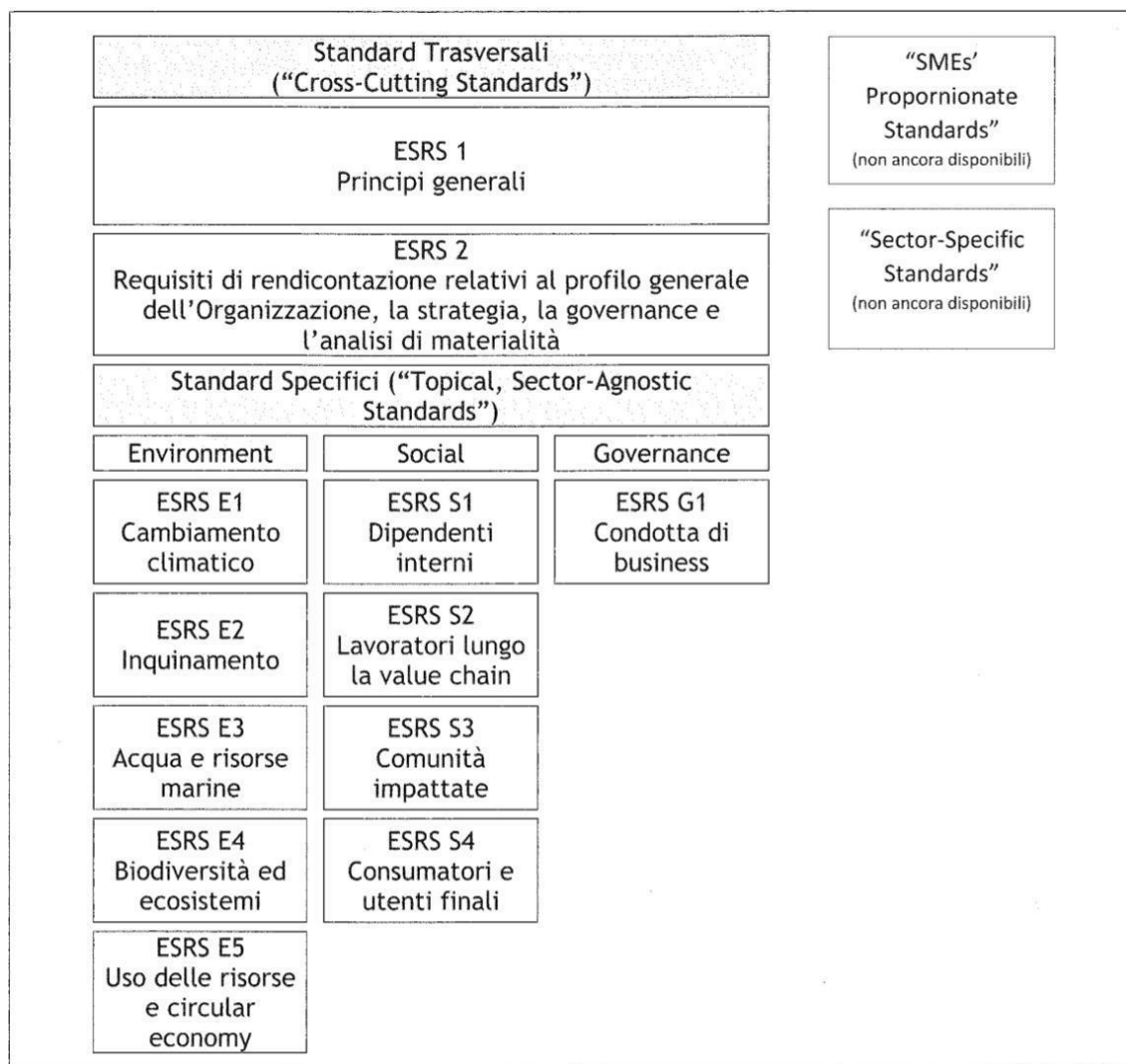
l'accesso al capitale dell'entità nel breve, medio e lungo termine. Questa convergenza costringe il management a integrare i fattori di sostenibilità all'interno della pianificazione strategica e dei sistemi di risk management.

La prima serie di ESRS comprende 12 standard non settoriali, tra cui (Verrascina 2024):

- 1) “Due standard trasversali (...);
- 2) Dieci standard tematici di cui:
  - a) cinque standard relativi alle questioni ambientali (...);
  - b) quattro standard sociali e in materia di diritti umani (...);
  - c) uno standard di governance.”

Tuttavia, l'ambizione della Commissione Europea di tracciare una guida trasparente verso la neutralità climatica e la giustizia sociale si scontra con la complessità propria delle catene globali del valore. Le grandi imprese target degli ESRS dipendono da una fitta rete di fornitori e subfornitori. È proprio in questo ambito che si manifesta l'effetto cascata della normativa: per assolvere agli obblighi di disclosure sulla propria catena di fornitura, in particolare per quanto concerne le emissioni Scope 3 o la due diligence sui diritti umani, i grandi player industriali sono costretti a esigere dati puntuali e standardizzati dai propri partner commerciali, i quali sono prevalentemente costituiti da micro, piccole e medie imprese (PMI) (Boiral e Saizarbitoria, 2024).

Figura 2.1 – Struttura standard ESRS-



Fonte: Fabio, 2023.

Consapevole del rischio di un collasso amministrativo ed economico di questo tessuto imprenditoriale, sprovvisto delle risorse finanziarie e delle competenze tecniche necessarie per governare l'iper-regolamentazione degli ESRS ordinari,

l'EFRAG ha elaborato una risposta proporzionale ma rigorosa: lo standard Voluntary Corporate Sustainability Reporting Standard for Non-Listed SMEs (VSME).

Il VSME non deve essere erroneamente interpretato come una versione meramente semplificata degli ESRS, ma piuttosto come un presidio di tutela competitiva e uno scudo informativo contro le asimmetrie della catena del valore. Strutturato secondo una logica modulare, che spazia da un modulo base per le micro-imprese a moduli avanzati per la gestione della catena del valore e dei rapporti con gli istituti di credito, il VSME funge da scudo e, al contempo, da catalizzatore strategico per le PMI non quotate (EFRAG 2024). Da un lato, esso protegge le piccole realtà dall'arbitrio informativo del mercato, definendo un perimetro chiaro, condiviso e standardizzato di richieste a cui rispondere, evitando che ogni grande cliente o banca imponga questionari ESG proprietari e disomogenei. Dall'altro, il framework VSME agisce come un facilitatore di competitività: le PMI che scelgono di adottarlo volontariamente non solo mantengono intatto il proprio posizionamento all'interno delle catene di fornitura d'élite, ma beneficiano di un accesso privilegiato al capitale di debito. Nell'attuale scenario di transizione, infatti, gli istituti di credito sono progressivamente vincolati da indicatori stringenti come il Green Asset Ratio, circostanza che li spinge a canalizzare il flusso dei finanziamenti verso realtà aziendali che, a prescindere dalla loro dimensione scalare, dimostrino una chiara traiettoria di sostenibilità. La sinergia sistemica tra la cogenza degli ESRS e la

flessibilità del VSME delinea un ecosistema informativo integrato e inclusivo, questo impianto combinato assicura che la rendicontazione di sostenibilità si propaghi capillarmente lungo l'intero sistema economico, trasformando la trasparenza extra-finanziaria da fattore di costo a leva macroeconomica (EFRAG, 2024).

#### 2.2.4 Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)

Se la CSRD e il relativo impianto degli standard ESRS rispondono primariamente a un'istanza di trasparenza e standardizzazione informativa (disclosure), la Corporate Sustainability Due Diligence Directive compie un passo ulteriore, determinando un cambiamento molto importante. La CS3D introduce infatti nell'ordinamento europeo un regime di responsabilità giuridica e di condotta vincolante, imponendo alle grandi imprese di strutturare accurati processi di dovuta diligenza finalizzati a identificare, prevenire, mitigare e azzerare gli impatti negativi reali o potenziali sui diritti umani e sull'ambiente. Tale dovere non si esaurisce entro il perimetro societario della casa madre o delle sue controllate, ma si estende capillarmente lungo l'intera catena delle attività presidiando sia i vettori di fornitura a monte sia, in misura selettiva, i canali di distribuzione e logistica a valle. “La Direttiva si presenta con due “anime” (..) la prima fino ad ora molto più citata e commentata, è quella che impone agli Organi Societari, primo tra tutti il Consiglio

di Amministrazione, la migliore Due Diligence nel verificare il rispetto da parte della società e lungo la sua catena del valore delle norme esistenti in termini di Diritti Umani e di preservazione dell'ambiente. (...) La seconda "anima" della direttiva impone alle aziende in ambito la redazione di un Transition Plan, inteso come piano d'azione futuro che porti alla neutralità carbonica entro il 2050 in ossequio ad uno scenario di decarbonizzazione redatto su base scientifica" (Mondazzi, 2025).

Il testo ha subito poi un processo di revisione guidato dal pacchetto di semplificazione Omnibus I. Quest'ultimo intervento legislativo ha significativamente rimodulato i confini applicativi e le tempistiche della direttiva con l'esplicito obiettivo di preservare la competitività sistemica delle imprese europee e alleggerire l'onere amministrativo gravante in via indiretta sulle filiere produttive minori.

L'innalzamento delle soglie dimensionali operato dalla revisione Omnibus I ha circoscritto l'applicazione diretta della CS3D a una platea di macro attori industriali e finanziari. Le grandi imprese poste sotto l'egida della CS3D sono civilmente responsabili per le violazioni riscontrate lungo la propria catena del valore: lavoro minorile, sfruttamento della manodopera, inquinamento sistemico e perdita di biodiversità. Di conseguenza, esse si vedono costrette a formalizzare clausole contrattuali stringenti, codici di condotta vincolanti e procedure di audit continuo verso tutti i propri partner commerciali, innescando un meccanismo di vigilanza

privata che si riflette in modo dirompente anche sulle PMI che, pur essendo formalmente escluse dall'applicazione diretta della legge, ne diventano soggetti destinatari di riflesso.

Il legame tra CS3D e ESRS si configura come una perfetta simbiosi funzionale: la CS3D stabilisce la governance e le azioni correttive che l'impresa deve implementare per ripulire la propria catena del valore, mentre gli ESRS offrono la metrica standardizzata e il linguaggio contabile uniforme per comunicare al mercato l'efficacia di tali processi di monitoraggio (Sacconi e Pasotti, 2025). Lo scudo rappresentato dallo standard volontario VSME per le PMI acquisisce, in questo preciso contesto, un valore ancora più strategico: esso si propone come l'unico asset informativo standardizzato capace di soddisfare le pressanti richieste di due diligence generate dai grandi committenti soggetti alla CS3D, evitando la frammentazione dei controlli e proteggendo l'anello più debole della catena produttiva.

### **2.3 Confronto tra GRI, ESRS e altri standard**

La CE, oltre ad assicurare la coerenza degli ESRS con le differenti politiche, regolamenti europei e Direttive- con particolare attenzione in materia di finanza sostenibile-, come definito dalla CSRD, ha garantito, attraverso il lavoro dell'EFRAG, un livello molto elevato di interoperabilità degli ESRS con gli

standard del Global Reporting Initiative (GRI) e gli standard dell'International Sustainability standards board (ISSB) (Verrascina, 2023).

L'opera di armonizzazione condotta dall'EFRAG non si è configurata come un passivo recepimento di standard preesistenti, bensì come un sofisticato processo di costruzione tecnica, volto a far dialogare il carattere vincolante del modello europeo con i due principali benchmark globali.

Il confronto con i GRI (Global Reporting Initiative) evidenzia una forte affinità originaria sul piano della materialità d'impatto (impact materiality). Avendo l'EFRAG mutuato gran parte delle definizioni e dei data point ambientali e sociali proprio dall'esperienza storica del GRI, i due organismi hanno potuto rilasciare una dichiarazione congiunta di piena interoperabilità. Tale accordo stabilisce un principio di reciprocità essenziale: le informative fornite in conformità agli ESRS sono considerate programmaticamente allineate ai corrispondenti standard GRI. Ciò consente alle aziende europee di mantenere una rendicontazione universalmente leggibile da una vasta platea di stakeholder, salvaguardando gli investimenti metodologici effettuati nel passato sotto il previgente regime volontario.

Ben più complessa, si è rivelata l'interoperabilità con i principi IFRS S1 e IFRS S2 emanati dall'ISSB (International Sustainability Standards Board). Se l'universo ISSB persegue esclusivamente una prospettiva di materialità finanziaria pura, orientata a informare i sottoscrittori di capitale sui rischi macroeconomici che la

sostenibilità riversa sul valore aziendale, gli ESRS europei impongono il rigore della doppia materialità, elevando la rilevanza degli impatti socio-ambientali al medesimo rango della stabilità economico-finanziaria. Per superare questa asimmetria e garantire la leggibilità dei dati, l'EFRAG e l'ISSB hanno lavorato a un minuzioso allineamento definitorio (IFRS Foundation e EFRAG, 2024). Di conseguenza, la definizione di materialità finanziaria inserita nell'ESRS 1 è stata resa speculare a quella dell'IFRS S1; parallelamente, l'ESRS E1 dedicato al cambiamento climatico ha incorporato integralmente le metriche e le scomposizioni emissive previste dall'IFRS S2, permettendo a un investitore globale di comparare i bilanci di sostenibilità delle imprese europee con quelli dei competitor extra-UE. In questo mosaico di standard globali, lo sviluppo parallelo del framework volontario VSME per le PMI non quotate assume una rilevanza non solo tecnica, ma strategica. (EFRAG 2024) Se l'ISSB ignora strutturalmente le esigenze delle organizzazioni non collocate sui mercati regolamentati e il GRI richiede strutture di rendicontazione spesso sovradimensionate per la piccola impresa, il VSME opera come un fondamentale anello di congiunzione. Estrapolando il nucleo essenziale dei data point concordati nell'interoperabilità tra ESRS, GRI e ISSB, lo standard volontario per le PMI confeziona un modulo informativo snello ed economicamente sostenibile. In questo modo, la piccola impresa inserita in filiere globali non è costretta a navigare la complessità dei framework internazionali pensati per le multinazionali, ma è in grado di fornire a banche e grandi committenti quegli stessi

identici dati elementari necessari per alimentare i report consolidati di gruppo a livello globale.

## **CAPITOLO 3**

### **UNO STUDIO DI CASO: IL RENDICONTO DI SOSTENIBILITA'**

#### **DELLO STUDIO PLAN.A STP SPA**

##### **3.1 Il rendiconto di sostenibilità dello Studio Plan.A STP S.p.A.**

Nei capitoli precedenti si è tracciata l'evoluzione storica e normativa del reporting di sostenibilità, ripercorrendo le origini dei primi bilanci sociali fino ad arrivare alla rigida normazione europea sancita dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dai relativi standard ESRS. Questa traiettoria normativa evidenzia una progressiva ed inesorabile estensione degli obblighi di trasparenza dalle grandi società e dagli enti di interesse pubblico verso le piccole e medie imprese che popolano la catena del valore. Nel presente capitolo tratteremo il progetto di rendiconto volontario dello Studio Plan.A STP S.p.A. di Civitanova Marche.

In questo scenario di transizione normativa e culturale, il caso di Studio Plan.A permette di traslare l'argomento su un piano pratico, dimostrando come l'adozione volontaria di un framework di sostenibilità, basato sui GRI Sustainability Reporting Standards e allineato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, possa fungere da strumento organizzativo anticipatorio oltre che di rendicontazione anche per le strutture professionali. Lo studio professionale cessa di essere un semplice spettatore o un mero intermediario tecnico della compliance

altrui, trasformandosi in un attore che interiorizza i medesimi standard prescrittivi per generare un fattore di differenziazione competitiva sul territorio.

Il passaggio da una logica basata sul semplice adempimento formale a un modello di direzione aziendale intrinsecamente sostenibile richiede l'applicazione di precisi strumenti di misurazione e rendicontazione. Solo attraverso questi dispositivi è possibile quantificare gli impatti generati e orientare le scelte di lungo termine dell'organizzazione. In quest'ottica, il Report di Sostenibilità 2025 di Plan.A S.p.A. S.T.P. non si riduce a una operazione di facciata o di comunicazione istituzionale, al contrario, esso rappresenta uno strumento di programmazione strategica e di assunzione volontaria di responsabilità verso l'esterno.

Per quanto concerne la definizione degli schemi di riferimento, pur in totale assenza di un obbligo normativo formale per la categoria delle Società tra Professionisti (STP), abbiamo scelto programmaticamente di assumere gli standard europei ESRS come pilastro portante e fulcro metodologico. La scelta di fare riferimento primario a questa specifica architettura regolamentare risponde a una precisa visione di mercato: gli ESRS rappresentano oggi la frontiera più avanzata, rigorosa e dettagliata per la valutazione della sostenibilità aziendale nel contesto continentale. L'applicazione, seppur su base volontaria, delle informative generali e tematiche previste da questo impianto normativo consente allo Studio di mappare le proprie prestazioni operative secondo criteri rigorosi, strutturati attorno ai tre tradizionali pilastri ambientali, sociali e di conduzione aziendale. Per garantire un livello

ulteriore di comparabilità e un raccordo logico con i mercati globali ed extra-europei, questa intelaiatura viene integrata in modo complementare con le linee guida internazionali dei GRI Sustainability Reporting Standards. L'adozione congiunta di questi parametri consente allo Studio di oggettivare elementi immateriali come il capitale intellettuale e relazionale, traducendoli in valori standardizzati e pienamente riconoscibili da tutti gli attori economici, istituzionali e finanziari. Al contempo, per connettere la dimensione operativa aziendale alle urgenze sistemiche globali, il quadro metodologico integra organicamente i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (SDGs), i quali fungono da bussola strategica per valutare l'orientamento delle attività consulenziali al bene comune.

Il lavoro di ricerca, raccolta dati e stesura è stato condotto in prima persona dal sottoscritto, operando in stretta e costante collaborazione con i Soci dello Studio. L'impegno dei soci è stato il motore del progetto: a loro è spettato il compito strategico di definire la mission di lungo periodo e di validare gli obiettivi di sostenibilità. Il mio ruolo è stato operativo: mi sono interfacciata internamente con i responsabili delle diverse aree dello Studio e ho tradotto le linee guida dei soci in metriche misurabili.

La struttura del Report prodotto si articola in modo sequenziale attraverso tre macro-aree: una prima sezione volta a presentare l'identità professionale e la struttura organizzativa della STP; un secondo blocco dedicato alla mappatura e al

coinvolgimento attivo degli stakeholder; e un'ultima parte incentrata sull'analisi di materialità e sulla definizione dei progetti operativi futuri traggurdati sui singoli indicatori di impatto.

Il capitolo non si esime dal descrivere con trasparenza le criticità operative riscontrate in itinere. Trattandosi della prima esperienza di rendicontazione dello Studio, la difficoltà maggiore ha riguardato la frammentazione dei dati e l'assenza di uno storico per le metriche non finanziarie. Inoltre, emergerà la complessità nel valutare gli impatti indiretti, ovvero come l'attività di consulenza dello Studio possa influenzare positivamente le pratiche sostenibili dei clienti stessi. Il report è allegato alla presente tesi (Allegato 1) mentre nel corso di questo capitolo si illustreranno il processo di rendicontazione e le azioni poste in essere per realizzare l'orientamento alla sostenibilità dell'organizzazione esaminata.

## **3.2 Presentazione della Società tra Professionisti e posizionamento strategico**

### **3.2.1 Nascita e caratteristiche organizzative**

Il panorama contemporaneo dei servizi di consulenza professionale sta attraversando una fase di profonda e irreversibile metamorfosi strategica e strutturale. Storicamente, l'esercizio delle professioni in Italia, con particolare riferimento all'area economico-giuridica e della gestione delle risorse umane, è stato dominato dal paradigma dello studio professionale individuale o associato nelle

forme tradizionali previste dal codice civile. Tuttavia, la crescente complessità dei mercati, l'iper-regolamentazione normativa, le sfide poste dalla transizione digitale e l'emergere delle istanze ESG, hanno evidenziato i limiti strutturali dei modelli organizzativi frammentati.

In questo contesto si colloca l'origine di Studio Plan.A STP S.p.A., fondato nell'anno 2021 a Civitanova Marche. L'iniziativa non rappresenta una semplice evoluzione formale, bensì una risposta strategica e strutturale finalizzata a offrire al mercato della consulenza sul territorio marchigiano un modello societario evoluto ed istituzionalizzato. La configurazione giuridica prescelta, quella della Società tra Professionisti (STP) costituita nella forma di Società per Azioni (S.p.A.), costituisce di per sé un oggetto di rilevante interesse scientifico nell'ambito del management degli studi professionali. La scelta della forma di S.p.A. riflette la volontà dei soci fondatori di dotare l'organizzazione di una governance robusta e trasparente, capace di attrarre capitali di rischio e intellettuali, separando la sfera della pura esecuzione della prestazione professionale dalla gestione manageriale e strategica dell'impresa di servizi. La nascita di Plan.A scaturisce dalla convergenza sinergica e dalla capitalizzazione delle esperienze pluriennali consolidate da un nucleo di dottori commercialisti, revisori legali e consulenti del lavoro. Questa integrazione multi professionale permette di superare le divisioni concettuali ed operative che storicamente caratterizzano le professioni ordinistiche, realizzando una reale "piattaforma" integrata di competenze.

Dal punto di vista della sostenibilità e della governance, la transizione verso il modello societario di capitali impone l'adozione di meccanismi di controllo interno, di accountability e di trasparenza informativa che superano di gran lunga gli obblighi minimi di uno studio associato classico, ponendo le basi per l'integrazione strutturale delle metriche ESG all'interno del modello di business.

### 3.2.2 Identità professionale, valori e capitale umano

Nell'economia dei servizi e, in modo ancor più accentuato, nel comparto delle professioni intellettuali ad alto valore aggiunto, il capitale umano non rappresenta un mero fattore della produzione, bensì il nucleo generativo del vantaggio competitivo difendibile e il principale asset intangibile dell'organizzazione. Studio Plan.A STP S.p.A. declina questo principio non in termini solo teorici o retorici, ma strutturando politiche di attrazione, ritenzione e valorizzazione delle risorse umane strettamente ancorate ai pilastri della dimensione "Social" degli standard di rendicontazione internazionali.

L'identità professionale dello Studio si fonda sulla consapevolezza che la qualità dell'output consulenziale sia direttamente proporzionale al benessere psicofisico, alla motivazione e alla crescita continua del team di lavoro. In questa prospettiva, la gestione delle risorse umane è governata da due macro-direttrici strategiche:

- pari opportunità e parità di genere: lo studio assume i principi dell'equità e della non discriminazione come pilastri fondamentali della propria evoluzione organizzativa. L'obiettivo strategico dichiarato è garantire una rappresentanza bilanciata ed equa non solo all'interno dei team operativi di back-office e front-office, ma specificamente nelle posizioni di vertice e nei processi decisionali. La valorizzazione dell'eterogeneità di background di genere, generazionali e di competenze viene intesa come un fonte di arricchimento metodologico comune;
- formazione continua e mentorship: per contrastare l'obsolescenza delle competenze in un framework normativo iper dinamico, lo Studio implementa programmi strutturati di formazione continua, affiancati da percorsi interni di mentorship. Il trasferimento della conoscenza dai partner senior ai professionisti junior e ai praticanti viene codificato come un processo organizzativo interno volto a preservare e incrementare il capitale intellettuale dello Studio.

A livello di organizzazione del lavoro, lo Studio adotta modelli di flessibilità oraria concepiti per favorire l'armonizzazione tra la sfera professionale e la dimensione privata dei collaboratori, cioè, la conciliazione vita-lavoro. Questa impostazione risponde in modo puntuale e rigoroso ai requisiti definiti dagli standard ESRS in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di work-life balance.

La flessibilità non viene intesa come una concessione discrezionale, ma come un elemento cardine di una cultura organizzativa fondata sulla fiducia, l'orientamento ai risultati e sulla responsabilità diffusa.

### 3.2.3 Struttura operativa e Organigramma

La traduzione operativa della strategia e dell'identità multiprofessionale di Studio Plan.A si riflette nella sua architettura organizzativa. L'analisi della struttura delle responsabilità e delle funzioni evidenzia un assetto societario e operativo caratterizzato da un elevato grado di istituzionalizzazione, atipico per il settore di riferimento sul territorio. L'organigramma aziendale si articola in tre livelli principali di capitale umano, gerarchicamente interconnessi ma funzionalmente specializzati, progettati per garantire la continuità aziendale e l'efficienza nell'erogazione dei servizi.

Il vertice strategico e di governance è occupato dalla compagine dei Soci, che conta otto professionisti di comprovata esperienza nei rispettivi settori ordinistici: Roberto Angeletti, Alessandro Broccolo, Claudio Angeletti, Claudio Broccolo, Lorenzo Angeletti, Marco Broccolo, Giuseppina Pagnanini ed Eleonora Ramadori. La presenza di un numero così cospicuo di soci all'interno della medesima STP testimonia la capacità di aggregazione dello Studio e la volontà di operare con una massa critica, idonea ad affrontare clienti di dimensioni importanti e progetti di elevata complessità finanziaria e societaria.

Al di sotto del vertice societario, la struttura operativa si sviluppa attraverso due linee di specializzazione funzionale e di crescita professionale:

- i collaboratori e i praticanti: Lo Studio annovera stabilmente nel proprio organico tre Collaboratori professionali esterni e tre praticanti. La presenza dei praticanti assume una valenza strategica fondamentale nell'ottica della sostenibilità sociale e della governance, rappresentando il canale di investimento sul futuro della professione e sul ricambio generazionale del territorio.
- La Struttura Dipendente: Il nucleo della forza lavoro esecutiva e di gestione dei processi è composto da nove dipendenti interni. Questa componente è ripartita per garantire la massima focalizzazione e specializzazione tecnica sulle due macroaree core dello Studio:
  - Area Fiscale: Focalizzata sulla contabilità, bilanci, pianificazione fiscale e adempimenti tributari.
  - Area Lavoro: Dedicata alla gestione delle risorse umane,

Questa architettura organizzativa consente la gestione integrata delle commesse complesse. Il cliente non si interfaccia con un singolo professionista isolato, ma beneficia di una struttura a matrice dove le competenze fiscali e del lavoro si intersecano sotto la supervisione dei soci responsabili, minimizzando il rischio di

errore e massimizzando il valore della consulenza.

### 3.2.4 Catalogo dei servizi e Mission

La ridefinizione del modello organizzativo attuata da Studio Plan.A STP S.p.A. trova la sua compiuta finalizzazione nella Value Proposition (proposta di valore) presentata al mercato e nella definizione della propria Mission aziendale. In un contesto macroeconomico e geopolitico caratterizzato da instabilità e volatilità, lo Studio ha formalizzato la propria ragion d'essere attraverso una precisa dichiarazione d'intenti:

"Affiancare le Aziende nella ricerca di nuove prospettive di business, ottimizzare le performance e massimizzare un profilo di crescita responsabile nel rispetto del bene comune."

Questa formulazione evidenzia lo spostamento del focus strategico dal tradizionale approccio "reattivo", incentrato sul solo adempimento burocratico e sulla compliance fiscale o giuslavoristica, ad un approccio "proattivo" e di lungo periodo, dove lo Studio agisce come partner strategico dell'imprenditore. Il successo dell'attività professionale non viene più misurato esclusivamente tramite indicatori di efficienza tecnica o volumi di fatturato, ma anche attraverso la capacità di generare esternalità positive sul tessuto economico, sociale e ambientale in cui

operano le aziende clienti. Lo Studio si propone di aiutare gli imprenditori a decodificare i macro trend globali che possono essere: transizione ecologica, digitalizzazione o evoluzione normativa e a trasformare i vincoli in opportunità di mercato competitive.

Per dare esecuzione a questa Mission, Plan.A ha strutturato un catalogo di servizi caratterizzato da una spiccata multidisciplinarietà e da un elevato livello di digitalizzazione dei processi:

- consulenza aziendale, societaria e finanziaria: supporto strategico per operazioni straordinarie, pianificazione industriale, ristrutturazioni societarie e assetti di governance;
- consulenza del lavoro e gestione HR: ottimizzazione del costo del lavoro, relazioni industriali, sviluppo di piani di welfare aziendale per le imprese clienti, e gestione delle dinamiche giuslavoristiche;
- revisione legale dei conti: attività di auditing e controllo interno finalizzata a garantire la trasparenza, l'attendibilità delle informazioni economico-finanziarie e la tutela degli stakeholder aziendali;
- finanza agevolata e formazione finanziata: informazione in merito ai bandi regionali, nazionali ed europei (PNRR), gestione di crediti d'imposta per investimenti in transizione 5.0 e digitalizzazione;

- controllo di gestione e business intelligence (BI): implementazione di sistemi avanzati di monitoraggio delle performance aziendali tramite l'analisi dei dati in tempo reale. Questo servizio consente alle PMI di superare la gestione empirica o consuetudinaria, adottando un approccio decisionale basato sui dati, fondamentale per garantire la sostenibilità economica e la resilienza finanziaria nel tempo. La possibilità di visualizzare l'andamento dei dati in tempo reale permette inoltre di essere tempestivi nell'adottare modifiche ai piani prestabiliti, in corso d'opera, mitigando così il rischio di incorrere in brutte sorprese solo a termine dell'esercizio, quando “i giochi sono già fatti”;
- servizi di consulenza e rendicontazione ESG: Affiancamento delle aziende nel percorso verso i temi ESG e realizzazione rendiconti di sostenibilità.

Il catalogo dei servizi dimostra come Plan.A sia in grado di integrare verticalmente la consulenza tradizionale con le nuove frontiere della digitalizzazione e della sostenibilità, offrendo alle imprese del territorio gli strumenti tecnici e strategici necessari per competere responsabilmente nei mercati complessi.

### **3.3 Analisi degli Stakeholder e Strategia di Sostenibilità**

#### **3.3.1 Identificazione, mappatura e gestione dei rapporti con gli stakeholder**

Come ampiamente dimostrato nei capitoli precedenti, un caposaldo della rendicontazione di sostenibilità, e che comunque ha un grande valore nella gestione aziendale, è la mappatura degli stakeholders. Come analizzato nei precedenti capitoli, nell'economia moderna l'attenzione all'individuazione, mappatura e studio dei rapporti con i portatori di interesse (stakeholder) costituiscono l'architettura di base per la misurazione della creazione di valore nel lungo periodo. Per una realtà istituzionalizzata ed evoluta come Plan.a S.p.A. S.T.P., la sostenibilità è configurata non come un percorso isolato o autoreferenziale, ma come il risultato diretto e tangibile di un confronto continuo, aperto e strutturalmente trasparente con l'intero ecosistema socio-economico in cui l'organizzazione si trova ad operare. L'identificazione e la mappatura sistematica dei portatori di interesse rappresentano il punto di partenza imprescindibile per comprendere l'impatto reale delle scelte societarie, anticipare le asimmetrie e le sfide del mercato competitivo e orientare l'attività di consulenza direzionale e strategica verso il perseguimento del bene comune.

L'approccio metodologico adottato dallo Studio si distacca radicalmente dalle vecchie logiche transazionali di breve periodo, focalizzandosi in modo programmatico sulla costruzione di relazioni commerciali e istituzionali di lungo

termine, fondate sulla fiducia reciproca e sulla capacità intrinseca di generare valore economico e sociale diffuso sul territorio. Per guidare la propria strategia di sostenibilità, Plan.a ha classificato e mappato i propri stakeholder chiave adottando il principio cardine della reciprocità dell'impatto, definendo per ciascun cluster le aspettative e i temi prioritari emersi dalle attività di ascolto diretto. Nello specifico, la mappatura ha isolato cinque grandi macro-categorie di stakeholder:

- Le nostre persone (Soci, Associati, Dipendenti e Collaboratori): rappresentano il vero motore del capitale intellettuale della STP. Le loro aspettative prioritarie sono focalizzate su percorsi chiari di crescita professionale, programmi di formazione continua specialistica, politiche attive di parità di genere, benessere organizzativo complessivo e strumenti reali di conciliazione vita-lavoro;
- I Clienti (PMI, Grandi Imprese e Organizzazioni): costituiscono i destinatari della proposta di valore dello Studio. Esigono standard di assoluta eccellenza tecnica, tempestività nell'evasione delle pratiche, una rigorosa sicurezza e protezione dei dati sensibili (cybersecurity) e un affiancamento strategico volto all'integrazione nativa dei criteri ESG all'interno del proprio business core;

- Territorio e Comunità (Comunità Locale): il perimetro geografico e sociale di riferimento (Civitanova Marche e aree limitrofe) richiede allo Studio la generazione di occupazione giovanile di qualità, lo sviluppo di competenze professionali sul territorio e il sostegno concreto a iniziative di carattere sociale e culturale;
- Fornitori e Partner (Partner Tecnici): fornitori di infrastrutture IT, software house e partner strategici le cui aspettative risiedono nello sviluppo di relazioni commerciali improntate alla massima correttezza contrattuale, alla puntualità dei flussi finanziari e alla piena condivisione di standard etici comuni;
- Istituzioni e Ordini (Ordini Professionali): gli enti regolatori e la Pubblica Amministrazione che richiedono il rigido e costante rispetto della conformità normativa, della legalità e della deontologia professionale ordinistica.

Sulla base della Stakeholder Theory citata nel capitolo 1, nota quindi l'importanza di monitorare i rapporti con i portatori di interesse, lo Studio Plan.A ha formalizzato una matrice operativa che tenga traccia della categoria, modalità di coinvolgimento, frequenza e impegno strategico dello studio nei confronti degli Stakeholder.

Tabella 3.1 – *Matrice degli stakeholders* -

| Categoria Stakeholder | Modalità di Coinvolgimento                                                                                                                       | Frequenza                                  | L'Impegno Strategico di Plan.a                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le Nostre Persone     | Colloqui individuali, sessioni di feedback strutturate, programmi interni di mentorship, riunioni periodiche di allineamento sugli obiettivi.    | Continuo (Settimanale / Mensile)           | Garantire percorsi di carriera trasparenti, investire nella formazione specialistica e promuovere il benessere organizzativo e la flessibilità.         |
| I Clienti             | Check strategici dedicati, consulenza direzionale, circolari informative, aggiornamenti normativi, canali diretti per la gestione delle urgenze. | Quotidiano (In base a scadenze e progetti) | Offrire soluzioni tempestive e ad alto valore aggiunto, integrando i criteri ESG nelle strategie di business per massimizzare la crescita responsabile. |

|                       |                                                                                                                                                                              |                                                               |                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Territorio e Comunità | Collaborazione con Università e istituti scolastici locali, sostegno a progetti culturali, sportivi e sociali, partecipazione a convegni e tavoli di sviluppo.               | Periodico (In base alle iniziative territoriali)              | Contribuire alla creazione di valore sociale diffuso, favorire l'inserimento lavorativo dei giovani talenti e supportare il terzo settore.    |
| Fornitori e Partner   | Audit di qualifica, monitoraggio degli standard di servizio, incontri operativi per l'allineamento tecnologico (es. cybersecurity), gestione trasparente delle negoziazioni. | Al bisogno (Focus trimestrale / semestrale)                   | Assicurare la massima correttezza contrattuale, il rispetto rigoroso dei tempi di pagamento e la condivisione di un codice di condotta etico. |
| Istituzioni e Ordini  | Partecipazione attiva alle commissioni di studio degli Ordini professionali, assemblee ed eventi di formazione accreditati.                                                  | Regolare (In base agli adempimenti e al calendario formativo) | Presidiare la piena conformità normativa, vigilare sul rispetto dell'etica professionale e contribuire all'evoluzione della categoria.        |

### 3.3.2 Analisi del contesto competitivo e delle aspettative ESG

Lo scenario macroeconomico e competitivo all'interno del quale opera Plan.a S.p.A. S.T.P. sta attraversando una fase di profonda, irreversibile e radicale trasformazione. L'analisi condotta dallo Studio evidenzia con chiarezza come il mercato della consulenza professionale, societaria, giuslavoristica e strategica non sia più valutato dai player di mercato esclusivamente sulla base dell'efficienza tecnica o della tempestività dell'adempimento normativo di routine. In un ecosistema economico caratterizzato dalla progressiva automazione e digitalizzazione dei processi ordinari di contabilità, le attività tradizionali subiscono una forte spinta verso la standardizzazione e la conseguente contrazione della marginalità. Di contro, cresce in modo esponenziale la domanda di consulenza direzionale ad alto valore aggiunto.

Le piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono il cuore pulsante e l'ossatura produttiva del territorio a Civitanova Marche e nelle aree limitrofe, si trovano ad affrontare sfide quali la transizione ecologica, la sicurezza e protezione dei dati e la riorganizzazione delle proprie catene di fornitura, spesso senza disporre di adeguate competenze interne strutturate. In questo preciso contesto competitivo, l'integrazione dei fattori ESG (Environmental, Social, Governance) cessa di essere un elemento esclusivamente accessorio di reputazione aziendale per trasformarsi in un pilastro fondamentale e imprescindibile della strategia competitiva dello Studio. L'analisi del contesto competitivo condotta evidenzia tre grandi ambiti di pressione

ESG che influenzano in modo diretto le aspettative degli stakeholder e che, di conseguenza, guidano l'evoluzione dell'offerta dei servizi di Plan.a:

1. la spinta normativa e la catena del valore: l'entrata in vigore della direttiva europea CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) e il progressivo recepimento degli standard ESRS (European Sustainability Reporting Standards) stanno ridefinendo in modo strutturale le regole del gioco competitivo. Sebbene l'obbligo formale di rendicontazione non finanziaria riguardi inizialmente le grandi imprese, queste ultime, per motivi di *compliance* e di calcolo delle proprie emissioni Scope 3 (come stabilito dal framework ESRS E1 sui Cambiamenti Climatici), stanno trasferendo e imponendo i medesimi requisiti di trasparenza e sostenibilità a tutta la loro catena di fornitura (Value Chain). Di conseguenza, le PMI clienti dello Studio subiscono la stringente necessità di misurare e rendicontare il proprio impatto ESG per non essere estromesse dalle filiere. La capacità di Plan.a di presidiare nativamente queste competenze e di integrarle nei servizi di consulenza societaria e aziendale diventa un fattore competitivo decisivo per supportare i clienti nel mantenere le proprie posizioni di mercato, intercettando gli obiettivi macro-economici fissati dall'SDG 12 (Consumo e produzione responsabili) e dall'SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica);

2. L'accesso al credito e la finanza sostenibile: Il sistema bancario e finanziario, in stretta aderenza con le linee guida dell'EBA (European Banking Authority), valuta con crescente severità e capillarità il profilo di rischio ESG delle aziende richiedenti credito. Le imprese che dimostrano una governance trasparente, conforme ai principi dello standard ESRS G1 sulla condotta commerciale, piani di decarbonizzazione credibili e una gestione etica e inclusiva del personale beneficiano di un accesso privilegiato al capitale e di condizioni economiche decisamente più favorevoli, permettendo così una riduzione del costo del denaro. La consulenza finanziaria e aziendale di Plan.a deve quindi integrare queste metriche nei sistemi di pianificazione e controllo per garantire la solidità finanziaria, l'ottimizzazione delle performance e la capacità di finanziamento delle strutture aziendali assistite, in linea con l'SDG 9 (Imprese, innovazione e infrastrutture);
3. L'attrattività verso i talenti (Employer Branding): Nel settore dei servizi professionali regolamentati, il capitale umano non è un semplice costo, ma rappresenta il vero e unico vantaggio competitivo difendibile sul mercato. Le nuove generazioni di professionisti: praticanti, collaboratori e dipendenti, manifestano aspettative radicalmente diverse rispetto ai paradigmi del passato, questi ricercano attivamente ambienti di lavoro inclusivi, meritocratici, attenti al benessere psicofisico e dotati di flessibilità

organizzativa. Questo set di aspettative ricade pienamente nell'ambito dello standard ESRS S1 (Forza lavoro propria) e riflette la necessità di adempiere all'SDG 5 (Parità di genere) e all'SDG 3 (Salute e benessere). Gli studi professionali che non evolvono verso logiche di gestione del personale trasparenti, etiche e sostenibili rischiano una rapida estromissione dal mercato per carenza strutturale di competenze e risorse qualificate.

3.3.3 Il processo di Doppia Materialità: metodologia e risultati

Il vero e proprio salto di qualità metodologico che caratterizza l'approccio alla rendicontazione di Plan.a S.p.A. S.T.P. risiede nella conduzione dell'analisi di doppia materialità, eseguita in conformità logica con le prescrizioni metodologiche dell'architettura degli standard europei ESRS 1 (Requisiti generali) e ESRS 2 (Informativa generale), pur mantenendo come solido quadro di riferimento internazionale i GRI Sustainability Reporting Standards. L'applicazione volontaria della doppia materialità, da parte di una Società tra Professionisti operante nell'area economico-giuridica, dimostra la volontà di applicare su se stessi i medesimi standard di rendicontazione scientifica che lo Studio propone al mercato. Sotto il profilo strettamente metodologico, il processo si è articolato secondo due prospettive di analisi: la materialità d'impatto (Inside-Out) e la materialità finanziaria (Outside-In).

- La prospettiva della Materialità d'Impatto (Inside-Out)

Questa dimensione analizza gli impatti positivi e negativi, attuali o potenziali, che le attività operative, le decisioni strategiche e l'erogazione dei servizi professionali di Plan.a generano verso l'esterno, specificamente sull'ambiente, sulle persone, sui diritti umani e sul sistema economico-sociale del territorio. Data la natura di una STP di commercialisti e consulenti del lavoro, gli impatti non sono legati a processi industriali, ma si concentrano su due leve immateriali:

- L'impatto generato tramite l'attività di consulenza: L'integrazione di sistemi di Controllo di Gestione e Business Intelligence (BI), l'audit contabile tramite la Revisione Legale e l'orientamento della Finanza Agevolata verso investimenti sostenibili generano un enorme impatto positivo indiretto, accelerando la transizione e la regolarizzazione organizzativa di centinaia di PMI clienti sul territorio. Tale impatto si allinea strettamente con l'SDG 17 (Partnership per gli obiettivi), volto a creare ecosistemi di valore.
- L'impatto diretto sulle persone: Il reclutamento etico, l'attivazione di tirocini e praticantati di qualità e l'applicazione di politiche rigorose di non discriminazione e parità di genere impattano positivamente sulla mobilità sociale e sull'occupazione giovanile locale. Questa

prospettiva riflette le metriche dello standard ESRS S1-1 (Politiche relative alla forza lavoro propria).

- La prospettiva della Materialità Finanziaria (Outside-In)

Questa dimensione esamina i fattori, i macro trend e le dinamiche di sostenibilità esterne, che non sono sotto il controllo diretto dello Studio, ma che sono in grado di influenzare in modo significativo la performance economico-finanziaria, l'evoluzione del fatturato, i flussi di cassa, la stabilità patrimoniale e il valore reputazionale della STP nel medio-lungo termine. In questo ambito, la velocità di recepimento delle novità normative e l'efficacia delle infrastrutture di sicurezza informatica (presidiate dall'ESRS G1) rappresentano i fattori a più alto impatto finanziario potenziale.

L'incrocio di queste due prospettive ha permesso a Plan.a di identificare e dare una priorità ai Temi Materiali, ovvero a quegli ambiti in cui gli impatti dello Studio e le sollecitazioni del mercato finanziario ed economico si intersecano con maggiore intensità. I risultati emersi hanno evidenziato la concentrazione delle priorità attorno a specifici cluster informativi del reporting ESG, strettamente mappati sui requisiti ESRS e sugli obiettivi dell'Agenda 2030:

- ambito social → priorità massima: centralità assoluta del capitale umano. I temi materiali emersi come critici includono lo sviluppo delle competenze

tramite la formazione continua e specialistica (ESRS S1-13 / SDG 4: Istruzione di qualità), l'adozione di un welfare aziendale flessibile atto a garantire la salute, la sicurezza e l'equilibrio vita-lavoro (ESRS S1-11 e S1-14 / SDG 3 e SDG 8), e il presidio rigoroso delle pari opportunità e della parità di genere all'interno della governance e dei team operativi (ESRS S1-9 / SDG 5);

- ambito governance → priorità elevata: qualità, etica e trasparenza nell'esercizio dell'attività professionale. I temi materiali dominanti riguardano il rispetto assoluto della compliance normativa e della deontologia professionale, la sicurezza informatica e la protezione dei dati dei clienti, e la capacità di configurarsi come partner strategico per lo sviluppo di modelli di business resilienti e trasparenti per il mercato aziendale. Questo blocco informativo si riflette integralmente nei requisiti dello standard ESRS G1 (Condotta commerciale) e contribuisce direttamente al raggiungimento dell'SDG 16 (Pace, giustizia e istituzioni solide);
- ambito environmental → priorità moderata/operativa): Sebbene i consumi diretti di una STP siano contenuti, l'analisi ha isolato come temi materiali la digitalizzazione spinta dei flussi documentali e l'automazione dei processi ordinari, finalizzati alla progressiva dematerializzazione e alla conseguente

riduzione dei consumi di risorse fisiche (carta, toner, energia degli uffici), mappati sui requisiti informativi dell'standard ESRS E5 (Uso delle risorse ed economia circolare) e coerenti con l'SDG 13 (Lotta contro il cambiamento climatico). Inoltre si pone l'attenzione sul tema dei rifiuti e quindi del consumo di plastica all'interno dell'ambiente di lavoro.

#### 3.3.4 Definizione delle priorità strategiche

I risultati scaturiti dal processo di doppia materialità hanno consentito alla governance di Plan.a S.p.A. S.T.P. di delineare le proprie linee guida strategiche per il periodo successivo, convertendo i temi materiali in obiettivi di performance organizzativa e di mercato, perfettamente agganciati al framework dell'Agenda 2030. La pianificazione strategica dello Studio si struttura pertanto su tre direttrici interconnesse:

- istituzionalizzazione e managerializzazione della struttura: superare definitivamente i vecchi modelli frammentati degli studi associati tradizionali attraverso il consolidamento di una governance robusta, tipica di una S.p.A., che utilizzi la trasparenza informativa e la rendicontazione volontaria (allineata all'ESRS 2) come strumenti di attrazione di capitali intellettuali e professionali d'eccellenza. Ciò risponde all'obiettivo

strategico dell'SDG 16.6 (sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti);

- evoluzione qualitativa del catalogo servizi: orientare lo sviluppo delle competenze interne verso i segmenti di consulenza a più alto valore aggiunto e a minor tasso di sostituibilità tecnologica. L'obiettivo strategico è integrare nativamente i fattori ESG all'interno della consulenza aziendale, societaria e giuslavoristica standard, posizionando lo Studio come l'interlocutore di riferimento per le PMI che devono affrontare la transizione energetica, la riorganizzazione delle catene di fornitura e l'accesso al credito agevolato e sostenibile. Questa espansione dei servizi contribuisce direttamente all'SDG 8.2 (raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione e l'innovazione tecnologica);
- consolidamento del modello di Welfare Organizzativo Interno: Assumere il benessere del dipendente e del collaboratore come KPI (indicatore chiave di performance) della produttività dello Studio. Ciò si traduce nell'estensione dei modelli di flessibilità (in linea con le informative ESRS S1) e nell'investimento sistematico in programmi di mentorship per azzerare lo skills gap generazionale e favorire la ritenzione dei talenti in un mercato della consulenza altamente competitivo, traguardando l'SDG 4.7 (acquisizione di conoscenze per promuovere lo sviluppo sostenibile) e

l'SDG 5.5 (piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership).

### 3.3.5 Indicatori ESG pertinenti per uno studio professionale

L'applicazione dei sistemi di rendicontazione non finanziaria all'interno di una Società tra Professionisti richiede uno sforzo di traduzione metodologica di fondamentale importanza. Gli standard europei ESRS, nati originariamente per presidiare gli impatti di grandi complessi industriali e manifatturieri, strutturano i propri parametri quantitativi attorno a variabili strettamente connesse alla produzione fisica, quali le emissioni di gas a effetto serra di origine industriale, il consumo di materie prime vergini o la gestione di catene di fornitura globali e frammentate. Nell'ambito di un'organizzazione di servizi intellettuali come Plan.a S.p.A. S.T.P., il nucleo operativo è rappresentato dal capitale umano e relazionale, mentre i flussi di trasformazione fisica sono ridotti al minimo. Di conseguenza, l'individuazione degli indicatori chiave di prestazione (KPI) deve subire un processo di selezione e ponderazione per evitare il rischio di una rendicontazione sterile o non rappresentativa della reale impronta ecologica, sociale e di conduzione dello Studio.

Sotto il profilo della dimensione ambientale (Environment), gli indicatori pertinenti per una struttura professionale non si focalizzano sulle emissioni dirette da combustione industriali, ma si concentrano quasi esclusivamente sui consumi

elettrici legati al mantenimento delle infrastrutture informatiche e dei server, sull'efficienza energetica dei locali adibiti a ufficio e sull'impatto indiretto derivante dalla mobilità del personale e dall'approvvigionamento di beni di consumo d'ufficio, con particolare riferimento alla risorsa idrica e ai prodotti cartacei. In questo alveo, i parametri di riferimento mutuati dall'architettura dello standard ESRS E5 (Uso delle risorse ed economia circolare) vengono declinati attraverso metriche di intensità energetica per unità di personale e tassi di dematerializzazione dei flussi documentali.

La dimensione sociale (Social), che rappresenta il vero baricentro operativo di una Società tra Professionisti, trova una sponda metodologica rigorosa nelle informative previste dallo standard ESRS S1 (Forza lavoro propria). All'interno di uno studio di commercialisti e consulenti del lavoro, gli indicatori quantitativi più rilevanti misurano l'investimento nel capitale intellettuale e la qualità dell'ambiente di lavoro. Diventano pertanto centrali parametri quali il numero medio di ore di formazione specialistica erogate per addetto, la scomposizione di genere a livello di governance e di ruoli operativi per verificare l'effettiva parità di opportunità, il tasso di rotazione spontanea del personale (turnover) e l'attivazione di percorsi protetti di inserimento dei giovani nel mercato del lavoro attraverso l'istituto del praticantato o del tirocinio professionale.

Infine, la dimensione della conduzione aziendale (Governance), disciplinata dallo standard ESRS G1 (Condotta commerciale), si traduce in indicatori volti a misurare

l'etica professionale, la trasparenza informativa e la resilienza dei sistemi informativi. Per uno studio professionale che gestisce dati societari e giuslavoristici ad altissima sensibilità, i KPI di governo non riguardano politiche antitrust globali, bensì l'efficacia dei presidi di sicurezza informatica (cybersecurity), il numero di ore di formazione erogate al personale in materia di protezione dei dati e conformità normativa, nonché l'intensità delle attività di alfabetizzazione e aggiornamento tecnico rivolte al portafoglio clienti, intese come indicatore di impatto positivo sulla stabilità e trasparenza del tessuto economico locale.

### 3.3.6 Principali rischi e opportunità

Il posizionamento strategico di Plan.a all'interno del paradigma ESG richiede un'attenta e costante attività di gestione del rischio e di valorizzazione delle opportunità emergenti, elementi indispensabili per garantire la resilienza finanziaria e la continuità aziendale della STP nel medio e lungo termine. Questa attività risponde pienamente ai requisiti di informativa richiesti dall'ESRS 2 (SBM-3: Impatti, rischi e opportunità materiali).

#### **Matrice dei Rischi Strategici e Operativi**

- rischio di obsolescenza delle competenze e skills gap: l'iper-dinamismo della normativa fiscale, delle leggi giuslavoristiche e l'introduzione continua di regolamentazioni tecniche in materia ESG (Tassonomia UE, Direttiva

CSRD, decreti sulla Transizione 5.0) espongono lo Studio al rischio concreto di non riuscire ad allineare con sufficiente rapidità il know-how del team. La mitigazione di tale rischio è affidata all'investimento massiccio in formazione continua specialistica e in programmi di mentorship strutturati (ESRS S1-13 / SDG 4);

- rischio di cybersecurity e violazione dei dati: gestendo ed elaborando quotidianamente una mole imponente di dati finanziari, societari, strategici e giuslavoristici altamente sensibili e riservati per conto della clientela, lo Studio è esposto al rischio di attacchi informatici o perdite di dati. Un'eventuale violazione comporterebbe gravissime sanzioni pecuniarie (GDPR) e un danno reputazionale potenzialmente letale. Lo Studio mitiga tale rischio tramite continui investimenti in sicurezza informatica e in sistemi di backup in cloud (ESRS G1 / SDG 16);
- rischio di attrazione e ritenzione dei talenti: la forte concorrenza esercitata dalle grandi società di revisione internazionali o dalle direzioni HR e finance delle grandi imprese industriali espone lo Studio al rischio di perdita delle proprie risorse umane chiave. Questo rischio viene presidiato tramite il consolidamento di un ambiente di lavoro stimolante, inclusivo, sicuro e basato sulla flessibilità oraria e organizzativa (ESRS S1 / SDG 8).

## **Matrice delle Opportunità di Mercato e Posizionamento**

- sviluppo di linee di business innovative ad alta marginalità: La crescente pressione normativa ESG sulle imprese si traduce per Plan.a nell'opportunità di ampliare il proprio catalogo servizi attraverso prestazioni di consulenza direzionale a fortissimo valore aggiunto. Ciò include l'assistenza specializzata in Finanza Agevolata per l'intercettazione dei fondi PNRR e crediti d'imposta per l'innovazione sostenibile (SDG 9), l'implementazione di sistemi di Controllo di Gestione integrati con KPI non finanziari, l'attività di Auditing e Revisione Legale orientata alla trasparenza societaria (ESRS G1) e il supporto strategico alle PMI per la redazione dei loro primi report di sostenibilità (SDG 12);
- consolidamento del vantaggio competitivo reputazionale: Essere tra le prime Società tra Professionisti operanti sul territorio marchigiano ad aver strutturato, redatto e pubblicato in modo totalmente volontario un Report di Sostenibilità ispirato agli standard internazionali GRI costituisce un fattore di differenziazione e posizionamento sul mercato di assoluta eccellenza. Lo Studio non si limita a vendere consulenza teorica sulla sostenibilità, ma si accredita come un partner autorevole e credibile che ha già sperimentato, validato e implementato internamente, con successo, i modelli di governance e rendicontazione responsabile (SDG 17) che propone alla

propria clientela.

### **3.4. Progetti, obiettivi realizzati e prospettiva futura**

#### **3.4.1. Raccolta e analisi dei dati**

Il processo di alimentazione del sistema informativo non finanziario di Plan.a S.p.A. S.T.P., data la natura organizzativa della STP, che opera come una Società per Azioni, non è stato svolto da consulenti esterni, ma è stata coordinato internamente dalla direzione aziendale attraverso il coinvolgimento attivo dei responsabili delle diverse macro-aree funzionali (Area Fiscale, Area Lavoro e Servizi Generali).

Sotto il profilo operativo, la raccolta dei dati per la dimensione ambientale ha previsto l'analisi delle fatture di approvvigionamento energetico. Per quanto concerne il consumo idrico e l'impatto dei beni di consumo, la direzione ha censito i registri di acquisto dei materiali d'ufficio e i contratti di manutenzione delle infrastrutture di filtrazione dell'acqua. L'analisi di questi dati è stata impostata per verificare l'effettivo andamento dei consumi a seguito delle politiche di eliminazione dei materiali monouso introdotte dalla governance. Per la dimensione sociale, il sistema gestionale dell'area payroll interna ha fornito la base documentale quantitativa per l'estrazione delle metriche relative alle risorse umane. Sono stati analizzati i dati anagrafici per determinare la composizione di

genere dello staff, l'anzianità di servizio e la tipologia contrattuale, accertando la prevalenza di rapporti di lavoro a tempo indeterminato come indicatore di stabilità occupazionale. La rendicontazione delle attività è stata utile per tracciare la partecipazione ai corsi accreditati dagli Ordini professionali e alle sessioni di aggiornamento normativo interno, ha permesso di calcolare con esattezza il monte orario dedicato allo sviluppo delle competenze professionali, differenziando i flussi tra soci, dipendenti, collaboratori e tirocinanti.

Infine, la raccolta dei dati relativi alla conduzione aziendale e all'impatto sul territorio si è avvalsa della contabilità analitica e dei registri di direzione. Sono stati esaminati i dati relativi agli investimenti effettuati per il potenziamento dei sistemi di sicurezza informatica (licenze software, sistemi di backup, contratti di assistenza tecnica hardware) e i flussi finanziari allocati nel capitolo delle sponsorizzazioni sociali, culturali e sportive a beneficio della comunità marchigiana. La fase di analisi, condotta applicando i principi di accuratezza ed equilibrio previsti dallo standard ESRS 2, ha permesso di confrontare i risultati ottenuti nel biennio 2024-2025 con gli orientamenti strategici assunti in sede di costituzione della STP.

#### 3.4.2 Risultati ottenuti nelle tre dimensioni

L'esito del processo di rendicontazione e analisi confluisce nel quadro dei risultati quantitativi e qualitativi conseguiti da Plan.a S.p.A. S.T.P., evidenziando una forte

coerenza tra le dichiarazioni di principio e le routine gestionali effettivamente implementate nelle tre macro-dimensioni della sostenibilità.

### ***Risultati nella Dimensione Ambientale (Pilastro E)***

Nel corso del biennio oggetto di analisi, lo Studio ha implementato una serie di interventi radicali volti a ridurre l'impronta ecologica legata alle attività d'ufficio quotidiane, traguardando gli obiettivi fissati dall'SDG 12 (Consumo e produzione responsabili). L'azione a più alto impatto visivo e culturale è stata l'eliminazione totale della plastica monouso all'interno dei locali della sede. Tale operazione è stata resa possibile grazie all'installazione di moderni depuratori e sistemi di filtrazione dell'acqua collegati direttamente alla rete idrica cittadina. Parallelamente, lo Studio ha provveduto alla sostituzione di tutti i bicchieri e contenitori monouso con tazze e stoviglie in vetro o ceramica, azzerando il flusso di rifiuti plastici da conferimento quotidiano.

Inoltre, lo Studio ha formalizzato un sistema interno di raccolta differenziata per tutte le frazioni di rifiuto prodotte (carta, cartone, organico, multimateriale e indifferenziato), posizionando contenitori dedicati nella zona caffè. Questo presidio fisico è stato supportato da un processo di digitalizzazione spinta dei faldoni cartacei e dall'adozione di piattaforme cloud per la condivisione dei documenti con i clienti, portando a una riduzione significativa del consumo di risme di carta e

toner, anticipando i requisiti di gestione circolare delle risorse espressi dallo standard ESRS E5.

### ***Risultati nella Dimensione Sociale (Pilastro S)***

Le prestazioni conseguite nell'ambito delle risorse umane e delle relazioni con la comunità locale rappresentano il risultato più corposo e qualificante dell'intero Report, in piena aderenza con i requisiti dell'ESRS S1 e dell'SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica). Dalla data della sua costituzione ad oggi uno dei progetti principali dello studio è sempre stato il potenziamento e l'implementazione quantitativa dei percorsi di formazione continua rivolti a tutto il personale dello studio. La direzione ha scelto programmaticamente di estendere e intensificare il catalogo dei corsi di aggiornamento in tutti gli ambiti ritenuti cruciali per l'evoluzione delle competenze interne e per il mantenimento di elevati standard di consulenza. Gli investimenti si sono concentrati capillarmente sia sulle materie classiche della disciplina fiscale, societaria e giuslavoristica, sia sui nuovi ambiti emergenti legati alla digitalizzazione e ai criteri di sostenibilità europea. Questa massiccia immissione di ore formative ha permesso di elevare le competenze tecniche e l'efficacia operativa di ciascun dipendente e collaboratore, assicurando un monte orario complessivo e pro-capite di assoluta eccellenza per il settore delle professioni regolamentate, indispensabile per rispondere con tempestività alle

costanti mutazioni del quadro normativo e di mercato. Un ulteriore risultato di rilievo sociale è rappresentato dalle politiche attive di inserimento professionale e mentorship generazionale. Lo Studio Plan.a ha ospitato e strutturato stabilmente all'interno della propria organizzazione 3 tirocinanti dediti alla pratica professionale. Questo inserimento non è concepito come l'utilizzo di forza lavoro a basso costo, ma come un programma strutturato di trasferimento del know-how, dove i giovani praticanti sono affiancati direttamente dai soci senior nello svolgimento di tutte le attività proprie della professione a cui ambiscono ad abilitarsi, offrendo una risposta concreta all'SDG 4 (Istruzione di qualità). Sul fronte del legame con il territorio e la comunità di Civitanova Marche, lo Studio ha tradotto il proprio impegno per il bene comune attraverso il sostegno economico diretto a iniziative capaci di generare esternalità positive in ambito sociale, sportivo e di salute pubblica. Nel corso degli anni, Plan.a ha confermato il proprio ruolo di partner istituzionale e sponsor della Virtus Basket, storica realtà sportiva locale che svolge una fondamentale funzione di aggregazione sociale e promozione dei valori educativi dello sport tra i giovani del territorio. A partire dal 2025, lo Studio ha ulteriormente ampliato il proprio raggio d'azione diventando sponsor ufficiale della Stracivitanova, la manifestazione podistica cittadina di riferimento che unisce la promozione del benessere psicofisico e della salute (in linea con l'SDG 3: Salute e benessere) alla valorizzazione dello spazio urbano e della coesione comunitaria

marchigiana.

Tabella 3.2. – *iniziative in ambito Sociale* -

| Iniziativa Territoriale | Ambito di Impatto                         | Obiettivo Agenda 2030 (SDG)        | Ruolo di Plan.a S.p.A. S.T.P.                                                                 |
|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Virtus Basket           | Sport giovanile e aggregazione sociale    | SDG 3 (Salute) / SDG 11 (Comunità) | Sponsorizzazione istituzionale stabile per il sostegno delle attività del settore giovanile.  |
| Stracivitanova          | Benessere collettivo e coesione cittadina | SDG 3 (Salute e Benessere)         | Sponsor ufficiale dal 2025 per la promozione della salute e la valorizzazione del territorio. |

### ***Risultati nella Dimensione di Governance (Pilastro G)***

In linea con le prescrizioni dello standard ESRS G1, lo Studio ha consolidato la propria struttura di governo societario sul modello della S.p.A., garantendo una gestione trasparente dei flussi informativi e dei processi decisionali. Il principale risultato ottenuto in questa dimensione riguarda l'impatto positivo generato sul mercato e sul portafoglio clienti attraverso l'erogazione sistematica di percorsi

formativi dedicati. Con cadenza annuale, Plan.a organizza e conduce cicli di incontri tecnici, webinar e tavoli di confronto rivolti agli imprenditori, ai responsabili amministrativi e ai direttori delle risorse umane delle aziende assistite. Questi percorsi non costituiscono una mera attività di promozione commerciale, ma rappresentano un servizio di trasferimento tecnologico e normativo volto ad alfabetizzare il tessuto delle PMI del territorio su materie ad alta criticità: dall'evoluzione della finanza agevolata ai nuovi obblighi di trasparenza derivanti dalla crisi d'impresa, fino all'introduzione dei criteri di rendicontazione ESG lungo le filiere. Questo impegno formativo annuale si configura come una leva di sostenibilità indiretta di enorme portata, in grado di accrescere la resilienza e la cultura manageriale delle imprese clienti, traguardando gli obiettivi fissati dall'SDG 17 (Partnership per gli obiettivi).

### 3.4.3 Criticità emerse e proposte di miglioramento

Nonostante il quadro complessivo dei risultati evidenzi il successo delle iniziative intraprese, l'analisi rigorosa condotta secondo le linee guida degli standard europei ha fatto emergere una serie di elementi di attenzione e criticità operative, la cui individuazione è indispensabile per evitare l'autoreferenzialità e avviare un processo di miglioramento continuo. Le criticità che si evidenziano riguardano sia le attività operative legate alla sostenibilità sia il correlato processo di

rendicontazione.

La prima criticità, di natura organizzativa e gestionale, l'iper-attività normativa che caratterizza l'ordinamento italiano tende a generare picchi di carico di lavoro straordinario nei mesi primaverili ed estivi (dichiarazioni dei redditi, bilanci d'esercizio, gestione delle scadenze payroll). In queste specifiche finestre temporali, mantenere la regolarità delle sessioni di mentorship per i 3 tirocinanti e garantire la partecipazione dello staff ai corsi specialistici è risultata una sfida complessa da gestire. Come proposta di miglioramento, lo Studio intende procedere a una pianificazione predittiva dei flussi formativi, allocando i moduli più complessi esclusivamente nei periodi di relativa flessione degli adempimenti burocratici (mesi di gennaio, febbraio e settembre).

Una seconda criticità attiene alla dimensione ambientale e alla misurazione dei consumi indiretti. Sebbene l'introduzione dei depuratori d'acqua e l'eliminazione della plastica abbiano abbattuto la produzione di rifiuti solidi nella sede di Civitanova Marche, lo Studio sconta una difficoltà strutturale nel tracciare e quantificare con precisione scientifica le emissioni legate alla mobilità della compagine sociale e dello staff (flussi di trasporto casa-lavoro e trasferte fisiche). L'assenza di un sistema di monitoraggio standardizzato per questi flussi impedisce una rendicontazione impeccabile secondo i parametri avanzati dell'ambito emissivo indiretto. La proposta di miglioramento identificata prevede la somministrazione annuale di un questionario interno anonimo per mappare le abitudini di mobilità

dello staff, ponendo le basi per lo sviluppo di un futuro piano di spostamento aziendale sostenibile.

#### 3.4.4 Progetti futuri

L'orizzonte strategico di Plan.a S.p.A. S.T.P. per il prossimo triennio si focalizza sul consolidamento dei traguardi già raggiunti, evitando l'adozione di obiettivi eccessivamente ambiziosi o non coerenti con la dimensione di una Società tra Professionisti, prediligendo traguardi concreti, misurabili e pienamente integrabili nelle routine operative quotidiane. Gli obiettivi individuati sono i seguenti:

- Nell'ambito della Dimensione Ambientale, l'obiettivo futuro si concentra sulla formalizzazione di una politica di approvvigionamento verde (Green Procurement). Lo Studio si impegna a selezionare, per i contratti di fornitura d'ufficio residui, partner capaci di garantire la certificazione di sostenibilità ambientale dei prodotti (es. carta certificata FSC o PEFC, toner rigenerati a filiera tracciabile). Un ulteriore obiettivo realistico prevede l'efficientamento dei sistemi di illuminazione della sede l'installazione di sensori di presenza temporizzati nei locali di passaggio e di archivio, riducendo gli sprechi energetici notturni in linea con lo standard ESRS E1;

- Per la Dimensione Sociale, il progetto futuro prevede la stabilizzazione e l'evoluzione del modello di conciliazione vita-lavoro introdotto nel periodo precedente. L'obiettivo è quello di strutturare un accordo quadro per l'adozione regolamentata di forme di flessibilità oraria in entrata e in uscita. Sul piano del legame con la comunità locale, Plan.a intende rinnovare e consolidare il proprio sostegno economico alla Virtus Basket e alla Stracivitanova, cercando di aumentare la pubblicizzazione dell'evento e la partecipazione diretta dello staff dello studio come esempio per la comunità;
- Infine, sul fronte della Governance, l'obiettivo prioritario risiede nel potenziamento della nuova linea di business legata ai servizi di consulenza e rendicontazione ESG per le imprese del territorio. Lo Studio si propone di standardizzare i propri flussi metodologici interni per offrire alle PMI clienti percorsi accessibili e personalizzati di analisi della doppia rilevanza e redazione del bilancio di sostenibilità, agendo come un vero e proprio acceleratore della transizione sostenibile della catena del valore marchigiana. Questo sforzo esterno sarà supportato internamente da corsi di formazione e aggiornamento in materia di sicurezza informatica e gestione etica dei dati per tutto il personale dipendente e collaboratore, consolidando il profilo di affidabilità e trasparenza commerciale richiesto dai requisiti dello standard ESRS G1 e dall'SDG 16.



## **CONCLUSIONI**

Il percorso di ricerca condotto nel presente elaborato ha permesso di analizzare, sia sotto il profilo teorico normativo sia attraverso un caso pratico, l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità e nello specifico la portata innovativa dell'integrazione dei fattori di sostenibilità all'interno dei modelli organizzativi delle Società tra Professionisti. L'esame della traiettoria storica dei sistemi di rendicontazione, unito all'analisi delle recenti spinte regolamentari europee guidate dalla Direttiva CSRD, evidenzia come il passaggio da una logica di mero adempimento formale a una cultura della trasparenza e della responsabilità non finanziaria rappresenti una tendenza irreversibile, destinata a ridefinire i confini competitivi di ogni settore economico.

La principale evidenza emersa dal lavoro di tesi risiede nel definitivo superamento della concezione tradizionale dello studio professionale come soggetto passivo o spettatore delle trasformazioni altrui. In un mercato dei servizi professionali caratterizzato da una progressiva standardizzazione e automazione delle attività ordinarie di contabilità e calcolo delle retribuzioni, la capacità di generare marginalità e di mantenere il posizionamento competitivo si sposta inevitabilmente verso la consulenza direzionale ad alto valore aggiunto. In questo contesto, il caso di studio di Plan.A STP S.p.A. ha dimostrato come l'adozione volontaria di un impianto di rendicontazione strutturato sugli standard europei ESRS non costituisca

un esercizio di facciata o un elemento di comunicazione autoreferenziale, ma si configuri come un potente dispositivo che, oltre a rendicontare il proprio orientamento alla sostenibilità, può diventare strumento di analisi, riorganizzazione e programmazione strategica interna.

Sotto il profilo operativo, il caso pratico ha evidenziato che la traduzione pratica dei criteri di sostenibilità all'interno di una struttura che eroga servizi intellettuali assume connotati specifici, profondamente diversi da quelli riscontrabili nei comparti industriali o manifatturieri. Se per un'impresa manifatturiera il baricentro della sostenibilità si può collocare nella dimensione ambientale attraverso la riconversione energetica degli impianti o l'abbattimento delle emissioni dirette, per una Società tra Professionisti il vero fulcro risiede nella dimensione sociale e nel governo dell'organizzazione. Il capitale umano e il patrimonio di conoscenze tecniche rappresentano l'unico, reale vantaggio competitivo difendibile sul mercato. Di conseguenza, le azioni attuate da Plan.A, focalizzate sul potenziamento quantitativo e qualitativo dei corsi di formazione continua in tutte le aree ritenute strategiche (fiscale, societaria, giuslavoristica e dei parametri ambientali), dimostrano la volontà di investire sul valore delle risorse interne per accrescere la qualità complessiva delle prestazioni e rispondere tempestivamente alle repentine mutazioni del quadro normativo.

Al contempo, le politiche di inserimento giovanile, sostanziate dalla presenza stabile di tre tirocinanti dediti alla pratica professionale e affiancati da figure di

comprovata esperienza, testimoniano un impegno concreto nel favorire il ricambio generazionale e il trasferimento del sapere, offrendo una risposta pragmatica alle istanze educative espresse dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Questa attenzione verso la dimensione interna si completa, sul piano relazionale esteriore, con l'attivazione di percorsi formativi annuali rivolti direttamente al portafoglio clienti e con il sostegno economico continuativo a manifestazioni sportive e sociali radicate sul territorio, quali la Virtus Basket e la Stracivitanova. Tali iniziative non rispondono a logiche transazionali di breve periodo, ma riflettono una strategia deliberata volta a generare valore condiviso, consolidando il legame fiduciario con la comunità locale e accrescendo il valore reputazionale dello Studio. Anche la dimensione ecologica, sebbene caratterizzata da impatti diretti contenuti rispetto al settore industriale, ha trovato una declinazione concreta attraverso routine quotidiane stabili e misurabili. L'eliminazione radicale della plastica monouso, l'installazione di depuratori d'acqua collegati alla rete idrica, l'utilizzo esclusivo di stoviglie riutilizzabili in vetro o ceramica e il potenziamento dei sistemi di raccolta differenziata, supportati da una digitalizzazione spinta dei flussi documentali tecnici, dimostrano come sia possibile ridurre l'impronta ambientale complessiva di un ufficio moderno attraverso interventi razionali e privi di complessità gestionali insostenibili.

Tuttavia, come evidenziato nel corso dell'elaborato, il percorso di integrazione della sostenibilità non è privo di criticità operative. La coesistenza tra i massicci

programmi di aggiornamento continuo e le rigide scadenze del calendario burocratico e fiscale nazionale impone uno sforzo organizzativo notevole, capace di generare tensioni nella gestione dei carichi di lavoro durante i picchi di attività. La soluzione individuata, basata su una pianificazione predittiva dei flussi formativi da concentrare nei mesi di minore pressione amministrativa, rappresenta una risposta manageriale concreta a tutela del benessere del personale. Analogamente, la difficoltà nel tracciare analiticamente le emissioni indirette legate alla mobilità casa-lavoro dello staff indica un'area di miglioramento su cui l'organizzazione dovrà investire.

In conclusione, lo sguardo verso la prospettiva futura di Plan.A STP S.p.A. delinea un percorso di consolidamento progressivo e realistico, lontano da proclami ideologici e ancorato a obiettivi fattibili e pienamente integrabili nelle dinamiche aziendali quotidiane. La formalizzazione di criteri di acquisto verde per le forniture d'ufficio residue, il completamento della transizione verso tecnologie illuminotecniche a basso consumo, la strutturazione di accordi quadro flessibili per il bilanciamento tra vita privata e lavorativa rappresentano traguardi concreti e misurabili per il prossimo futuro.

Sul fronte del mercato, l'obiettivo più rilevante e strategico risiede nello sviluppo e nella standardizzazione della nuova linea di business legata ai servizi di consulenza e rendicontazione ESG per le piccole e medie imprese del territorio. Sfruttando le competenze interne maturate ed applicate sperimentalmente su se stessa, la Società

tra Professionisti si posiziona non più come un esecutore di adempimenti fiscali, ma come un partner strategico e autorevole, in grado di guidare il tessuto imprenditoriale locale verso la transizione ecologica e l'accesso al credito sostenibile. In definitiva, il caso di studio analizzato dimostra che il Rendiconto di Sostenibilità, se affrontato con rigore metodologico e pragmatismo manageriale, cessa di essere un obbligo e si trasforma in una straordinaria opportunità di evoluzione per le professioni intellettuali, delineando un modello organizzativo resiliente, trasparente e pienamente rispondente alle sfide economiche e sociali del nostro tempo.

## **Bibliografia**

- Chiucchi M.S., Giuliani M. (2022), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bauer R., Peta M. (2024), *Reporting di sostenibilità ESG*, Maggioli, Sant'Argangelo di Romagna.
- Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P. (2009), *Il Bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson, Varese.
- Ricci P., Siboni B., Nardo M.T. (2014), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, Rirea, Roma.
- Bianco R., Zamparelli G. (2024), *Sostenibilità e ESG tra mercato e contraddizioni normative. Un confronto tra Europa e USA*, Franco Angeli, Milano.
- Nciti V. (2022), *Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione. Teorie, strumenti e nuovi paradigmi in prospettiva economico-aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Dal Fabbro L. (2022), *ESG la misurazione della sostenibilità*, Rubbettino Editore, Catanzaro.
- Comoli M., Visconti F. (2021), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, Guerini Next, Milano.
- Ciccola R. (2025), *La pianificazione e il controllo della sostenibilità. Stato dell'arte e tendenze emergenti*, Giappichelli, Torino.

- Adams C.A. et al. (2021), *The double-materiality concept: application and issues*.  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Zavani M., *Il valore della comunicazione aziendale. Rilevanza e caratteri dell'informativa sociale e ambientale*, 2000, pp.XII-132.
- Lock I., Seele P. (2016), *The credibility of CSR (Corporate Social Responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries*, *Journal of Cleaner Production*, 122, pp. 186-200.
- Stacchezzini R., Melloni G., Lai A. (2016), *Sustainability management and reporting. The role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management*. *Journal of Cleaner Production*, 136 (part A), pp.102-110.
- Mondazzi (2025), *Corporate sustainability due diligence directive (CS3D): perché rappresenta un cambio di passo nelle direttive EU sulla sostenibilità e quali gli effetti attesi*, in "Rivista dei dottori commercialisti Online", Vol.76 n.2
- Begoña G. (2025), *Dialogue with standard setters European Sustainability Reporting Standards (ESRS): The role of EFRAG* in "Financial reporting Online", Fascicolo n.1.
- Scalera G., Montesana S. (2022), *Bilancio di sostenibilità e rendicontazione* in "Qualità", Fascicolo n.3.
- Pizzo M. (2024), *Dialogue with standard setters. Sustainability reporting and*

- European Sustainability reporting Standards (ESRS): The activity and viewpoint of the Organismo Italiano di Contabilità (OIC)* in “Financial Reporting”, Fascicolo n.1.
- Dalseno G. (2023), *Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese (CSRD) e principio contabile di rendicontazione della sostenibilità (ESRS) - PARTE I* in “Qualità”, Fascicolo n.4.
- Dalseno G. (2023), *La relazione tra i nuovi standard di reporting di sostenibilità CSRD/ ESRS ed il quadro degli standard tecnici ISO* in “Qualità Online”, Fascicolo n.5.
- De Luca F. (2024), *Dall'informativa non finanziaria alla rendicontazione di sostenibilità: prime note sul recepimento in Italia della Direttiva CSRD* in “Società & contratti, bilanci & revisione”, Fascicolo n.10.
- Fazzini F., Arcur M. (2024), *ESRS e indicatori di sostenibilità: lo status quo* in “Amministrazione & finanza”, Volume 39 Fascicolo 4.
- Capasso A. (2024), *L'evoluzione della normativa europea sulla sostenibilità e criteri di redazione del bilancio ESG: impatti e criticità* in “Rivista Giuridica Europea”, Volume 7 Fascicolo 2.
- Verrascina L. (2024), *I primi principi di rendicontazione europei per l'informativa di sostenibilità* in “Amministrazione & finanza”, Volume 39 Fascicolo 1.
- Gambaro A., Magnoni F. (2023), *Una nuova pietra miliare nella rendicontazione*

- di sostenibilità: i primi draft ESRS.* In “Amministrazione & finanza”, Volume 38 Fascicolo 3.
- Salerno F. (2024), *Gli obblighi di 'attestazione' della rendicontazione di sostenibilità nella CSRD.* In “Il nuovo diritto delle Società”, Volume 22 Fascicolo 2.
- Rusconi G. (2024), *La rendicontazione sociale/di sostenibilità: terminologia e sostanza* in “Impresa Progetto Electronic journal of Management, Fascicolo n.1.
- Lenoci F. (2025), *De Cecco: L'eccellenza sostenibile secondo gli ESRS* in “amministrazione & finanza”, Fascicolo n.4.
- Colombo D. (2025), *Report ESG, da obbligo a volontà. Un'occasione per le PMI.* In “Sistemi & Impresa”, Fascicolo n.4.
- Colombo D. (2025), *A ognuno la sua sostenibilità. Integrare l'ESG per la crescita.* In “Sistemi & Impresa”, Fascicolo n.4.
- Bauco C., De Luca R., De Toni A., Lucido N., Magrassi L., Pagani A. (2024), *Il decreto di attuazione della CSRD Inquadramento Normativo*, Documento di ricerca Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 24 settembre 2024.
- Boiral e Saizarbitoria, 2024. *The supply chain ripple effect of corporate sustainability regulations: From large corporations to SMEs.* Journal of Cleaner Production, 412. 137-148.
- Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14*

December 2022. In “Official Journal of the European Parliament and of the council”

*Directive (EU) 2025/794 of the European Parliament and of the Council of 14 April 2025 in “Official Journal of the European Parliament and of the council”*

European Commission (2021), *Impact Assessment Report Accompanying the Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive*.  
EFRAG (2022), *Draft European Sustainability Reporting Standards: Explanatory Note and Basis for Conclusions*. European Financial Reporting Advisory Group.

EFRAG (2024), *Basis for Conclusions - Exposure Draft Voluntary ESRS for non-listed Small- and Medium-Sized Enterprises (VSME ESRS)*. European Financial Reporting Advisory Group.

IFRS Foundation & EFRAG, (2024). *Interoperability Guidance: IFRS Sustainability Disclosure Standards and European Sustainability Reporting Standards*.

Peta M., Russo A., Tucci E. (aprile 2025), *ESRS VSME Rendicontazione di sostenibilità Volontaria pmi e microimprese in “Informativa Reporting di sostenibilità”*, CNDCEC, n.14.

Sopranzi M., Saggese E., Russo A. (giugno 2024), *La società Benefit. Principali caratteristiche giuridiche e obblighi di rendicontazione in*

- “Informativa Reporting di sostenibilità” CNDCEC n.6.
- Milanesi S., Saggese E., Sopranzi M. (gennaio 2025), *Il processo di implementazione dei fattori ESG nelle PMI* in “Informativa Reporting di sostenibilità” CNDCEC n.11
- Saggese E., Ciocca F., Di Filippo L., Ianni R., Guarini E., Macario G. P., Milanesi S., Nardoni L., Peta M., Salusest F., Sopranzi M., Tucci E. (novembre 2025), *Il reporting di sostenibilità per le PMI italiane: evidenze, sfide e prospettive del modello VSME*, in “Informativa Reporting di sostenibilità” CNDCEC n.19.
- CNDCEC (2025), *Linee guida EFRAG all’implementazione dei principi Europei di Rendicontazione di Sostenibilità (ESRS)*, in Commercialisti.it
- Barisone P. (2025), *Adeguati assetti, IRS 18, rendicontazione di sostenibilità e Balanced Scorecard: Strumenti per la governance aziendale*, in “Euroconference News”, Edizione giovedì 11 dicembre 2025.
- Ferretti P., Gonnella C., Martino P., *Integrating sustainability in management control systems: an exploratory study on Italian bank* in *Meditari Accountancy Research* (2024) 32 (7): 1–34.
- Setia N, Abhayawansa S., Pathiranage N. W., Joshi M., *Shifting perspectives: unveiling the dual nature of sustainability materiality in integrated reports* in *Meditari Accountancy Research* (2024) 32 (4): 1291–1323.
- Butnaru G.I., Neamțu D.M., Dragolea L.L., *The Impact of the CSRD on*

- Managerial Strategies and Sustainable Competitive Advantages in the Tourism Industry*. Sustainability 2026, 18(5), 2174. 28.02.2026
- Delgado J., Triana M.D.C., Mangaliso M., *Sustainability in the United States and China: A Cross-Country Comparison of the Literature*. Sustainability 2026, 18(4), 2037. 10.12.2026
- www.sasb.org, *Sustainability Accounting Standard Board (2020)*, San Francisco 1045 Sansome street.
- Bilancio di Sostenibilità 2024, Nexum S.t.p.
- Bilancio di Sostenibilità 2024, TesiSystem
- Bilancio di genere 2025, Associazione cassa nazionale di previdenza ed assistenza a favore dei ragionieri e periti commerciali.
- <https://www.globalreporting.org/> , GRI Standards *A short introduction to the GRI Standards*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review 89(1/2), 62-77.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*. Management Science, 60(11), 2835-2857.

- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). *Using corporate social responsibility to win the war for talent*. MIT Sloan Management Review, 49(2), 37-44.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: New insights from Italian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). *The means and end of greenwash*. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). *SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words*. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2015). *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- Rusconi, G. (2019). *Il bilancio di sostenibilità. Logiche, metodi e tappe evolutive*. Milano: Franco Angeli.
- Bubbio, A. (2021). *Pianificazione strategica e controllo di gestione. Metodi, strumenti e casi*. Milano: Ipsoa.

Allegato 1 – Rendiconto di sostenibilità Studio Plan.A -

# studioPlanA

## RENDICONTO DI SOSTENIBILITA' 2025

studio  
PlanA

### Indice

#### 1. Presentazione Studio professionale

- 1.1. Nascita dello studio
- 1.2. Persone, competenze e identità professionale
- 1.3. Struttura organizzativa
- 1.4. Mission
- 1.5. Servizi offerti

#### 2. Stakeholders

- 2.1. I nostri stakeholders
- 2.2. Rapporti con gli stakeholders

#### 3. Strategia di sostenibilità

- 3.1. Analisi del contesto competitivo e delle aspettative ESG
- 3.2. Doppia materialità
- 3.3. Obiettivi realizzati
- 3.4. Progetti e obiettivi futuri per i tre ambiti ESG

Il presente report nasce con l'obiettivo di fornire una panoramica dell'approccio adottato dallo Studio Plan.a in materia di sostenibilità, declinata secondo i tre pilastri ESG: Environment, Social e Governance.

A partire da un'attenta riflessione interna, lo Studio ha scelto di strutturare il proprio approccio al reporting secondo un quadro metodologico ispirato ai GRI Sustainability Reporting Standards nella versione 2021, con riferimento anche agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (SDGs), che fungono da guida per la valutazione degli impatti e la definizione delle priorità.

Anche in assenza di obblighi formali di rendicontazione, lo Studio riconosce l'importanza di dotarsi di strumenti affidabili e riconosciuti per monitorare e comunicare in modo chiaro il proprio contributo alla sostenibilità.

Si è svolta un'analisi di doppia marginalità, come previsto dagli standard ESRS, concentrandosi sulle tematiche di rilievo proprie di una società tra professionisti.

# 1.1

## Nascita dello studio

Fondato nel 2021 a Civitanova Marche, lo Studio Plan.a STP SpA rappresenta l'evoluzione strategica e strutturale della consulenza professionale sul territorio. La nascita della Società tra Professionisti scaturisce dalla convergenza sinergica e dall'esperienza pluriennale consolidata dai dottori commercialisti e consulenti del lavoro del team.

L'operazione risponde alla precisa volontà di superare i tradizionali paradigmi dello studio individuale, strutturando un modello organizzativo evoluto, basato sui principi della condivisione metodologica e dell'integrazione delle competenze.

In un contesto economico e normativo caratterizzato da una complessità crescente, lo Studio Plan.a si posiziona come un interlocutore unico e multidisciplinare per il tessuto imprenditoriale, capace di fondere la consulenza fiscale, societaria e la gestione delle risorse umane in un'unica visione strategica e coordinata, volta a generare valore sostenibile e duraturo per i propri clienti. ■



## 1.2

### **Persone, competenze e identità professionale**

In Plana S.p.A. S.T.P. siamo convinti che la competenza e il valore delle nostre risorse umane siano le vere leve del cambiamento, della qualità professionale e del nostro sviluppo sul territorio.

Le pari opportunità e la parità di genere guidano la nostra evoluzione. Ci impegniamo a garantire una rappresentanza equilibrata in tutti i team e nelle posizioni di vertice, valorizzando l'eterogeneità di background e competenze come fonte di arricchimento comune. La crescita delle nostre persone è supportata da percorsi interni di mentorship e da programmi di formazione continua.

Lo studio, per agevolare la gestione quotidiana, adotta un modello organizzativo flessibile, permettendo ai propri dipendenti, in caso di necessità di adattare l'orario di lavoro (ad esempio: facendo il tempo pieno).

Riteniamo che un contesto inclusivo, sicuro e stimolante sia la chiave per favorire il benessere e il senso di appartenenza del team, in perfetta armonia con quanto richiesto dagli standard ESRS su salute, sicurezza e bilanciamento vita-lavoro.

La cultura di Plana S.p.A. S.T.P. si fonda sulla condivisione e sul confronto aperto. Incentiviamo l'ascolto reciproco e la massima trasparenza per rendere ogni collaboratore partecipe delle scelte e delle politiche societarie, consolidando un clima di fiducia, inclusione e responsabilità comune.

# 1.3

## Struttura organizzativa

PlanA

# Organigramma

SOCI



PlanA

## 1.4 Mission

**"Affiancare le Aziende nella ricerca di nuove prospettive di business, ottimizzare le performance e massimizzare un profilo di crescita responsabile nel rispetto del bene comune."**

Questa dichiarazione d'intenti non rappresenta solo la nostra mission, ma definisce l'identità profonda e il ruolo che Plan.a S.p.A. S.T.P. ha scelto di interpretare nel panorama economico e consulenziale. In un mercato globale caratterizzato da una complessità senza precedenti, crediamo che il successo di uno studio professionale non si misuri più soltanto attraverso la qualità della consulenza tecnica, ma tramite la capacità di generare un impatto positivo e duraturo sul tessuto imprenditoriale e sociale.

Affiancare le aziende per Plan.a significa agire come un partner strategico di lungo periodo. Non ci limitiamo alla gestione dell'adempimento normativo: aiutiamo gli imprenditori a mappare i rischi, decodificare i trend emergenti e individuare opportunità di mercato inesplorate. Che si tratti di transizione digitale, internazionalizzazione, operazioni straordinarie o riorganizzazioni societarie, il nostro obiettivo è ampliare l'orizzonte della pianificazione aziendale, fornendo le chiavi di lettura necessarie per anticipare i cambiamenti anziché subirli. Un'altro obiettivo della nostra attività è far comprendere che l'evoluzione aziendale è reale solo se è sostenibile. Integriamo nativamente i criteri ESG (Environmental, Social, Governance) nelle strategie di business dei nostri clienti, dimostrando che la responsabilità sociale e ambientale non è un costo, ma un potente driver di redditività, attrazione di talenti e mitigazione del rischio finanziario. (questo lo inseriamo?)

## 1.5

# Servizi offerti

✓ CONSULENZA AZIENDALE

✓ FINANZA AGEVOLATA E FORMAZIONE FINANZIATA

✓ CONSULENZA DEL LAVORO

✓ CONTROLLO DI GESTIONE E BI

✓ REVISIONE LEGALE

✓ ESG

## 2.1

### I nostri stakeholders

In Plan.a S.p.A. S.T.P. la sostenibilità non è intesa come un percorso isolato, ma come il risultato di un confronto continuo, aperto e trasparente con l'intero ecosistema in cui operiamo. Identificare e mappare i nostri portatori di interesse è il punto di partenza per comprendere l'impatto reale delle nostre scelte, anticipare le sfide del mercato e orientare la nostra attività di consulenza strategica verso il bene comune.

Il nostro approccio si basa sulla costruzione di relazioni di lungo periodo fondate sulla fiducia reciproca e sulla capacità di generare valore economico e sociale diffuso.

Per guidare la nostra strategia di sostenibilità, abbiamo classificato gli stakeholder chiave in base alla reciprocità dell'impatto, definendo le aspettative e i temi prioritari emersi dal confronto:



## 2.2 Rapporto con i nostri stakeholders

| Categoria Stakeholder                                                                                            | Modalità di Coinvolgimento                                                                                                                                     | Frequenza                                                  | L'impegno di Plan.a                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Le Nostre Persone</b>     | Colloqui individuali e sessioni di feedback strutturate. Programmi interni di mentorship. Riunioni periodiche di allineamento sugli obiettivi.                 | <b>Continuo</b><br>(Settimanale / Mensile)                 | Garantire percorsi di carriera trasparenti, investire nella formazione specialistica e promuovere il benessere organizzativo e la flessibilità.         |
|  <b>I Clienti</b>             | Check strategici dedicati e consulenza direzionale. Circolari informative e aggiornamenti normativi. Canali digitali diretti per la gestione delle urgenze.    | <b>Quotidiano</b><br>(In base a scadenze e progetti)       | Offrire soluzioni tempestive e ad alto valore aggiunto, integrando i criteri ESG nelle strategie di business per massimizzare la crescita responsabile. |
|  <b>Territorio e Comunità</b> | Collaborazione con Università e istituti scolastici locali. Sostegno a progetti culturali, sportivi e sociali. Partecipazione a convegni e tavoli di sviluppo. | <b>Periodico</b><br>(In base alle iniziative territoriali) | Contribuire alla creazione di valore sociale diffuso, favorire l'inserimento lavorativo dei giovani talenti e supportare il terzo settore.              |

| Categoria Stakeholder                                                                                         | Modalità di Coinvolgimento                                                                                                                                                           | Frequenza                                                            | L'Impegno di Plan.a                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Fornitori e Partner</b>  | <b>Audit di qualifica e monitoraggio degli standard di servizio. Incontri operativi per l'allineamento tecnologico (es. cybersecurity). Gestione trasparente delle negoziazioni.</b> | <b>Al bisogno (Focus trimestrale/semestrale)</b>                     | <b>Assicurare la massima correttezza contrattuale, il rispetto rigoroso dei tempi di pagamento e la condivisione di un codice di condotta etico.</b> |
|  <b>Istituzioni e Ordini</b> | <b>Partecipazione attiva alle commissioni di studio degli Ordini. Canali telematici ufficiali per l'interlocuzione con la PA. Eventi di formazione accreditati.</b>                  | <b>Regolare (In base agli adempimenti e al calendario formativo)</b> | <b>Presidiare la piena conformità normativa, vigilare sul rispetto dell'etica professionale e contribuire all'evoluzione della categoria.</b>        |



### 3.1

## Analisi del contesto competitivo e delle aspettative ESG



Lo scenario macroeconomico e competitivo in cui opera Plan.a S.p.A. S.T.P. sta attraversando una fase di profonda e irreversibile trasformazione. Il mercato della consulenza professionale, societaria e strategica non è più valutato esclusivamente sulla base dell'efficienza tecnica o della tempestività nell'adempimento normativo. Oggi, la competitività di uno studio professionale si gioca sulla capacità di anticipare i passi da realizzare e di guidare le aziende clienti verso modelli di governance resilienti e sostenibili.

In questo contesto, l'integrazione dei fattori ESG (Environmental, Social, Governance) ha iniziato ad essere un elemento di reputazione aziendale ma anche un pilastro fondamentale della strategia competitiva.

Il mercato di riferimento evidenzia una duplice necessità: da un lato, la digitalizzazione e l'automazione dei processi ordinari spingono verso la standardizzazione delle attività tradizionali; dall'altro, cresce in modo esponenziale la domanda di consulenza direzionale ad alto valore aggiunto. Le piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono il cuore pulsante del nostro territorio a Civitanova Marche e nelle aree limitrofe, si trovano ad affrontare sfide come la transizione ecologica, la sicurezza dei dati e la riorganizzazione delle catene di fornitura, spesso senza disporre di competenze interne strutturate.

L'analisi del contesto competitivo evidenzia tre grandi ambiti di pressione ESG che influenzano direttamente le aspettative dei nostri stakeholder e guidano l'evoluzione della nostra offerta:

- 1. La spinta normativa e la catena del valore (Value Chain):** L'entrata in vigore della direttiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e il progressivo recepimento degli standard ESRS stanno ridefinendo le regole del gioco. Sebbene l'obbligo formale riguardi inizialmente le grandi imprese, queste ultime stanno trasferendo i medesimi requisiti di trasparenza e sostenibilità a tutta la loro catena di fornitura. Di conseguenza, i nostri clienti hanno la stringente necessità di misurare e rendicontare il proprio impatto ESG. La capacità di Plan.a di presidiare queste competenze diventa un fattore competitivo decisivo per supportare i clienti nel mantenere le proprie posizioni di mercato.
- 2. L'accesso al credito e la finanza sostenibile:** Il sistema bancario e finanziario valuta con crescente severità il profilo di rischio ESG delle aziende richiedenti credito. Le imprese con una governance trasparente, piani di decarbonizzazione credibili e una gestione etica del personale beneficiano di un accesso privilegiato al capitale e di condizioni economiche più favorevoli. La nostra consulenza deve quindi integrare nativamente queste metriche per garantire la solidità finanziaria e la capacità di finanziamento delle strutture aziendali che assistiamo.
- 3. L'attrattività verso i talenti (Employer Branding):** Nel settore dei servizi professionali, il capitale umano è il vero vantaggio competitivo. Le nuove generazioni di professionisti manifestano aspettative radicalmente diverse rispetto al passato: ricercano ambienti di lavoro inclusivi, meritocratici, attenti al benessere psico-fisico e al bilanciamento tra vita privata e lavorativa. Gli studi professionali che non evolvono verso logiche di gestione del personale trasparenti e sostenibili rischiano l'estromissione dal mercato per carenza di competenze e risorse qualificate.

## 3.2 Doppia materialità

Il reporting di sostenibilità di Plan.a non si basa su scelte arbitrarie, ma sull'incrocio tra la realtà interna dello Studio e il contesto esterno. Per questo è stata realizzata l'analisi di doppia materialità, seguendo gli standard ESRS 1 e 2, da cui abbiamo ottenuto i seguenti temi materiali per le tre dimensioni:



### 3.3 Obiettivi realizzati

#### **E** DIMENSIONE AMBIENTALE Efficienza e Circolarità

##### **Zero Plastica Monouso**

Eliminazione totale di bottiglie e bicchieri di plastica; introduzione di tazze in vetro/ceramica.

##### **Risorsa Idrica**

Installazione di depuratori e sistemi di filtrazione collegati alla rete idrica cittadina.

##### **Dematerializzazione documentale**

Digitalizzazione dei faldoni tecnici e transizione su piattaforme cloud (ESRS E5 / SDG 12).

##### **Raccolta Differenziata**

Sistema gestione dei rifiuti con bidoni per la differenziata presenti nell'area caffè.

#### **S** DIMENSIONE SOCIALE Valore delle Persone e Territorio

##### **Formazione Continua Potenziata**

Incremento quantitativo e qualitativo dei corsi per tutto il personale nelle aree fiscale, societaria, lavoro e sostenibilità (SDG 4).

##### **Investimento sui Giovani**

Inserimento stabile e mentorship per 3 tirocinanti dediti alla pratica professionale (SDG 8).

##### **Sostegno alla Comunità Locale**

Sponsor Virtus Basket (sport giovanile).

Sponsor Stracivitanova dal 2025 (benessere collettivo - SDG 3).



#### **DIMENSIONE GOVERNANCE**

Trasparenza e Cultura Digitale

##### **Modello Societario Evoluto**

Consolidamento della struttura in S.p.A. per una conduzione aziendale etica, trasparente e scalabile (SDG 16).

##### **Formazione per i Clienti**

Organizzazione annuale di webinar e percorsi formativi gratuiti per alfabetizzare le PMI del territorio su novità normative e criteri ESG (SDG 17).

##### **Sicurezza dei Dati**

Investimenti strutturali nel potenziamento della cybersecurity e sistemi cloud per la tutela delle informazioni sensibili delle imprese assistite.



### **3.4 Progetti e obiettivi futuri per i tre ambiti ESG**



### Obiettivi Ambientali

#### Consumi e Approvvigionamenti Verdi

**Politica di Acquisto Verde (Green Procurement)**  
Selezione di fornitori capaci di garantire la certificazione ecologica dei materiali residui d'ufficio (es. carta certificata FSC/PEFC, toner rigenerati a filiera tracciabile).

#### Efficientamento della Sede

Completamento della transizione totale verso tecnologie illuminotecniche come l'installazione di sensori di presenza temporizzati per l'abbattimento degli sprechi energetici (ESRS E1 / SDG 12).

#### Monitoraggio Emissioni Indirette

Introduzione di questionari periodici interni per quantificare gli impatti legati alla mobilità casa-lavoro dello staff e sviluppare un futuro piano di spostamenti sostenibili.

### Obiettivi Sociali

#### Flessibilità, Benessere e Comunità

##### Modelli di Lavoro Flessibili

Strutturazione di un accordo quadro interno per l'adozione regolamentata di flessibilità oraria (ESRS S1 / SDG 3 e SDG 8).

##### Continuità sul Territorio

Rinnovo e consolidamento del sostegno economico e istituzionale alle realtà associative locali già partner dello Studio, cercando di favorirne la pubblicizzazione e l'adesione.

### Obiettivi di Governance

#### Sviluppo della Consulenza Specialistica ESG

Standardizzazione dei flussi metodologici interni per offrire alle PMI del territorio percorsi personalizzati di analisi della doppia rilevanza e redazione dei bilanci di sostenibilità.

#### Presidio della Catena del Valore (Value Chain)

Posizionare lo Studio come partner strategico per l'adeguamento delle PMI alle richieste di trasparenza dei grandi capofila di filiera e per l'accesso preferenziale al credito bancario premiante (SDG 17).

#### Etica e Protezione dei Dati

Attivazione di una sessione annuale di aggiornamento per tutto il personale dipendente e collaboratore in materia di sicurezza informatica (cybersecurity) e gestione etica dei dati dei clienti (ESRS G1 / SDG 16).

## RINGRAZIAMENTI

Con questo lavoro termina il mio percorso universitario: un cammino lungo, a tratti difficile, ma anche ricco di soddisfazioni. Se sono arrivata a tagliare questo traguardo, il merito è anche di chi mi ha guidata e delle persone straordinarie che mi hanno accompagnata e sostenuta lungo la strada.

Desidero esprimere la mia più profonda gratitudine alla mia relatrice, la **Professoressa Maria Serena Chiucchi**, per la guida autorevole, la disponibilità e la pazienza dimostrate durante la stesura di questo lavoro di tesi. Il suo supporto e i suoi preziosi insegnamenti sono stati fondamentali per la mia crescita accademica e personale.

Il mio ringraziamento più importante va a **Mamma e Papà**. Grazie per avermi sostenuta in ogni singolo momento, per avermi insegnato a non mollare mai di fronte alle difficoltà e per avermi trasmesso, anche nei momenti di dubbio, tutto il vostro orgoglio. So tutti i sacrifici che avete fatto per noi e spero che questa laurea vi renda felici e vi ripaghi almeno un po'.

Un grazie immenso a mia **sorella Monica**, che è stata una spalla insostituibile, una guida preziosa nella preparazione degli esami e un porto sicuro nei piccoli grandi problemi quotidiani. Senza di te non sarebbe stato lo stesso. Sei la persona che so mi aiuterà sempre in ogni fase della mia vita.

Un ringraziamento speciale va a **Mirco**, il mio sostegno quotidiano. Grazie per la pazienza infinita, per aver sopportato i miei sbalzi d'umore dettati dall'ansia degli

esami e dalle scadenze imminenti. Grazie perché sai come spronarmi ed aiutarmi a tirare fuori la parte combattiva di me, che mi permette di arrivare a raggiungere i miei obiettivi.

Ringrazio **Giorgia**, la mia migliore amica, il tempo passato con te è sempre prezioso. So di poter contare su di te e che tu credi in me sempre. Grazie per aver risposto alle mie paranoie con un “ma va che ce la faii”, anche se semplici quelle parole mi danno sempre la spinta per farcela.

Ringrazio la piccola **Olivia** che grazie ai suoi pisolini pomeridiani mi ha permesso di scrivere la tesi e mamma **Eleonora**, sempre comprensiva e disponibile.

Ringrazio tutti gli **amici e le amiche**, importanti per i momenti di risate e spensieratezza, che hanno saputo alleggerire anche le giornate più pesanti e intense di questo percorso.

Infine, desidero esprimere la mia sincera gratitudine allo **Studio Plan.a** per l'opportunità e il percorso che mi sta permettendo di fare all'interno dello Studio. Vi ringrazio per la flessibilità e il tempo che mi avete concesso per sostenere gli esami, e per il prezioso supporto nella redazione di questo documento di tesi. In modo particolare, un ringraziamento speciale va a **Claudio Angeletti**, per la sua costante disponibilità e il fondamentale aiuto in questo lavoro.