UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità ed Economia Circolare

L'implementazione dell'Analisi di Doppia Materialità: Un Caso Studio

Implementing the Double Materiality Analysis: A Case Study

Relatore: Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di: Ruzzo Veronica

Anno Accademico 2023 – 2024

Indice:

Indice: 1

Introduzione 3

Capitolo 1: L'integrazione della sostenibilità aziendale 5

1.1 L'introduzione del tema dello "Sviluppo sostenibile" 6

1.2 L'approccio Triple Bottom Line e l'integrazione della sostenibilità a livello aziendale 8

1.3 La teoria del valore condiviso 10

1.4 L'integrazione delle dimensioni ESG 13

1.5 Rendicontazione di Sostenibilità e l'Analisi di Materialità: strumenti per l'integrazione delle tematiche ESG a livello aziendale 18

Capitolo 2: Il Contesto normativo del Sustainability Reporting 24

2.1 Gli obiettivi si sostenibilità: Agenda 2030, Accordo di Parigi e Green Deal. 24

2.2 La spinta per il coinvolgimento dei mercati: SFDR, Regolamento Tassonomia e il reporting di sostenibilità per le imprese 28

2.2.1 L'introduzione del reporting non finanziario con la Non Financial Reporting Directive 30

2.1.2 La Corporate Sustainability Reporting Directive 42

Estensione delle società nell'ambito di applicazione: 44

Capitolo 3: Gli standard di reporting 54

3.1 Global Reporting Initiative 55

3.2 International Sustainability Standards Board 58

3.3 European Sustainability Reporting Standards 64

3.3.1 L'interoperabilità degli Standard 73

3.3.2 L'approccio alla doppia materialità 75

Capitolo 4: Un caso aziendale sull'implementazione dell'Analisi di materialità ... 88

4.1 Studio di settore, valutazione interna dell'azienda e catena del valore: La comprensione del contesto dell'impresa 90

4.2 Identificazione e Valutazione degli IRO: La materialità d'impatto 106

4.2 Identificazione e Valutazione degli IRO: La materialità finanziaria 120

4.3 Reporting: La matrice di materialità 127

Capitolo 5: Conclusioni 132
Appendice 1 136
Bibliografia e Sitografia 141

Introduzione

L'obiettivo di questa tesi è esaminare il processo di analisi di materialità, sia in termini teorici che concettuali, al fine di comprenderne le metodologie, le sfide e i benefici sia a livello di disclosure che gestionale. Allo scopo, dopo un'analisi della letteratura si esaminerà un caso aziendale del settore lattiero-caseario.

La regolamentazione di sostenibilità ha visto uno sviluppo già a partire dai primi anni duemila, inserendosi all'interno di un contesto istituzionale già in evoluzione a causa dell'esacerbarsi della crisi climatica. Sempre più con l'avvicendarsi degli anni, è stato possibile osservare un'accelerazione in materia di divulgazione della sostenibilità fino all'arrivo oggi, di una serie di azioni pianificate e istituzionalizzate.

In materia di politica per il contrasto climatico e regolamentazione commerciale nell'ambito della sostenibilità, l'Unione europea ha deciso di intraprendere un importante percorso, scegliendo di rendersi leader a livello globale di un nuovo modo di approcciarsi ai rapporti di mercato. Con l'implementazione di nuove legislazioni, infatti, l'Europa sta cercando di fatto di aprire la strada ad una nuova epoca nell'economia internazionale, rendendo possibile un'attività commerciale in grado di curarsi dei temi di sostenibilità: primo tra tutti il tema del cambiamento climatico.

In generale, negli ultimi anni l'Unione Europea si è spesa grandemente per influenzare i mercati economici e finanziari, così da orientarli in maniera irreversibile verso le necessarie azioni di sostenibilità che dovranno diventare prassi. Le azioni dell'Unione si inseriscono all'interno degli obiettivi delineati dal Green Deal e dagli Accordi di Parigi, e si sono diramate in diversi ambiti: oltre alla legislazione che disciplina la divulgazione di sostenibilità, si trovano attività riguardo la sostenibilità delle attività economiche (regolamento tassonomia), la sostenibilità dei prodotti finanziari (regolamento sulla

divulgazione delle finanze sostenibili) e la definizione degli standard internazionali per la divulgazione della sostenibilità.

In questo complesso ed evoluto panorama legislativo, nel 2024 è stata ufficialmente introdotta anche la Corporate Sustainability Reporting Directive: l'ultima e sostanziale novità in materia di legislazione per la rendicontazione di sostenibilità. Un'innovazione a livello europeo e internazionale, fondamentale per affrontare le crescenti esigenze di trasparenza e responsabilità delle aziende.

Il caso studio esaminato dimostra come l'analisi di materialità non sia un semplice adempimento normativo, ma uno strumento strategico che permette di ottimizzare la gestione dei rischi, identificare opportunità di crescita e migliorare la trasparenza nei confronti degli stakeholder.

Nonostante le numerose sfide nell'implementazione del processo, tra cui la raccolta di dati affidabili, la definizione di soglie di materialità oggettive e l'integrazione della sostenibilità nei modelli di business aziendali, attraverso questa ricerca, si intende offrire una visione chiara e operativa di come l'analisi di materialità possa contribuire alla trasformazione delle aziende verso modelli più sostenibili e competitivi. La capacità di integrare efficacemente le tematiche ESG nella strategia aziendale rappresenta oggi un fattore determinante per il successo a lungo termine delle imprese in un contesto economico in continua evoluzione.

Capitolo 1: L'integrazione della sostenibilità aziendale

La sostenibilità aziendale rappresenta oggi uno dei pilastri fondamentali per lo sviluppo di modelli economici e sociali che siano in grado di affrontare le sfide contemporanee. Alcuni cambiamenti globali, primo tra tutti il cambiamento climatico, hanno indotto ad un ripensamento di paradigma sull'importanza di aspetti ambientali e sociali, portando ad di conseguenza anche una riconsiderazione nell'attitudine del "fare azienda" e le imprese, seguendo indicazioni politiche e culturali hanno via via assunto atteggiamenti più considerati e rispettosi nei confronti di ambiente e società, in un movimento che vira verso comportamenti maggiormente responsabili.

Al centro di questo cambiamento vi è la crescente consapevolezza che le risorse naturali siano limitate e che la crescente frequenza di fenomeni come calamità naturali, tensioni sociali ed eventi legati al cambiamento climatico siano causati anche dal modello economico che finora ha guidato la crescita globale. Si inizia dunque a considerare l'idea che le imprese non possano limitarsi alla sola creazione di valore economico, ma debbano perseguire obiettivi in grado di integrare dimensioni ambientali, sociali ed economiche, trovando modi di fare impresa e creare vantaggi competitivi che non impattino negativamente sulle dimensioni della sostenibilità.[1] Si ripensano i modelli tradizionali di produzione e consumo in favore dei modelli di economia circolare, e si spingono le imprese verso attività maggiormente orientate verso un ridotto consumo delle risorse.

[1] Paola Orlandini e Amelio Stefano "*Un percorso aziendale verso la sostenibilità*"

1.1 L'introduzione del tema dello "Sviluppo sostenibile"

Un grande impulso sul tema è stato dato con la stesura del Rapporto Brundtland, ufficialmente intitolato "Our Common Future": un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), presieduta da Gro Harlem Brundtland. Il rapporto fissava i punti critici e le maggiori problematiche dell'ambiente, dovuti essenzialmente a due fattori: la grande povertà del sud del mondo, e i modelli produttivi non sostenibili del nord. Si definiva la necessità di attuare una nuova strategia, che potesse armonizzare le esigenze dello sviluppo socioeconomico e dell'ambiente. Nel documento si introduce per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile, definendolo come *"lo sviluppo che soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"*[2].

Risulta chiaro come questa spiegazione sia l'esito di una presa di coscienza che le risorse del pianeta non sono infinite e, di conseguenza, devono essere preservate. Il significato di sostenibilità ambientale definisce quindi gli aspetti chiave dello sviluppo sostenibile, responsabile a sua volta delle azioni che possono essere messe in campo da istituzioni, aziende e privati in tutto il mondo. Si evidenzia per la prima volta, l'urgenza di risolvere il problema delle risorse energetiche non rinnovabili, le criticità legate all'inquinamento, il problema dell'alimentazione e della creazione di cibo a sufficienza per tutti gli abitanti del pianeta. Ma anche il bisogno di imprimere una svolta nei cambiamenti degli stili di vita.

La definizione risulta rilevante in particolar modo per la sua capacità di legare la sostenibilità ad un rapporto inscindibile tra il tempo presente e quello futuro. Si parla

[2] Cfr."Our common Future" https://oneplanetschool.wwf.it/system/files/pubblicazioni/Report%20of%20the%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Development%2C%20Our%20Common%20Future.pdf

infatti dell'adozione di un'ottica intergenerazionale, ossia un'equità tra le generazioni, secondo cui è necessario considerare i bisogni anche delle generazioni future, ancora non in grado di esprimersi, lasciando loro la possibilità di fruire di patrimoni economici e sociali significativi. Viene introdotto anche il concetto di equità intragenerazionale, quindi della considerazione dei bisogni all'interno di una singola generazione. Con questo, ci si riferisce alla costituzione di uno sviluppo in grado di garantire l'uguaglianza tra le nazioni più ricche e le nazioni più povere in uno stesso momento storico.

Nel corso degli anni le basi concettuali del documento hanno acquisito una connotazione più ampia, con una influenza tale da guidare importanti iniziative internazionali, a partire dalla Conferenza di Rio 1992, passando per la Dichiarazione sullo Sviluppo sostenibile di Johannesburg nel 2002 fino ad arrivare alla costruzione delle basi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Il concetto si è rivelato estremamente importante, poiché testimone della necessità di ricerca di processi in grado di portare un benessere della popolazione, non tenendo solamente in considerazione gli indicatori economici, produzione e consumo.

Concretamente, quello dello "Sviluppo Sostenibile" è un obiettivo di lungo periodo, un orientamento societario che possa permettere nel tempo la creazione di concezioni in cui anche la prosperità economica può essere declinata in ottica di sostenibilità, diventando un mezzo per soddisfare i bisogni vitali dell'umanità, in un rapporto armonico con la tutela dell'ambiente e delle risorse.

1.2 L'approccio Triple Bottom Line e l'integrazione della sostenibilità a livello aziendale

L'integrazione delle dimensioni di sostenibilità nel contesto aziendale in ottica di strategia di business è stata introdotta con il lavoro di John Elkington, che nel 1994 ha sviluppato il concetto di "Triple Bottom Line", un driver per l'implementazione e l'attuazione di pratiche di responsabilità sociale nell'azienda, finalizzate al perseguimento dello sviluppo sostenibile.

L'idea centrale di questo approccio è quella di spingere l'azienda a valutare il proprio impatto non solo sulla base del profitto economico, ma anche considerando i benefici e i costi sociali e ambientali generati dalle proprie azioni, ampliando in questo modo la visione tradizionale del successo aziendale e introducendo nuove dimensioni da monitorare per identificare il benessere e l'andamento di un'organizzazione. Questa filosofia si sviluppa sulla convinzione che il successo a lungo termine dell'azienda dipenda anche dal benessere di persone, e pianeta, oltre che alla sola misurazione della dimensione finanziaria, e per integrare e valorizzare tutti i livelli che è necessario considerare vengono sviluppate le cosiddette 3P, strategie e decisioni sono infatti da formulare al fine di valorizzare simultaneamente:

- Il profitto (Profit)
- Le persone (People)
- L'ambiente (Planet)

Figura 1 Sviluppo Sostenibile e Triple Bottom Line

Fonte: Sustainability Success

In particolare, si parla di profitto, nell'ottica in cui le imprese devono necessariamente e per loro natura continuare a generare valore economico, per assicurare la propria stabilità finanziaria nel tempo. Questa rimane ovviamente una componente fondamentale dell'essenza dell'azienda, ma non è più l'unico e solo obiettivo da perseguire. Si aggiunge infatti una componente sociale, secondo cui l'impresa prende in considerazione anche l'impatto sulla propria comunità locale, sui propri dipendenti sui propri clienti. Considerazioni che si traducono nell'attuazione di politiche a beneficio dei lavoratori e comunicazione proattiva con i propri stakeholder, interni o esterni all'azienda. E infine è necessario valutare anche una terza dimensione: quella ambientale. Questo significa attuare un processo di produzione che rispetti l'ambiente, diminuendo i consumi e rispettando le risorse naturali, minimizzando i propri impatti negativi e implementando processi di circolarità.

Le tre dimensioni sono collegate tra loro: all'azienda è richiesto di attuare strategie dirette alla massimizzazione della creazione di valore di ciascuna delle tre, prestando attenzione

alle interconnessioni tra di esse. In altre parole, l'azienda sostenibile è chiamata a perseguire contestualmente tre obiettivi: qualità ambientale, equità sociale e prosperità economica.

Il Triple bottom line si pone quindi come un modello globale, che permette di uscire da delle logiche semplicistiche di mercato e integra un nuovo modo di considerare la creazione di valore, volto a promuovere uno sviluppo equilibrato e a lungo termine e armonizzare le esigenze economiche con quelle ambientali e sociali. Aziende che adottano questo approccio riescono a creare valore non solo per sé stesse, ma anche per la società e l'ambiente, ottenendo un impatto positivo complessivo. In questo modo, è possibile per l'organizzazione agire valorizzando simultaneamente le tre dimensioni al fine di attuare una strategia aziendale che sia «win-win-win». Per le aziende diventa quindi possibile adottare un'ottica nuova, e contribuire all'integrazione della sostenibilità anche all'interno delle proprie pratiche di business, con una visione multidimensionale della creazione del valore: un concetto che deve essere sempre di più letto mediante la lente della sostenibilità, abbracciando prospettive più ampie e prescindendo da logiche contabili.

1.3 La teoria del valore condiviso

Su questo tema è particolarmente rilevante il lavoro di Michael Porter e Mark R. Kramer, che nel 2011, attraverso l'articolo *Creating Shared Value*[3] pubblicato sull'Harvard Business Review, trattano di un approccio innovativo alla strategia aziendale introducendo il concetto di "Valore Condiviso". Questo paradigma sfida la tradizionale

[3] Cfr. Michael E. Porter and Mark R. Kramer, Harvard Business Review, Creating Shared Value
How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

visione delle aziende, che si concentrano esclusivamente sulla massimizzazione del profitto a breve termine, proponendo invece un modello in cui le imprese possono generare valore economico migliorando simultaneamente le condizioni sociali ed economiche delle comunità in cui operano. In particolare, il Valore Condiviso viene definito come *«l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando simultaneamente le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera»*[4] Un concetto particolarmente rilevante, poiché permette di sviluppare un'ottica in cui le aziende possano creare un valore aggiunto sul piano economico mentre agiscono contemporaneamente sul piano sociale. Si tratta di un radicale cambio di prospettiva, che parte dalla consapevolezza della stretta interconnessione tra la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante. Con questa definizione, si supera la visione secondo cui il "valore" sarebbe solamente quello strettamente legato alle performance finanziarie, ma si valorizzano anche aspetti ambientali e sociali come il soddisfacimento delle esigenze dei clienti, l'esaurimento delle risorse naturali, il benessere della comunità, e molte altre dimensioni. Il valore condiviso viene quindi visto come una nuova e innovativa strategia per il successo economico, generando nello stesso tempo progresso e valore sociale attraverso l'integrazione delle questioni ambientali e dei bisogni sociali nel core business e nelle strategie delle imprese.

Le modalità funzionali che i due autori individuano per la creazione di valore condiviso sono essenzialmente tre[5]:

---

[4] Ibidem

[5] Chiucchi, Giuliani "*Introduzione alla Sostenibilità Aziendale*" https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892145641.pdf?srsltid=AfmBOoqRjnHNuQqeKdzByi5TY1ucnuyeJ2bAxeDDyEglw5661R5US7x6

- Riconcepire prodotti e mercati;
- Ridefinire la produttività lungo la catena del valore;
- Facilitare lo sviluppo di cluster locali.

Il primo punto considera che per la creazione del «valore condiviso» sia necessario partire dall'identificazione identificare tutti i bisogni sociali, i benefici e i danni incorporati nei prodotti dell'impresa. Tramite questa analisi le aziende hanno la possibilità di scoprire nuove opportunità per differenziarsi e riposizionarsi nei mercati, o riconoscere il potenziale di nuovi mercati. Il secondo punto fa riferimento alla stretta interconnessione tra la catena del valore di una società e le problematiche sociali, per cui azioni di riorganizzazione sulla catena del valore secondo il punto di vista del valore condiviso possono servire per sviluppare nuovi modi per creare valore economico. Infine, con la costruzione di cluster locali (rapporti con le realtà geograficamente vicine, comprese attività collegate come fornitori e istituzioni) è possibile influenzare il successo, la produttività e l'innovazione di un'impresa sono fortemente influenzati dai cluster.

In sintesi, quello del "Valore Condiviso" si presenta come uno strumento capace di indirizzare le imprese verso una nuova forma di sostenibilità aziendale che vada oltre la mera "politica d'immagine", in favore di un nuovo tipo di adattamento aziendale, capace di generare nuove opportunità di innovazione e successo. Questa è la peculiarità di tale concetto, che riesce ad integrare la sostenibilità all'interno delle organizzazioni presentandola come una vera e propria forma di strategia aziendale funzionale con l'adozione di strumenti univoci utili a misurare l'interazione tra le performance economiche, sociali e ambientali. Per le aziende intraprendere questa strada significa abbandonare quella visione di breve periodo orientata al solo profitto.

1.4 L'integrazione delle dimensioni ESG

Si rende sempre più evidente che le imprese non possono limitarsi a perseguire esclusivamente obiettivi economici, ma devono considerare una pluralità di dimensioni che abbracciano aspetti ambientali, sociali e di governance. La sostenibilità aziendale non è più una scelta opzionale, ma una necessità strategica per rispondere alle sfide globali e rimanere competitivi in un sistema economico interconnesso. Questo passaggio evolutivo è stato formalizzato attraverso il concetto di ESG (Environmental, Social, Governance), che rappresenta un approccio integrato alla gestione delle problematiche di sostenibilità.

Nel 2004 l'iniziativa Global Compact delle nazioni unite è stata la prima a coniare l'espressione ESG, concetto che permette di sottolineare l'importanza della multidimensionalità della sostenibilità nel mondo aziendale. Sarà poi nello studio dell'Iniziativa Finanziaria del Programma Ambientale delle Nazioni Unite dell'ottobre 2005 (United Nations Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI) che queste dimensioni verranno approfondite, fornendo le linee guida per l'integrazione di questioni ambientali, sociali e di governance nel processo di investimento. La considerazione di fondo è che le aziende non possono avere successo e creare competitività in un mondo complesso e interconnesso senza considerare le tematiche ESG.

L'integrazione delle dimensioni ESG (Environmental, Social, Governance) nelle strategie aziendali rappresenta un passo di cruciale importanza per le organizzazioni, che sono tenute ad affrontare le sfide del presente e a prepararsi a quelle del futuro. Questo approccio consente infatti di ampliare la prospettiva dell'azienda, permettendole di prendere in considerazione tutti i rischi e le opportunità che si sviluppano oltre alla singola dimensione finanziaria. In un contesto globale caratterizzato da instabilità economica, crisi ambientali e crescenti disuguaglianze sociali, le aziende sono tenute ad abbracciare

una visione strategica che includa l'impatto delle loro attività sull'ambiente, sulla società e sulla governance interna, garantendo al contempo trasparenza e responsabilità.

Il criterio E (Environmental) fa riferimento alle questioni ambientali e a parametri relativi all'ambiente. Tra questi, vi sono le emissioni dirette e indirette di gas serra, la sicurezza alimentare, la gestione delle risorse naturali da parte del management e la resilienza dell'azienda nei confronti dei rischi climatici fisici (come i cambiamenti climatici, la perdita di biodiversità, le inondazioni, gli incendi). In sostanza, in questa dimensione si trovano tutte le iniziative e le azioni delle imprese che hanno come obiettivo quello di ridurre il proprio impatto sull'ambiente.[6]

Il criterio S (Social) fa riferimento alle relazioni dell'organizzazione e quindi prende in considerazione i rapporti con gli stakeholder, interni ed esterni, diretti e indiretti. Tra i fattori che possono essere utili per misurare il livello di sostenibilità sociale di un'azienda vi sono le metriche di gestione del capitale umano (come salari equi, pensione, benessere ed engagement dei dipendenti), il grado di diversità, inclusione, rispetto dei diritti umani e parità di genere nell'impresa, ma viene considerato anche l'impatto sulla comunità circostante.

Il criterio G (Governance) fa riferimento al modo in cui un'organizzazione è guidata e gestita. In questo frangente si considera la responsabilità d'impresa, le policy, i codici di condotta, l'organizzazione di governo di un'impresa e alcuni indicatori come il rispetto della meritocrazia e della diversità all'interno del consiglio di amministrazione, la lotta alla corruzione e le politiche di remunerazione per l'high management. Sono da considerarsi rilevanti, qui, gli strumenti messi in campo dall'azienda per allinearsi a obiettivi di sostenibilità e alle aspettative degli stakeholder.

---

[6] Cfr. Tettamanzi, Minutiello, "*Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*"

Con l'integrazione di una strategia ESG, le organizzazioni aumentano la propria capacità di considerare e gestire in modo consapevole i rischi e le opportunità che emergono da dinamiche ambientali, sociali e di governance. Questo non solo migliora il processo decisionale interno, ma permette alle aziende di rispondere proattivamente a sfide complesse come il cambiamento climatico, l'ineguaglianza sociale e la scarsità di risorse. Ad esempio, adottare misure per ridurre l'impatto ambientale può prevenire danni a lungo termine e migliorare la sostenibilità operativa. Allo stesso modo, promuovere politiche inclusive e una gestione etica può contribuire a creare un ambiente di lavoro più equo e stimolante, favorendo il benessere dei dipendenti e la loro produttività. Tale proattività si traduce in una maggiore resilienza organizzativa e in una migliore capacità di adattamento a un contesto in continua evoluzione.

Un aspetto fondamentale è la capacità di considerare e gestire in modo consapevole i rischi e le opportunità che emergono da dinamiche ambientali, sociali e di governance. Questo non solo migliora il processo decisionale interno, ma permette alle aziende di rispondere proattivamente a sfide complesse come il cambiamento climatico, l'ineguaglianza sociale e la scarsità di risorse. Ad esempio, adottare misure per ridurre l'impatto ambientale può prevenire danni a lungo termine e migliorare la sostenibilità operativa. Allo stesso modo, promuovere politiche inclusive e una gestione etica può contribuire a creare un ambiente di lavoro più equo e stimolante, favorendo il benessere dei dipendenti e la loro produttività. Tale proattività si traduce in una maggiore resilienza organizzativa e in una migliore capacità di adattamento a un contesto in continua evoluzione.

I benefici di un approccio integrato alla ESG Strategy si riflettono anche sulla reputazione aziendale. Le imprese che adottano criteri ESG dimostrano un impegno verso temi di

sostenibilità ed etica, rendendole maggiormente attrattive per investitori e talenti e creando un'immagine positiva sul mercato che può inoltre rafforzare la fiducia dei consumatori. Inoltre, un'adeguata gestione delle dimensioni ESG aiuta a ridurre i rischi legali e operativi, prevenendo sanzioni normative, controversie legali e danni reputazionali che potrebbero minare la credibilità dell'organizzazione.

Proprio per le motivazioni citate, le imprese con una solida strategia ESG registrano performance finanziarie superiori rispetto a quelle che non considerano tali aspetti.[7] Ciò si deve alla minore esposizione ai rischi e migliora la capacità di cogliere opportunità di mercato emergenti, come quelle legate alle energie rinnovabili o all'economia circolare. Questo approccio non si limita a generare valore per l'azienda stessa, ma contribuisce anche al benessere degli stakeholder e della società nel suo complesso, promuovendo un modello di sviluppo inclusivo e orientato al futuro.

Negli ultimi anni, le dimensioni ESG sono diventate fondamentali nelle strategie aziendali globali, la più recente indagine KPMG (Kpmg 2024 Ceo Outlook) mostra come la maggioranza di questi leader consideri le iniziative ESG come prioritari strumenti di navigazione per far fronte alle sfide di mercato.

"*Nel 2015 i CEO classificavano il rischio ambientale come uno dei fattori meno preoccupanti, mentre nel 2024, quasi un quarto (24%) riconosce che il principale pericolo legato al mancato rispetto delle aspettative ESG è quello di dare un vantaggio ai propri concorrenti, seguito dalla minaccia alla propria continuità (21%) e dalle sfide legate al recruitment (16%). Nonostante in alcuni paesi si assista ad una crescente politicizzazione dell'agenda ESG, i CEO sono particolarmente sensibili all'impatto che* ***le***

[7] Cfr. "*Esg importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice*" https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85106895811&origin=resultslist

***questioni ESG possono avere sulla fiducia e sulla reputazione della propria azienda**. Tre quarti (76%) dei CEO hanno affermato che sarebbero disposti a cedere una parte del business, anche se redditizia, nel caso in cui questa danneggi la reputazione aziendale, mentre il 68% dei CEO afferma che prenderebbe posizione su una questione politica o sociale controversa, anche se il Consiglio di Amministrazione sollevasse preoccupazioni in merito."*[8]

Si evidenzia come l'integrazione di obiettivi ESG nella strategia aziendale, oggi non sia più una scelta facoltativa ma un imperativo per garantire la sostenibilità e la competitività a lungo termine. L'obiettivo delle imprese deve essere quindi quello di crescere ed espandersi operando in maniera sostenibile ed in armonia con le aspettative di una società sensibile a tematiche ambientali e sociali.

L'integrazione delle dimensioni ESG nelle strategie aziendali richiede un'accurata valutazione dei rischi e delle opportunità. In particolare, organizzazioni sono tenute ad affrontare un processo che possa accompagnarle nella definizione di quali sono gli aspetti ambientali, sociali e di governance che influenzano i loro processi sul breve, medio e lungo termine. Non si tratta di un processo semplice, poiché spesso la considerazione di queste ulteriori dimensioni induce dei cambiamenti nei processi, nelle operazioni, e addirittura nei modelli di business, determinando un cambiamento di paradigma nelle imprese, proprio per questo c'è la necessità di un processo di integrazione strutturato e misurato. In questo contesto, la valutazione degli impatti, anche detta analisi di materialità, parte costitutiva della rendicontazione di sostenibilità è uno strumento essenziale per trarre conclusioni corrette e valutare soluzioni migliorative per l'impresa.

---

[8] Cfr. KPMG CEO Outlook 2024 – Executive Summary https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2024/09/KPMG%20CEO%20Outlook%202024%20-%20Executive%20summary.pdf?__hstc=160160738.9fd07127b723e3e98905399de2313b35.1737481075484.1737481075484.1737630144294.2&__hssc=160160738.3.1737630144294&__hsfp=1436914090

1.5 Rendicontazione di Sostenibilità e l'Analisi di Materialità: strumenti per l'integrazione delle tematiche ESG a livello aziendale

Il bilancio di sostenibilità è uno strumento di rendicontazione che nasce per comunicare all'esterno le performances delle organizzazioni in materia di sostenibilità, trattando quindi dell'efficacia con cui l'azienda di riferimento riesce ad integrare all'interno dei propri processi decisionali tematiche e metriche di sostenibilità, afferenti alle sfere ambientale e sociale. Si tratta quindi di uno strumento potente che con la sua redazione aiuta le imprese a guidare l'innovazione, promuovere la trasparenza e creare valore per tutte le parti interessate, ed è basato su una serie di meccanismi che permettono di misurare, divulgare e comparare le performance ESG garantendo una visione completa del valore che l'impresa genera nell'ambito della sostenibilità.[9]

Nel Libro Verde della Commissione delle Comunità Europea redatto nel 2001 il bilancio di sostenibilità viene definito come "*L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*". [10]

La reportistica di sostenibilità rappresenta una piattaforma di dati, informazioni e spiegazioni che comunica le prestazioni e gli impatti di sostenibilità di un'impresa. Questa forma di rendicontazione consente alle organizzazioni di misurare e valutare il proprio impatto su una vasta gamma di questioni legate alla sostenibilità ed è nello stesso tempo un documento che consente loro di aumentare la trasparenza in relazione ai rischi

[9] Cfr. "Rendicontazione di sostenibilità: guida pratica per le aziende" https://www.esg360.it/finance-esg/rendicontazione-di-sostenibilita-guida-pratica-per-le-aziende/

[10] Cfr. Commissione Europea, "LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf

e alle opportunità che devono affrontare. Inoltre, questo strumento permette un'assunzione di responsabilità (accountability) verso gli stakeholder interni ed esterni, in riferimento alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Questo strumento, come descritto da Patrizia Tettamanzi e Valeria Minutiello[11] nasce dalla spinta societaria verso una maggiore sostenibilità da parte del mondo delle imprese, e da una crescente richiesta delle informazioni di trasparenza sulle politiche sociali e ambientali. Per soddisfare queste esigenze, si utilizza oggi una combinazione di metodologie contabili e procedure di gestione delle informazioni chiamata "Sustainability Accounting" grazie a cui è possibile produrre informazioni di alta qualità riferite anche al mondo della sostenibilità.

"Sustainability Reporting" o "Bilancio di sostenibilità" è l'output del processo di "Sustainability Accountig" e rappresenta ad oggi uno dei principali mezzi di comunicazione della sostenibilità aziendale e un mezzo estremamente efficace per interagire con i propri stakeholder, trasferendo informazioni chiave e agevolando così il loro processo decisionale. Si può dire che il Bilancio di sostenibilità rappresenti la fotografia completa e autentica dell'impegno aziendale sui temi ambientali, sociali e di governance ed è un documento che permette di condividere in modo chiaro e trasparente sia le intenzioni sia gli obiettivi raggiunti sui temi che stanno alla base dello sviluppo sostenibile.

Le sue finalità sono le seguenti:

- Monitoraggio e valutazione degli impatti sociali ed ambientali delle aziende

[11]Cfr. Tettamanzi, Minutiello, "*Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*"

- Misurazione dell'efficacia dei programmi e delle performance sociali ed ambientali
- Funzione informativa relativa alle responsabilità sociali e ambientali delle aziende
- Sviluppo dei sistemi informativi interni ed esterni per la valutazione globale degli impatti economici, sociali e ambientali.

Come riferito[12] il Conceptual Framework for Financial Reporting[13] fornisce linee guida sulle caratteristiche richieste per la reportistica di tipo finanziario che possono essere traslate anche sul bilancio di sostenibilità. In particolare, le caratteristiche di una reportistica non finanziaria ben costruita devono essere:

- Rilevanza: L'informazione deve essere preziosa, per supportare il processo decisionale relativo alla valutazione del risultato aziendale.
- Rappresentazione Fedele: Le informazioni devono rappresentare fedelmente un certo fenomeno, devono essere quindi complete, neutrali e prive di errori.
- Comparabilità: Quello che viene riportato deve favorire il confronto delle informazioni e l'individuazione di somiglianze e differenze.
- Verificabilità: La reportistica deve garantire che, a seguito di un'eventuale osservazione del medesimo fenomeno economico da parte di differenti soggetti terzi indipendenti, siano tutti in grado di giungere a simili conclusioni, seppur non necessariamente concordanti in tutti i loro aspetti.
- Tempestività: Le informazioni devono essere disponibili per le parti interessate, in tempo per poter guidare il processo decisionale

[12] Ibidem
[13] Cfr. Conceptual Framework for Financial Reporting https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf

- Comprensibilità: Si presentano tutte le informazioni in maniera chiara e sintetica, al fine di permettere agli utenti di comprendere il significato delle informazioni riportate.

Il Bilancio di sostenibilità deve quindi fornire una rappresentazione accurata, comprensibile e equilibrata della performance di sostenibilità di un'organizzazione, compresi gli impatti sia positivi sia negativi generati dal suo operare. Si tratta di un processo che va ben oltre la semplice dichiarazione d'intenti, ma deve permettere alle aziende di misurare, valutare e comunicare il vero impatto sociale e ambientale, fornendo una visione chiara dei risultati ottenuti e degli obiettivi futuri.

Per garantire che la reportistica di sostenibilità prodotta dalle organizzazioni sia efficace e strategica, è in particolar modo fondamentale il rispetto del primo principio: quello della rilevanza. Le imprese devono essere infatti messe nelle condizioni di saper identificare quali sono le tematiche di sostenibilità più rilevanti, per poter determinare l'ambito del report e allineandolo alle necessità degli stakeholder. In questo modo, viene favorita una comprensione chiara e approfondita delle questioni che possono influenzare le performance dell'organizzazione e il suo futuro. Tale risultato viene raggiunto attraverso il processo dell'Analisi di Materialità: uno strumento di fondamentale importanza nella definizione e selezione delle informazioni da includere nei report non finanziari.

L'Analisi di Materialità è un processo che viene sviluppato dal management, e serve per individuare le tematiche più significative da rendicontare nel report di sostenibilità. Al giorno d'oggi, si è creata una sostanziale convergenza sulla definizione di materialità, sulla base degli standard attuali. In particolare, un'informazione è definita materiale

quando "*La sua omissione o errata indicazione potrebbe ragionevolmente influenzare il processo decisionale degli utilizzatori*"[14].

Nonostante la definizione di "tema materiale" sia generalmente accettata, la ricerca dei temi da parte delle organizzazioni, e l'implementazione del processo di analisi materialità da parte delle organizzazioni, è piuttosto specifico. I temi infatti possono variare in funzione del contesto specifico dell'organizzazione, delle aspettative degli stakeholder interni ed esterni, e delle priorità strategiche aziendali. Il processo di analisi non può quindi seguire un approccio standardizzato, ma richiede una valutazione personalizzata.

Un elemento chiave del processo dell'Analisi di materialità è quello dello *stakeholder engagement*: nella selezione dei temi più rilevanti da includere nella reportistica è fondamentale un coinvolgimento attivo dei portatori di interesse che influenzano o sono influenzati dalle attività dell'organizzazione. Grazie al dialogo con coloro che sono interessati alle attività aziendali, si mira ad adottare un'ottica il più possibile oggettiva e efficace, integrando prospettive diversificate e garantendo così che il report rifletta non solo la visione interna dell'organizzazione, ma anche le aspettative e le priorità dei suoi stakeholder.

Un'analisi di materialità ben condotta porta una serie di benefici rilevanti per le organizzazioni. In primo luogo, consente di allineare le priorità strategiche alle tematiche di sostenibilità più significative, garantendo che gli sforzi si concentrino su aree che creano un valore reale e duraturo per l'organizzazione e i suoi stakeholder. Inoltre, migliora la trasparenza e la responsabilità nella gestione delle diverse forme di capitale, che includono il capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale

[14] Cfr. "*Implementazione del principio di materialità, Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità*" https://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2022/09/Quaderno-OIBR_N_8_ITA_Pagg.Singole-1.pdf

e naturale. Questo processo favorisce anche una comprensione più profonda delle interdipendenze tra i vari aspetti della sostenibilità, mettendo in evidenza le connessioni tra capitale naturale, sociale e umano. Infine, l'analisi di materialità contribuisce a migliorare la credibilità dell'organizzazione e a costruire un rapporto di fiducia con gli stakeholder, dimostrando l'impegno verso una gestione responsabile e sostenibile delle risorse e delle relazioni con il contesto in cui opera.

In sintesi, l'Analisi di Materialità rappresenta uno strumento imprescindibile per garantire una reportistica di sostenibilità rilevante e strategica. Integrare punti di vista interni ed esterni, coinvolgere attivamente gli stakeholder e identificare tematiche oggettivamente rilevanti permette alle organizzazioni di migliorare la propria trasparenza, rafforzare la loro responsabilità e posizionarsi in modo competitivo.

Capitolo 2: Il Contesto normativo del Sustainability Reporting

Negli anni, l'attenzione verso le tematiche di sostenibilità, a livello aziendale e più in generale a livello societario, ha subito un forte sviluppo. Questa evoluzione, si inserisce in un quadro normativo che nel tempo si è fatto sempre più definito e articolato: un riflesso dell'urgenza nell'affrontare le sfide globali legate al cambiamento climatico e alla sostenibilità.

Negli ultimi anni, infatti, sono stati introdotti accordi e regolamenti che mirano a guidare le imprese verso una maggiore trasparenza e responsabilità. Uno sviluppo che ha progressivamente delineato un quadro chiaro e vincolante per incoraggiare le aziende ad assumersi la responsabilità dei propri impatti e a rendere trasparenti le loro azioni.

2.1 Gli obiettivi di sostenibilità: Agenda 2030, Accordo di Parigi e Green Deal

Una prima importante introduzione delle tematiche di sostenibilità a livello globale si è avuta con l'adozione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, adottata dalle Nazioni Unite il 25 settembre 2015 nella quale si delineano le direttrici delle attività per i successivi 15 anni, basandosi su 17 obiettivi di sviluppo sostenibile da raggiungere entro il 2030: i Sustainable Developement Goals (SDGs).[15]

L'Agenda 2030 nasce dalla condivisa consapevolezza che l'attuale modello di sviluppo globale non è sostenibile, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale. Diventa necessario quindi porsi degli obiettivi per cambiare il modo di operare. L'Agenda è basata su 17 obiettivi a cui sono sottesi 169 target monitorati da 232 indicatori

[15] https://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_VADEMECUM_Agenda-2030-strumenti-e-buone-pratiche-per-un-approccio-strategico.pdf

e rappresenta un piano di azione globale per sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la gestione di una prosperità equa per la creazione di un profilo sociale, economico e ambientale su scala mondiale.

Figura 2 Sustainable Developement Goals
Fonte: ONU

Questi obiettivi sono ritenuti "universali" in quanto tutti i Paesi e tutti gli abitanti sono chiamati a contribuire allo sviluppo sostenibile globale, e ogni paese deve impegnarsi a definire una propria strategia di sviluppo sostenibile che consenta di raggiungere gli SDGs, rendicontando sui risultati conseguiti all'interno di un processo coordinato dall'ONU.

Si tratta di un patto particolarmente importante poiché l'attuazione dell'Agenda richiede inoltre un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle Università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura. Si vede per la prima volta

quindi, un impegno che deve essere tanto normativo, quanto aziendale, sociale e organizzativo, per l'integrazione di pratiche di sostenibilità a livello globale.

Il primo importante passo nella presa di posizione dell'Unione Europea verso nuovi e tangibili obiettivi di sostenibilità si ha con la firma dell'Accordo di Parigi: un momento di fondamentale importanza in cui l'Unione si è assunta l'impegno di ratificare un trattato internazionale vincolante per il contrasto ai cambiamenti climatici. Adottato nel dicembre 2015, durante la ventunesima Conferenza delle Parti (COP21), il trattato ha coinvolto 195 paesi ed è entrato in vigore il 4 novembre 2016. Con questo patto, l'UE si assume l'impegno ratificare un trattato internazionale vincolante per il contrasto ai cambiamenti climatici, fissando l'obiettivo di riduzione delle proprie emissioni entro il 2030 di almeno il 55 % rispetto ai livelli del 1990 come passo verso il raggiungimento della carbon neutrality entro il 2050. L'obiettivo è quello di mantenere l'aumento della temperatura media globale entro 1,5° C rispetto all'era pre-industriale, entro la fine del secolo. [16]

L'impatto dell'accordo va ben oltre le politiche governative, poiché ha spinto le aziende a integrare strategie di sostenibilità e a considerare il rischio climatico come una variabile critica nelle loro decisioni. L'Accordo di Parigi ha, infatti, stabilito le basi per molte delle iniziative normative e strategiche successive, rendendo evidente la necessità di azioni concrete per una transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

Sarà poi nel dicembre 2019 che l'Unione Europea si renderà una vera e propria forza trainante mondiale in fatto di sostenibilità con l'adozione del Green Deal Europeo. Il Green Deal consiste in un pacchetto di iniziative politiche sviluppate per portare l'intera Unione Europea ad essere la prima area neutrale dal punto di vista climatico entro il 2050, con l'azzeramento del livello di emissioni nette di gas serra: un piano strategico che,

[16] https://www.consilium.europa.eu/it/policies/paris-agreement-climate/

tramite obiettivi chiari e misure concrete, si impegna nel raggiungimento degli obiettivi climatici già inquadrati dall'Accordo di Parigi.

" L'Unione si prefigge di conseguire la neutralità climatica, "investendo in soluzioni tecnologiche realistiche, coinvolgendo i cittadini e armonizzando gli interventi in settori fondamentali, quali la politica industriale, la finanza o la ricerca - garantendo nel contempo equità sociale per una transizione giusta". "[17][18]

Il fine non è solamente quello di affrontare i temi del cambiamento climatico, ma quello di rendere l'Unione Europea una forza economica competitiva nel contesto climatico del futuro.[19]

Si comprendono quattro fondamentali azioni specifiche:

- Rispondere alla crisi climatica ed ambientale globale;
- Trasformare l'economia e la società europea verso percorsi più sostenibili, più giusti e più inclusivi;
- Proteggere, conservare e migliorare il capitale naturale dell'Unione europea;
- Proteggere la salute e il benessere dei cittadini dai rischi di natura ambientale e dalle relative conseguenze.

Il Green Deal porta è accompagnato da un piano che prevede investimenti pubblici e privati per almeno 1.000 miliardi in 10 anni, secondo il principio "public finance leads the way, private actors provide the scale".

Le basi finanziarie del Green Deal sono principalmente tre[20]:

---

[17] Cfr. Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica https://www.mase.gov.it/pagina/lunione-europea-e-il-clima

[18] Cfr. Pietro Cuccumile, "*Il Green Deal Europeo*" https://www.ambientediritto.it/wp-content/uploads/2021/02/IL-GREEN-DEAL-EUROPEO_Cucumile.pdf

[19] Commissione Europea https://ec.europa.eu/stories/european-green-deal/

[20] Pietro Cuccumile nell'articolo "Il Green Deal Europeo" https://www.ambientediritto.it/wp-content/uploads/2021/02/IL-GREEN-DEAL-EUROPEO_Cucumile.pdf

- Un Piano di investimenti per un'Europa sostenibile con l'obiettivo di mobilitare capitali pubblici e privati.
- Il Fondo per la transizione giusta, con una dotazione di 7,5 miliardi di euro volto a mobilitare investimenti per almeno 100 miliardi di euro a favore delle regioni più esposte alle ripercussioni negative della transizione a causa della loro dipendenza dai combustibili fossili o da processi industriali ad alta intensità di gas a effetto serra.
- Strumenti europei in materia di politica di coesione, Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, Fondo Asilo e migrazione, Fondo per la Sicurezza interna e Strumento per la gestione delle frontiere e i visti.

Elemento centrale del Green Deal europeo è la "Legge europea per il clima", la cui proposta è stata presentata il 4 marzo 2020 ed entrata in vigore nel luglio 2021, con cui si impone ufficialmente agli stati membri di raggiungere emissioni nette di gas serra zero entro il 2050.

2.2 La spinta per il coinvolgimento dei mercati: SFDR, Regolamento Tassonomia e il reporting di sostenibilità per le imprese

Per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità a livello societario e istituzionale, è fondamentale il coinvolgimento attivo delle aziende e delle organizzazioni. Questo processo richiede una trasformazione strutturale dei mercati finanziari, in modo da orientare i flussi di capitale verso attività economiche sostenibili e allineate agli obiettivi europei e globali in materia di sviluppo sostenibile. In tale contesto, l'Unione Europea si è posta l'obiettivo di integrare le dimensioni ESG nelle decisioni di investimento e di posizionare la finanza come un potente motore di sostenibilità.

Una delle azioni più significative in questa direzione è l'introduzione, il 10 marzo 2021, del Regolamento sull'informativa di sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (Sustainable Finance Disclosure Regulation, anche conosciuto come Regolamento SFDR). Parte integrante del Piano d'Azione della Commissione Europea per la finanza sostenibile, questa normativa mira a incrementare la trasparenza delle informazioni relative alla sostenibilità nel mondo della finanza. Il suo scopo principale è garantire che gli operatori finanziari forniscano agli investitori informazioni chiare, comparabili e affidabili sui rischi e sugli impatti legati alla sostenibilità dei loro investimenti.

Si richiede agli istituti finanziari, di dichiarare come vengono integrati i rischi di sostenibilità nelle decisioni di investimento e nei processi di consulenza. E si introduce, inoltre, la classificazione per i prodotti finanziari, distinguendo quelli che promuovono caratteristiche ambientali o sociali da quelli con obiettivi di investimento sostenibile.

La standardizzazione introdotta da questa normativa è pensata per implementare la comparabilità tra prodotti finanziari, rafforzando l'impegno dell'Europa a convogliare capitali verso attività economiche che contribuiscono alla transizione verde e alla realizzazione degli obiettivi climatici globali.[21]

Parallelamente al SFDR, un altro pilastro fondamentale per il sistema finanziario europeo è il Regolamento Tassonomia (Regolamento UE 2020 852) che viene adottato nel 2020 ed è concepito per fornire un linguaggio comune e criteri chiari per identificare le attività economiche realmente sostenibili.

La Tassonomia dell'Unione Europea è un sistema di classificazione per valutare l'ecosostenibilità delle attività economiche che integra le informazioni finanziarie a

[21] Cfr. Katrin Hummel "*An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union*" https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17449480.2024.2312145#d1e333

quelle di sostenibilità, per favorire la trasparenza e la comparabilità delle performance ecosostenibili delle aziende. Il regolamento ha l'obiettivo di definire un linguaggio comune e stabilire criteri per le imprese per determinare se un'attività economica, e di conseguenza se gli investimenti in tale attività economica, sono sostenibili dal punto di vista ambientale, fornendo al contempo un linguaggio standardizzato di ciò che è "sostenibile" per evitare i cosiddetti fenomeni di "Greenwashing" ossia strategie di comunicazione e di marketing da parte di aziende o organizzazioni che presentano le proprie attività come ecosostenibili, occultandone gli impatti ambientali negativi.

Con gli strumenti normativi SFDR e Regolamento Tassonomia l'Unione Europea è stata in grado di costruire una base solida per favorire l'allineamento dei mercati finanziari agli obiettivi europeo e globali di sostenibilità. Si tratta però di un'iniziativa che deve essere integrata da un'efficace comunicazione da parte delle aziende, di quali sono le attività portate avanti in termini di sostenibilità. Solo con una comunicazione puntuale, precisa e comparabile, sarà possibile la movimentazione dei capitali e degli investimenti verso le imprese che veramente integrano nella propria gestione le dimensioni di sostenibilità in maniera ottimale.

2.2.1 L'introduzione del reporting non finanziario con la Non Financial Reporting Directive

Si rende quindi necessario lo sviluppo di strumenti normativi ideati per facilitare la comunicazione sugli aspetti ambientali, sociali e di governance da parte delle imprese. In questo modo, figure come investitori e consumatori hanno la possibilità di avere a disposizione, oltre che le informazioni finanziarie della regolare rendicontazione aziendale, tutte le informazioni necessarie per valutare autonomamente la sostenibilità

degli enti. Sarà in questo modo più semplice prendere decisioni economiche che siano consapevoli e allineate con gli obiettivi climatici globali.

All'interno del contesto legislativo, era già in evoluzione la legislazione in materia di rendicontazione di sostenibilità: fin dal 2014 infatti, era stata coniata la Non Financial Reporting Directive, Direttiva 2014/95/EU anche conosciuta come NFRD.

La prima direttiva che impone obblighi di divulgazione precisi per tutte le informazioni non finanziarie, si tratta di uno strumento normativo ideato per facilitare la comunicazione sugli aspetti ambientali, sociali e di governance da parte di grandi imprese e società di interesse pubblico. Entra in vigore a partire dal 2017 ed è valida quindi per le rendicontazioni dell'anno 2018.

La NFRD interviene in aggiornamento alla direttiva 2013/34/EU (anche detta direttiva Accounting, relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese) e introduce per alcune società di grandi dimensioni l'obbligo di includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario.

In particolare, la divulgazione di queste informazioni viene richiesta alle imprese di grandi dimensioni, che costituiscono enti di interesse pubblico (anche conosciuti come PIE) riconosciuti con questi requisiti:

"*enti di interesse pubblico di grandi dimensioni aventi in media più di 500 dipendenti e agli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di un gruppo di grandi dimensioni con una media di oltre 500 dipendenti su base consolidata*"[22].

Viene richiesta quindi divulgazione ad aziende:

---

[22] Cfr. Direttiva 2022/2464 CE https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32022L2464

- Con un numero medio di oltre 500 dipendenti (su base consolidata nel caso dei gruppi)
- Che alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:

  a) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro;

  b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

Il panorama di aziende interessato da questa normativa ha interessato conta circa 6.000 enti e gruppi all'interno di tutta l'unione europea.[23]

Secondo la direttiva, le imprese sono tenute ad includere nella relazione sulla gestione:

"una dichiarazione di carattere non finanziario che contenga al proprio interno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività tra cui:

- *Una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa;*
- *Una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate;*
- *Il risultato di tali politiche;*
- *I principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato ai suoi rapporti, prodotti e servizi*

[23] Come citato dall'articolo "Le sfide della sostenibilità: il Green Deal e la direttiva NFRD" https://www.riskcompliance.it/news/le-sfide-della-sostenibilita-il-green-deal-e-la-direttiva-nfrd/

commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonchè le relative modalità di gestione adottate dall'impresa

- *Gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica dell'impresa.*

Per le imprese che non applicano politiche in relazione a uno o più dei predetti aspetti, la dichiarazione di carattere non finanziario fornisce una spiegazione chiara e articolata del perché di questa scelta" [24]

Viene richiesta una dichiarazione delle politiche adottate dall'azienda in merito a tematiche di sostenibilità (e ovviamente una spiegazione, nell'eventualità che queste politiche risultino assenti) ma è importante sottolineare come in questa fase non venga ancora formalizzata la struttura di reporting standard e non venga contemplata un'elencazione dettaglia di requisiti di diclosure.[25] Aspetto, questo, che con il passare del tempo risulterà particolarmente limitante per il processo di armonizzazione delle dichiarazioni.

In questa fase le imprese sono chiamate a comunicare *"informazioni utili e pertinenti, necessarie per comprendere l'andamento delle stesse, i loro risultati, la loro posizione, nonché l'impatto della loro attività (...) La Direttiva offre altresì alle imprese una significativa flessibilità concedendo loro di comunicare le informazioni pertinenti nel modo che ritengono più utile, ivi incluso tramite una relazione distinta. Le imprese possono basarsi su standard internazionali, unionali o nazionali."*[26]

---

[24] Cfr. Direttiva 2014/95/CE https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095

[25] https://www.borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/materiali/nfrd.htm

[26] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01)

Si sottolinea qui a natura "Principle Based" di questa normativa che nasce con una natura estremamente introduttiva: piuttosto che presentare una relazione esaustiva e dettagliata si preferisce una comunicazione flessibile e capace di adattarsi alle varie realtà. Sono numerosi gli elementi di opzionalità per le imprese.

Le disposizioni lasciano che siano le aziende stesse a poter scegliere gli standard di rendicontazione secondo cui redigere la documentazione. È infatti possibile scegliere liberamente tra standard nazionali, internazionali o europei. Le imprese possono scegliere liberamente la tipologia di documento da redigere, che può essere un'estensione della relazione sulla gestione oppure una relazione distinta.

Allo stesso modo, il ruolo dei controlli esterni richiesti è lasciato nelle mani delle imprese, è possibile infatti optare per un mero controllo dell'avvenuta presentazione delle dichiarazioni non finanziarie da parte del revisore oppure ottenere una vera e propria verifica delle informazioni in essa contenuta ad opera di un indipendent assurance provider. [27]

L'obiettivo principale della direttiva era quello di migliorare la trasparenza e la responsabilità delle aziende riguardo agli impatti ambientali e sociali delle loro operazioni: la divulgazione delle informazioni non finanziarie garantisce un accesso più semplice da parte degli stakeholder e spinge le imprese a coinvolgere funzioni aziendali differenti in una nuova consapevolezza per l'implementazione di obiettivi di sostenibilità a lungo termine. Si vuole permettere agli investitori e a tutto il mercato finanziario di avere a disposizione le informazioni necessarie per valutare la sostenibilità dei propri investimenti[28].

---

[27] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01)

[28] Cfr. *"Rendicontazione non Finanziaria, dalla Forma alla Sostanza"* https://www.osservatoriodnf.it/doc/rendicontazione-non-finanziaria.pdf

La norma non intende imporre obblighi di comunicazione eccessivi alle imprese. Si considera che l'intento sia piuttosto quello di incoraggiare le realtà nello sviluppo di un approccio più responsabile riguardo alle proprie attività di business.[29]

> *"In questo modo si prevede di ottenere una maggiore trasparenza al fine di rendere le imprese (3) più resilienti e di consentire loro di ottenere prestazioni migliori in termini sia finanziari, sia non finanziari. Nel tempo questo approccio porterà a una crescita e a un'occupazione più robuste e a una maggiore fiducia tra le parti interessate, ivi compreso tra gli investitori e i consumatori. La gestione d'impresa trasparente è anche coerente con gli investimenti a più lungo termine"*[30]

La direttiva NFRD ha subito delle revisioni da parte della commissione europea. Il primo aggiornamento, avvenuto nel 2017, ha pubblicato degli orientamenti non vincolanti per le società in materia di informativa non finanziaria per fornire indicazioni alle imprese su come adempiere agli obblighi di reporting previsti dalla NFRD, al fine di migliorare la qualità e la coerenza delle informazioni divulgate.[31]

Il secondo aggiornamento è avvenuto invece nel 2019 con specifico riferimento all'informativa sugli impatti climatici, all'interno del Sustainable Finance Action Plan, integrando le suggestioni della task-force sulla disclosure finanziaria relativa agli aspetti climatici. In questo aggiornamento si dettaglia in particolare il concetto di doppia materialità, sottolineando come le aziende non debbano tenere in considerazione solamente la materialità finanziaria, ma siano tenute a valutare anche il suo impatto sulle persone e sull'ambiente quando definiscono i contenuti di reporting.

---

[29] https://www.riskcompliance.it/news/le-sfide-della-sostenibilita-il-green-deal-e-la-direttiva-nfrd/
[30] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01)
[31] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01)

"L*a direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario individua una doppia rilevanza:*

- *il riferimento all'«andamento dell'impresa, dei suoi risultati […] [e] della sua situazione» rimanda alla rilevanza finanziaria, nel senso lato dell'incidenza sul valore dell'impresa. Le informazioni relative al clima devono essere comunicate se necessarie alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati e della sua situazione. Questa prospettiva è quella che di solito interessa maggiormente gli investitori;*
- *il riferimento all'«impatto della […] attività [dell'impresa]» rimanda alla rilevanza ambientale e sociale. Le informazioni relative al clima devono essere comunicate se necessarie alla comprensione dell'impatto esterno dell'impresa. Questa prospettiva è quella che di solito interessa maggiormente i cittadini, i consumatori, i dipendenti, i partner commerciali, le comunità e le organizzazioni della società civile. Tuttavia, un crescente numero di investitori è interessato a raccogliere informazioni anche sull'impatto climatico delle società partecipate, nell'ottica di comprendere e misurare meglio l'incidenza sul clima dei propri portafogli di investimento."*[32]

[32] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01)

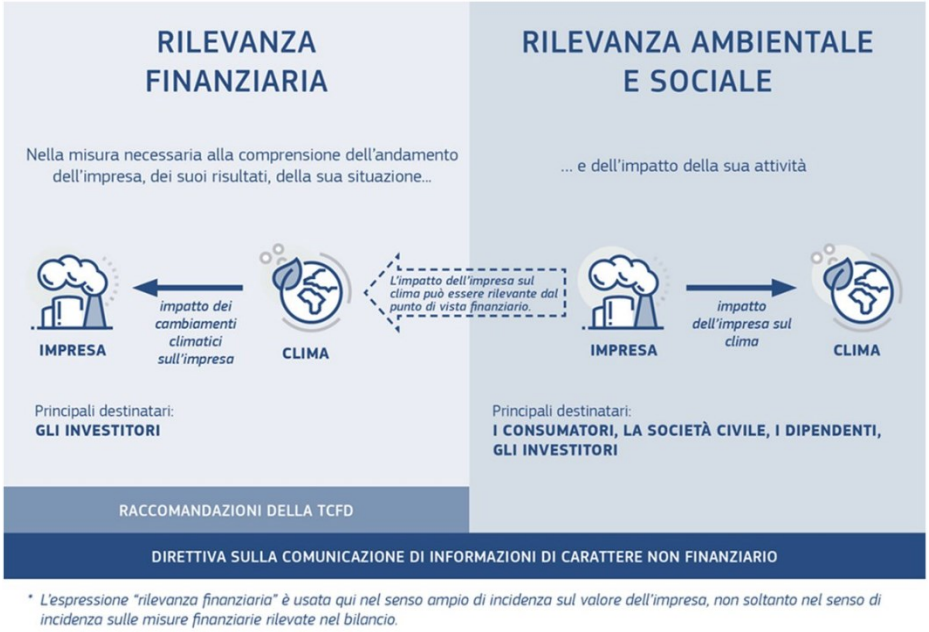


Figura 3 Doppia Rilevanza
Fonte: Commissione Europea

La materialità finanziaria risulta quindi analizzare la sostenibilità secondo un'ottica "Outside In" in cui si valuta come i fattori ESG influenzano la performance dell'azienda. La materialità d'impatto adotta invece l'ottica "Inside Out" valutando come le attività aziendali sono in grado di impattare, positivamente o negativamente, l'ambiente e la società.

Il concetto di "Doppia Materialità" permette una maggiore trasparenza nella rendicontazione facendo sì che sia più semplice analizzare e comprendere i rischi e le opportunità legate alle attività dell'impresa, allo stesso tempo, è possibile ottenere un quadro più completo delle performances aziendali. Si ottiene così un maggiore allineamento con le aspettative e le necessità degli stakeholder, che hanno necessità di

avere informazioni più dettagliate sulle pratiche aziendali. La divulgazione delle informazioni risulta in questo modo utile e rilevante.[33]

La Non-Financial Reporting Directive si identifica sicuramente come un punto di svolta in materia di rendicontazione di sostenibilità, poiché è stata la prima ad introdurre un quadro normativo che obbliga le imprese a divulgare informazioni sui loro impatti nelle dimensioni ESG. Tuttavia, nonostante il suo ruolo pionieristico nella promozione di una trasparenza aziendale, con il tempo sono emerse molte limitazioni della normativa. La NFRD è stata infatti ripetutamente criticata per le sue carenze in termini di comparabilità, coerenza e affidabilità delle informazioni richieste alle aziende. Il numero limitato di società coinvolte ha inoltre reso l'applicabilità della normativa sia piuttosto limitata.
Nel tempo sono aumentate le esigenze di informazione da parte degli utenti, con una crescita costante sul mercato dei prodotti di investimento che cercano di confermarsi in base a principi di sostenibilità. Gli investitori desiderano comprendere meglio i rischi e le opportunità che le questioni di sostenibilità comportano per i loro investimenti e ci si aspetta che le imprese rispondano maggiormente degli impatti delle loro attività. Inoltre, per effetto dell'emanazione del regolamento relativo all'informativa di sostenibilità nel settore dei servizi finanziari e del regolamento sulla tassonomia, i gestori di patrimoni ed i consulenti finanziari necessitano ricevere dalle aziende sempre maggiori informazioni sulla sostenibilità delle loro attività.[34]

---

[33] Cfr. *"Doppia materialità: come cambia la rendicontazione di sostenibilità"* https://www.esg360.it/sustainability-management/doppia-materialita-come-cambia-la-rendicontazione-di-sostenibilita/

[34] Cfr. *"I limiti e le criticità delle Dichiarazioni Non Finanziarie"* https://www.riskcompliance.it/news/i-limiti-e-le-criticita-delle-dichiarazioni-non-finanziarie/

La commissione europea lista alcune delle più importanti problematiche rilevate nella normativa NFRD analizzando le prospettive "User" e "Preparer" in un documento di analisi sui punti di forza e di debolezza della NFRD.[35]

Nel documento si tratta di come, in linea generale, gli utenti tra cui investitori, organizzazioni non governative e sindacati, non dispongano di informazioni adeguate sulle questioni non finanziarie, che possono impattare le imprese o su come le imprese stesse incidano sulla società e sull'ambiente.

Un problema significativo è che molte imprese non sono soggette agli obblighi di divulgazione della NFRD, limitando così la disponibilità di informazioni. Anche le imprese che adempiono a tali obblighi spesso non forniscono tutte le informazioni rilevanti richieste dagli utenti. Inoltre, le informazioni disponibili risultano poco comparabili, non sufficientemente affidabili e difficili da reperire e utilizzare, a causa della mancanza di standardizzazione e della limitata digitalizzazione.

Gli investitori, in questo modo, non sono in grado di integrare adeguatamente i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità nelle loro decisioni di investimento e incontrano difficoltà nel canalizzare risorse finanziarie verso imprese o attività che contribuiscano alla risoluzione di problemi sociali e ambientali. In ultimo, per i vari portatori di interesse è difficile, in mancanza di trasparenza delle informazioni, ritenere le aziende responsabili per i loro impatti, creando un deficit di responsabilità che può minare la fiducia dei cittadini, in particolare nei confronti delle grandi imprese.

Per quanto riguarda la prospettiva dei preparatori (Preparer Perspective), la NFRD genera una serie di difficoltà operative e costi superflui legati alla rendicontazione delle informazioni non finanziarie. La normativa, essendo basata su principi generali

35 https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/694219/EPRS_BRI(2021)694219_EN.pdf

(principle-based) e recepita in modo diverso dai vari Stati membri, lascia un ampio margine interpretativo. Ciò costringe le imprese a consultare numerosi standard e molte differenti linee guida, complicando in questo modo la definizione delle informazioni da riportare.

Un ulteriore problema risiede nel reperimento delle informazioni necessarie dai diversi fornitori, da clienti e aziende partecipate, non è raro che le informazioni risultino infatti difficili da reperire, ostacolando così la produzione di una rendicontazione completa e accurata.

I preparatori, infine, ricevono non di rado richieste di informazioni da agenzie di rating di sostenibilità, fornitori di dati e organizzazioni della società civile, i quali spesso richiedono dati aggiuntivi rispetto a quelli previsti dagli obblighi legali. La mancata risposta a queste richieste può comportare rischi reputazionali per le aziende, come l'esclusione da determinati indici di sostenibilità o rating, con potenziali conseguenze negative sull'accesso al capitale.

In sintesi, risulta dunque che i fruitori della documentazione di sostenibilità non abbiano un adeguato accesso a informazioni comparabili e accessibili, ostacolando la capacità di valutazione di rischi e opportunità legati alla sostenibilità. D'altro canto, le aziende che sono soggette alla normativa si trovano spesso a non dichiarare informazioni che sarebbero invece rilevanti o a farlo secondo metodologie che non le rendono sufficientemente affidabili. Si viene così a creare, in sostanza, un crescente divario tra le informazioni sulla sostenibilità comunicate dalle imprese e le esigenze degli utenti a cui tali informazioni sono destinate.[36] In questo modo non può che essere compromesso il raggiungimento dei già citati obiettivi del Green Deal Europeo.

[36] https://www.riskcompliance.it/news/i-limiti-e-le-criticita-delle-dichiarazioni-non-finanziarie/

Si conferma come la NFRD abbia rappresentato un passo importante nella rendicontazione di sostenibilità, ma le sue lacune strutturali ne abbiano limitato l'efficacia. Le sue criticità evidenziano la necessità di una normativa più solida e standardizzata, come quella proposta dalla CSRD, per colmare il divario informativo e migliorare la qualità della rendicontazione.

"While the adoption of the NFRD in 2014 was a major step towards greater business transparency and accountability on social and environmental issues, users of non-financial information, mainly investors and civil society organisations, are now demanding more and better information from companies about their social and environmental performance and impacts. Moreover, there is a global trend with a wide variety of different organisations and stakeholders calling for consideration of a new regulatory approach to non-financial reporting."[37]

È possibile quindi affermare che la direttiva ha avuto il merito di porre alcuni principi d'avanguardia, rappresentando un prezioso apporto nel mondo della rendicontazione di sostenibilità. In particolare, alla NFRD è possibile attribuire il merito del passaggio da un sistema di rendicontazione di sostenibilità storicamente volontario, ad uno obbligatorio, con l'obbligo di redazione di dichiarazioni pubbliche riguardo a temi di sostenibilità[38]

La Non Financial Reporting Directive ha quindi per la prima volta aperto la strada a nuove pratiche obbligatorie di rendicontazione, includendo informazioni utili a comprendere l'attività, i risultati e gli impatti aziendali. [39]Sarà poi la successiva CSRD a introdurre

[37]https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf
[38] https://www.osservatoriodnf.it/doc/rendicontazione-non-finanziaria.pdf
[39] https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17449480.2024.2312145#d1e331

innovazioni sostanziali, in grado di superare le lacune della direttiva di Non Financial Reporting.

2.1.2 La Corporate Sustainability Reporting Directive

La direttiva 2022/2464, anche detta CRSD, è starata introdotta il 10 novembre 2022 e pubblicata poi nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il giorno 14 dicembre dello stesso anno. La direttiva si inserisce all'interno di un panorama normativo europeo già da tempo in evoluzione. L'Unione, infatti, negli anni si era già impegnata nella ricerca e nell'implementazione di misure sostenibilità comunitarie, a livello sia commerciale che istituzionale.

La Corporate Sustainability Reporting Directive, già pubblicata come proposta a partire dal 21 aprile 2021 dalla Commissione Europea, si inserisce all'interno del contesto normativo citato, con il fine di intervenire nella risoluzione di alcune ripetute critiche sulla precedente NFRD[40].

La prima proposta di una nuova normativa avviene con la pubblicazione da parte della Commissione Europea della "Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica la direttiva 2013/34/UE", avvenuta il giorno 21 aprile del 2021 e si concretizzerà poi nella corrente CSRD. L'obiettivo è quello di colmare le lacune della precedente direttiva, attuando miglioramenti sia in fatto di comparabilità, coerenza, e affidabilità delle informazioni, che nel di numero delle società coinvolte. Si mira a ridurre i rischi sistemici per l'economia, migliorare l'assegnazione di capitale finanziario alle imprese e ridurre i costi superflui sostenuti dalle imprese in relazione all'informativa di sostenibilità.

[40] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52021PC0189

Nella nuova proposta, in breve, si intende[41]:

- estendere la portata degli obblighi di informativa ad altre imprese, comprese tutte le imprese di grandi dimensioni e le imprese quotate (ad eccezione delle microimprese quotate in borsa);
- Imporre l'obbligo di certificazione delle informazioni sulla sostenibilità;
- Specificare in maggior dettaglio le informazioni che le imprese dovrebbero comunicare;
- Coinvolgere nella regolamentazione anche le piccole e medie imprese.

A partire dalla proposta dell'aprile 2021, la Commissione Europea ha approvato la direttiva CSRD validandone il testo il giorno 10 novembre 2022, dando il via libera finale il giorno 28 novembre 2022. La normativa è stata poi pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il giorno 16 dicembre 2022 con entrata in vigore a partire dal 5 gennaio 2023. È quindi applicabile per gli esercizi finanziari con inizio il 1° gennaio 2024. Rispetto alla NFRD, la Corporate Sustainability Reporting Directive porta con sé per la prima volta la formulazione di una vera e propria "rendicontazione di sostenibilità", evolvendo il precedente concetto di "rendicontazione non finanziaria". Si può analizzano importanti innovazioni:[42]

- Estensione delle società nell'ambito di applicazione
- Estensione e definizione dei requisiti di rendicontazione, compresa la catena del valore di un'azienda
- Ulteriori specifiche del concetto di doppia materialità e dei contenuti di rendicontazione

[41] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52021PC0189
[42] https://www.poloinnovativo.it/csrd

- La garanzia e l'etichettatura digitale delle informazioni riportate
- I requisiti per il regime sanzionatorio per i revisori statutari e l'applicazione.
- La valutazione degli obblighi di verifica indipendente.
- Lo sviluppo standard di rendicontazione della sostenibilità alla Commissione europea, che, a sua volta, deve prendere in considerazione la consulenza tecnica del gruppo consultivo europeo di rendicontazione finanziaria.

Estensione delle società nell'ambito di applicazione:

Si estende il numero di aziende coinvolte nella preparazione del reporting sulla sostenibilità allargando la platea di aziende interessate a livello europeo da 11.700 a circa 49.000 di cui circa solo 5.000 in Italia.

La CSRD si applica a vari soggetti interessati con approccio graduale di coinvolgimento secondo un programma annuale, in particolare:

Nell'anno fiscale 2024, quindi per le rendicontazioni dell'anno 2025 verranno incluse tutte le imprese che erano soggette alla normativa NFRD: tutti gli Enti di Interesse Pubblico che alla chiusura del bilancio superano almeno due dei seguenti requisiti:

- più di 500 dipendenti
- più di 20 milioni di euro nello stato patrimoniale
- più di 40 milioni di ricavi netti

A partire dalle rendicontazioni dell'anno 2026 quindi con riferimento all'anno fiscale 2025 verranno incluse le grandi imprese, anche non quotate, che alla chiusura del bilancio soddisfano almeno due dei seguenti requisiti:

- più di 250 dipendenti in media
- più di 20 milioni di euro nello stato patrimoniale

- più di 40 milioni di ricavi netti

A partire dall'anno 2027, con riferimento all'anno fiscale 2026, verranno coinvolte anche le piccole e medie imprese quotate (sono escluse le microimprese, anche se quotate), gli istituti di credito di piccole dimensioni non complessi e le imprese assicurative dipendenti da un Gruppo, che hanno almeno due di questi criteri dimensionali:

- tra 10 e 250 dipendenti in media
- tra 350 mila e 20 milioni di euro nello stato patrimoniale
- tra 700 mila e 40 milioni di ricavi netti

In un ultimo step, a partire dalle rendicontazioni dell'anno 2029 con riferimento all'anno fiscale 2028, vengono coinvolte le società Capogruppo che risiedono in paesi extra UE, che abbiano generato nell'Unione Europea ricavi netti superiori a 150 milioni negli ultimi due esercizi consecutivi e:

- hanno un'impresa figlia che soddisfa i requisiti dimensionali della CSRD
- Oppure una succursale che abbia generato ricavi netti superiori a 40 milioni nell'esercizio precedente

Estensione dei requisiti di rendicontazione, compresa la catena del valore di un'azienda

Il testo della normativa tratta di come le imprese siano tenute a includere nella relazione sulla gestione tutte le informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità, nonché informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento dell'impresa, sui suoi risultati e sulla sua situazione. [43]

[43] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464

Rispetto al NFRD, il contenuto della segnalazione è esteso e include quanto segue[44]:

- Una breve descrizione del modello di business e della strategia dell'azienda, in particolare si dovranno indicare:
    - La resilienza del modello e della strategia aziendali in relazione ai rischi connessi alla sostenibilità
    - Le opportunità dell'impresa connesse alle questioni di sostenibilità
    - I piani dell'impresa, inclusi le azioni di attuazione e i relativi piani finanziari e di investimento, atti a garantire che il modello e la strategia aziendali siano compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5°C in linea con l'accordo di Parigi e, se del caso, l'esposizione dell'impresa ad attività legate al carbone, al petrolio e al gas;
    - il modo in cui il modello e la strategia aziendali dell'impresa tengono conto degli interessi dei suoi portatori di interessi e del suo impatto sulle questioni di sostenibilità;
    - Le modalità di attuazione della strategia dell'impresa per quanto riguarda le questioni di sostenibilità;
- Una descrizione degli obiettivi relativi alla sostenibilità limitata nel tempo, comprese le potenziali riduzioni delle emissioni di gas serra, una descrizione dei progressi compiuti per raggiungere tali obiettivi e la specifica se gli obiettivi si basano su prove scientifiche;

---

[44] Cfr. Non Financial Reporting Directive articolo 1, paragrafi 3, 4 e 7; Recitali 30-36 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464

- Una descrizione del ruolo degli organi amministrativi, di gestione e controllo in materia di sostenibilità e delle loro competenze e capacità in relazione allo svolgimento di tale ruolo o dell'accesso di tali organi alle suddette competenze e capacità
- Una descrizione delle politiche dell'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità;
- Informazioni sull'esistenza di sistemi di incentivi connessi alle questioni di sostenibilità e che sono destinati ai membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo;
- Una descrizione dei processi di due diligence, dei principali impatti negativi effettivi o potenziali nelle operazioni dell'azienda e della "catena del valore", delle azioni intraprese per identificare e monitorare questi impatti e delle azioni per mitigare questi impatti negativi;
- Una descrizione dei rischi legati alla sostenibilità e di come questi rischi sono gestiti; e
- Indicatori rilevanti per la divulgazione di questi problemi.

La CSRD evidenzia l'importanza della considerazione dell'intera catena del valore dell'azienda nella divulgazione. Si stabilisce che che il perimetro della dichiarazione di sostenibilità deve corrispondere a quello del bilancio consolidato, e deve comprendere quindi la capogruppo, le imprese da essa controllate, includendo le informazioni su impatti, rischi e opportunità rilevanti collegati all'impresa tramite i suoi rapporti commerciali diretti ed indiretti nella catena del valore a monte e a valle. Devono essere quindi analizzate e citate le operazioni aziendali, le relazioni commerciali e la catena di approvvigionamento.

Durante i primi tre anni di applicazione della normativa, nel caso non siano disponibili tutte le informazioni necessarie relative alla sua catena del valore, l'impresa spiega gli sforzi compiuti per ottenere le informazioni necessarie sulla sua catena del valore, i motivi per cui non è stato possibile ottenere tutte le informazioni necessarie e i suoi piani per ottenere le informazioni necessarie in futuro. Tutto ciò si concretizza nel principio del cosiddetto "Ragionevole Sforzo": un principio che deriva dalla consapevolezza che sia particolarmente difficile reperire questo genere di informazioni, e si richiede dunque che eventuali lacune informative vengano messe in luce. [45]

La doppia Materialità

Il CSRD chiarisce ulteriormente il requisito del concetto di doppia materialità che era già stato introdotto dal NFRD. Il concetto di doppia materialità combina due prospettive.

- La materialità finanziaria fornisce la prospettiva esterna sull'impatto delle questioni di sostenibilità sulle prestazioni, la posizione e lo sviluppo di un'azienda.
- La materialità dell'impatto fornisce la prospettiva all'interno e all'esterno sull'impatto dell'azienda sulle persone e sull'ambiente.

"È la cosiddetta prospettiva della «doppia rilevanza», nella quale il rischio che l'impresa affronta e l'impatto da essa prodotto rappresentano ciascuno una prospettiva di rilevanza. La verifica dell'adeguatezza dell'informativa societaria indica che spesso tali due prospettive non sono comprese o applicate correttamente. È pertanto necessario chiarire che le imprese dovrebbero considerare ciascuna prospettiva di rilevanza

[45] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32022L2464

singolarmente e comunicare sia informazioni che sono rilevanti da entrambe le prospettive sia informazioni che sono rilevanti da una sola prospettiva."[46]

La garanzia e l'etichettatura digitale delle informazioni riportate

Un'altra delle principali innovazioni introdotte dalla CSRD rispetto alla precedente Non Financial Reporting Directive riguarda l'obbligo di pubblicazione delle relazioni sulla gestione in formato digitale. La NFRD, infatti, non prevedeva l'obbligo di pubblicazione delle relazioni sulla gestione in un formato digitale, ostacolando così la reperibilità, la fruibilità e l'accessibilità delle informazioni. Proprio per questo, la CSRD richiede alle imprese di mettere a disposizione le proprie informazioni pubblicandole sui propri siti web.

"La digitalizzazione offre l'opportunità di utilizzare le informazioni in maniera più efficiente e ha la potenzialità di ridurre notevolmente i costi a carico degli utenti e delle imprese. La digitalizzazione consente inoltre di centralizzare i dati a livello dell'Unione e degli Stati membri in un formato aperto e accessibile che faciliti la lettura e consenta il confronto dei dati."[47]

La standardizzazione del formato è in grado di favorire la centralizzazione delle informazioni, e facilitare il confronto riducendo i costi per utenti e imprese. Si prevede l'obbligo per le imprese di redigere la relazione sulla gestione, la rendicontazione di sostenibilità e le informazioni da comunicare tra cui l'analisi della carbon footprint,

[46] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32022L2464

[47] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32022L2464

secondo il formato specifico ESEF/XHTML già definito nel regolamento delegato UE 2019/815.[48][49]

Requisiti per il regime sanzionatorio per i revisori statutari e l'applicazione.

La direttiva prevede che gli Stati membri dell'UE stabiliscano sanzioni per le aziende che non rispettano i requisiti di reporting e verifica.

"Fatti salvi i regimi nazionali in materia di responsabilità civile, gli Stati membri prevedono sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive nei confronti dei revisori legali e delle imprese di revisione contabile, qualora le revisioni legali dei conti o l'attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità non siano effettuate conformemente alle disposizioni di applicazione della presente direttiva e, se del caso, del regolamento"

L'Unione Europea dispone quindi che gli Stati membri dell'Unione Europea siano in grado di prevedere sanzioni per i casi di inadempienza o non conformità alla direttiva CSRD. Queste saranno determinate dagli stati dove risiede l'impresa (un'azienda italiana, ad esempio, sarà soggetta a sanzioni impartite dallo Stato italiano)

Un passo estremamente importante in tema di rafforzamento della compliance che risulta fondamentale per garantire che le aziende si applichino nel rispetto degli obblighi di reporting. L'obiettivo è ovviamente quello di minimizzare le non conformità, verso un'adozione globale di pratiche di rendicontazione rigorose.

Verifica indipendente

[48] https://www.poloinnovativo.it/csrd
[49] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464

La CSRD introduce l'obbligo di una verifica di terze parti dei dati inclusi della rendicontazione della sostenibilità.

Nella NFRD, infatti, non era previsto che un prestatore di servizi di attestazione della conformità verificasse le informazioni, pur lasciando comunque gli stati membri liberi di richiedere tale verifica. Questa mancanza però, concorreva tra le maggiori lacune della normativa: la mancanza di verifica delle informazioni mette infatti a repentaglio la credibilità delle informazioni di sostenibilità divulgate dalle aziende e non consente di soddisfare le esigenze dei fruitori delle informazioni.

Nel documento CSRD si introduce l'obbligo di verifica di terze parti dei dati, adottando un approccio di inserimento graduale della pratica di verifica delle informazioni. La verifica della conformità inizialmente potrebbe essere basata sulle dichiarazioni dell'azienda, con una garanzia limitata (limited assurance) da parte del revisore legale. Per poi integrare il requisito di garanzia ragionevole (reasonable assurance) che riguarda la comprensione e verifica delle operazioni e processi dell'organizzazione che vuole rendicontare la propria sostenibilità. [50]

Standard di reporting

Con il fine di migliorare la rendicontazione e garantire la comparabilità dei dati, si rende necessario prescrivere l'adozione di standard armonizzati per la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità. Proprio a tal fine, è stata emanata da parte della European Financial Reporting Advisory Group o EFRAG la prima serie di standard per la rendicontazione della sostenibilità: gli ESRS o European Sustainability Reporting Standards. Questo tema verrà trattato in profondità nel prossimo capitolo.

[50] https://www.poloinnovativo.it/csrd

Il recepimento italiano della direttiva

La direttiva CRSD è stata recepita in Italia io giorno 30 agosto 2024 da parte del Consiglio dei Ministri tramite il Decreto Legislativo 125/2024 pubblicato in Gazzetta ufficiale il 10 settembre 2024.[51]

Il decreto si applica alle grandi imprese, incluse le società madri di gruppi di grandi dimensioni tenute a fornire una rendicontazione consolidata di sostenibilità, ma anche alle PMI, escludendo le microimprese. L'obiettivo è quello di garantire una comunicazione trasparente degli impatti ambientali e sociali delle imprese, fornendo informazioni precise, affidabili e comparabili agli investitori e agli stakeholders.[52]

Come stabilito dall'articolo 3, le informazioni richieste ai gruppi societari sono le stesse previste per le singole imprese, con un'estensione dei requisiti al livello consolidato, e comprendono una descrizione del modello e della strategia aziendale del gruppo, i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità, gli obiettivi specifici, il ruolo degli organi amministrativi, le politiche di sostenibilità adottate e le principali azioni intraprese per gestire rischi e impatti negativi lungo la catena del valore.

Il decreto definisce il regime sanzionatorio, come prefisso dalla Direttiva europea. In particolare, il recepimento italiano prescrive che nei due anni successivi all'entrata in vigore del decreto, non potranno essere inflitte sanzioni superiori a 125.000 euro alle società di revisione e superiori a 50.000 euro ai revisori.[53] Inoltre, la Consob avrà il compito di monitorare le eventuali violazioni tenendo conto della responsabilità delle

[51] https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2024/09/10/24G00145/sg
[52] https://www.rplt.it/il-recepimento-della-csrd-in-italia-obblighi-sanzioni-e-sinergie-con-la-csddd/
[53] https://www.poloinnovativo.it/csrd

aziende anche in relazione alle informazioni provenienti da soggetti appartenenti alla catena del valore, ma non direttamente controllati.[54]

Le date di applicazione definite dal decreto legislativo italiano, corrispondono con quelle già prefissate dalla normativa europea.

[54] Sostenibilità Aziendale, il sole 24 ore, numero di Novembre 2024, p.11

Capitolo 3: Gli standard di reporting

Come introdotto nel precedente capitolo, il reporting di sostenibilità deve essere strutturato in modo che per le varie organizzazioni sia possibile raccogliere, analizzare, comunicare informazioni riguardo ai propri impatti ESG in maniera efficiente ed efficace. L'obiettivo delle normative che si sono susseguite nel tempo è stato quello di garantire che sempre di più queste informazioni risultassero trasparenti, affidabili e comparabili, in linea con il sempre più stringente bisogno da parte degli stakeholder, di avere informazioni rispetto alle performance delle organizzazioni anche in materia di sostenibilità.

Per rispondere a queste esigenze, si sono negli anni susseguite numerose iniziative che hanno visto una soluzione nell'adozione di standard di reporting: delle vere e proprie linee guida redatte e codificate per le organizzazioni che tramite metriche e principi generali rendono più semplice le attività di rendicontazione. I vari standard nel tempo si sono confermati essenziali permettendo dal punto di vista dei preparatori di conoscere quali fossero le informazioni rilevanti nelle attività di reporting, allo stesso tempo integrando la sostenibilità nella strategia d'impresa. Dal punto di vista degli utilizzatori d'altro canto è stato possibile tramite gli standard di rendicontazione ottenere informazioni affidabili e standardizzate, grazie alle quali diventa molto più facile comparare i dati tra imprese diverse, aumentando quindi i benefici dell'intera attività di reporting. [43][44]

Nel contesto della rendicontazione di sostenibilità, sono numerosi gli standard internazionali esistenti, che sono stati sviluppati da vari enti per rispondere all'esigenza di informazioni da parte di stakeholder come investitori, autorità di regolamentazione, consumatori e comunità locali. Verranno analizzati nel paragrafo, i vari standard

internazionali che hanno influenzato l'evoluzione del reporting sostenibilità, con particolare riferimento a:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- International Sustainability Standards Board (ISSB)
- European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

L'analisi di questi standard consentirà una comprensione del panorama globale di rendicontazione, per arrivare ad una più ampia analisi su come questi abbiano contribuito allo sviluppo degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) introdotti dalla CSRD.

3.1 Global Reporting Initiative

Il Global Reporting Initiative è uno dei principali standard internazionali per la rendicontazione della sostenibilità, ampiamente utilizzato a livello globale poichè si tratta di un framework che consente ad imprese di tutte le dimensioni e settori di riferire sui propri impatti ESG.

Fondata nel 1997, Global Reporting Initiative è un'organizzazione internazionale indipendente che ha sviluppato uno dei più utilizzati standard di sostenibilità a livello globale.[55] La sua ampia diffusione si lega alla natura del framework, creato per consentire la comunicazione ad organizzazioni di tutte le dimensioni e settori. GRI è quindi oggi uno dei principali standard internazionali per la rendicontazione della sostenibilità, che consente di redigere report di sostenibilità informativi, comparabili e stilati con informazioni affidabili per trattare gli impatti ESG delle organizzazioni.[56]

---

[55] https://www.globalreporting.org/about-gri/

[56] https://www.esg360.it/normative-e-compliance/global-reporting-initiative-cose-come-funziona-e-perche-e-cosi-importante/

Gli standard GRI sono organizzati in tre categorie principali: Standard Universali applicabili a tutte le organizzazioni, Standard Tematici Specifici che affrontano questioni particolari di sostenibilità come diritti umani o cambiamento climatico e Standard Settoriali focalizzati su specifici settori industriali.[57]

Gli Standard Universali comprendono GRI 1, GRI 2 e GRI 3, che mirano a fornire le basi per la rendicontazione, includendo informazioni generali sull'organizzazione, il processo di determinazione della materialità e la gestione degli impatti.

- GRI 1 delinea lo scopo degli standard GRI, ne chiarisce i concetti critici e spiega come utilizzare gli Standard, elenca i requisiti di conformità e specifica i principi come accuratezza, equilibrio e verificabilità, fondamentali per una rendicontazione di buona qualità.
- GRI 2 contiene divulgazioni relative alla struttura e alle pratiche dell'organizzazione, sulle sue attività, sulla sua governance e le sue politiche per delineare il profilo dell'ente in termini di natura e dimensioni.
- GRI 3 spiega i passaggi attraverso cui l'organizzazione può determinare i temi più rilavanti riguardo ai propri impatti, definendo argomenti materiali per una comunicazione efficace ed una gestione ottimale di ogni argomento.

Gli Standard Tematici Specifici (GRI 200, 300, 400) forniscono informazioni su specifici argomenti, tra gli esempi rientrano gli standard sui rifiuti, sulla salute e sicurezza, sul lavoro e sulle tasse. Ogni standard comprende una panoramica e delle informative specifiche sull'argomento. Le organizzazioni selezionano gli standard di un argomento che corrisponde ad un tema materiale e li utilizza per la propria rendicontazione. Tra

[57] https://img.esg360.it/wp-content/uploads/2024/01/30180147/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?_gl=1*rcbmdc*_gcl_au*MTQzNzM0MTg1OS4xNzM2MzQ4NT

questi standard sono presenti anche informative per la corretta comunicazione dell'elenco degli argomenti rilevanti, il processo mediante il quale questi sono stati individuati e come ogni argomento viene gestito.

Gli Standard Settoriali sono volti ad aumentare qualità, completezza, coerenza della rendicontazione da parte delle organizzazioni. Si elencano qui gli argomenti che potrebbero rivelarsi rilevanti per la maggior parte delle organizzazioni all'interno di uno stesso settore. Allo stato attuale la redazione di questi standard non è ancora conclusa, GRI pianifica la redazione di 40 Standard Settoriali a partire da quelli con l'impatto più elevato. Sono attualmente stati completati gli Standard relativi al settore petrolifero e gas (2021), settore carbonifero (2022), settori agricoltura, acquacoltura e pesca (2022) e settore minerario (2024), rispettivamente GRI 11, 12, 13 e 14.

Gli standard GRI adottano un approccio basato sulla materialità d'impatto, in cui vengono considerati "materiali" tutti quei gli impatti che influenzano in modo significativo i tre pilastri della sostenibilità, ossia le dimensioni ambientale, sociale e di governance. Gli standard sono pensati per accompagnare il processo di determinazione dei temi materiali, che viene articolato a partire da una prima fase di identificazione degli impatti, seguita da una valutazione della loro significatività. Gli Standard Settoriali supportano ulteriormente l'organizzazione fornendo una base valida per l'identificazione dei temi. Il processo prevede poi un coinvolgimento degli stakeholder, che vengono interrogati al fine di identificare insieme a loro le questioni più rilevanti che l'organizzazione sarà tenuta a rendicontare. Il framework, in questo modo, rende possibile un dialogo multistakeholder,

in cui aziende, governi e organizzazioni sono abilitati a creare un dialogo, promuovendo trasparenza totale nei confronti di tutte le parti interessate.[58]

Proprio per queste sue caratteristiche, il framework GRI è attualmente lo standard di sostenibilità più utilizzato a livello globale, con l'adesione di circa 14.000 organizzazioni in oltre 100 paesi.[59] Inoltre, come citato nell'edizione 2024 del KPMG Survey of Sustainability Reporting[60], gli standard GRI sono utilizzati dal 71% dell'N100[52] e dal 77% del G250[53].

3.2 International Sustainability Standards Board

L'International Sustainability Standards Board (ISSB) è stato istituito il 3 novembre 2021 dalla International Financial Reporting Standard (IFRS) Foundation, un ente che si occupa di standard di informazioni finanziarie in tutto il mondo. La fondazione ha quindi avviato il progetto ISSB con l'obiettivo di sviluppare standard globali di rendicontazione di sostenibilità, così da far fronte ad un panorama frammentato di standard e requisiti volontari e rispondere alla crescente domanda di informazioni di alta qualità su questioni di sostenibilità.

L'ISSB si propone dunque di creare un framework che integri le informazioni di sostenibilità con i principi contabili già concepiti dall'IFRS, e ha quattro obiettivi chiave[61]:

1. Sviluppare standard per una linea di base globale delle divulgazioni sulla sostenibilità;

[58] https://img.esg360.it/wp-content/uploads/2024/01/30180147/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?_gl=1*rcbmdc*_gcl_au*MTQzNzM0MTg1OS4xNzM2MzQ4NTU5
[59] https://www.globalreporting.org/about-gri/
[60] https://www.globalreporting.org/news/news-center/gri-global-adoption-by-top-companies-continues-to-grow/
[61] https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/

2. Soddisfare le esigenze di informazione degli investitori;
3. Consentire alle aziende di fornire informazioni complete sulla sostenibilità ai mercati globali dei capitali;
4. Facilitare l'interoperabilità con le divulgazioni specifiche della giurisdizione e/o rivolte a gruppi di stakeholder più ampi.

L'ISSB, proprio con lo scopo di armonizzare un panorama piuttosto frammentato in termini di rendicontazione di sostenibilità, ha integrato al suo interno molte delle iniziative di reporting esistenti, basandosi in parte sul loro lavoro. Tra queste troviamo il Climate Disclosure Standards Board (CDSB), la Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD), il Value Reporting Framework Integrated Reporting Foundation e gli standard SASB, nonché le metriche del World Economic Forum.

L'International Sustainability Standards Board (ISSB) ha recentemente introdotto due standard fondamentali per la rendicontazione della sostenibilità: IFRS S1 e IFRS S2. Si tratta di standard volti a creare un linguaggio comune per la divulgazione di effetti, rischi e opportunità legate alla sostenibilità. Gli standard sono stati presentati nel 2023 e sono entrati in vigore per i periodi di rendicontazione annuale a partire dal 1° gennaio 2024, segnando un'importante evoluzione del reporting di sostenibilità a livello internazionale poichè sono stati sviluppati sulla base di un ampio feedback di mercato e in risposta alle richieste di G20, Finantial Stability Board, International Organization of Security Commissions (IOSCO) e esponenti della comunità di investitori e imprese.[62]

L'IFRS S1, intitolato "General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information", stabilisce i requisiti generali per la divulgazione delle

[62] https://esgnews.it/regulator/issb-pubblica-gli-attesi-standard-globali-per-la-rendicontazione-della-sostenibilita/

informazioni relative ai rischi e alle opportunità legati alla sostenibilità. Questo standard richiede alle aziende di fornire informazioni che siano utili agli investitori e ad altri stakeholder per prendere decisioni informate riguardo alla fornitura di risorse all'entità.

- L'IFRS S1 stabilisce i requisiti per la divulgazione di informazioni sui rischi e le opportunità relative alla sostenibilità di un'entità. In particolare, un'entità è tenuta a fornire informazioni su:
- i processi di governance, i controlli e le procedure che l'entità utilizza per monitorare, gestire e supervisionare i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità;
- la strategia dell'entità per la gestione dei rischi e delle opportunità legati alla sostenibilità;
- i processi che l'entità utilizza per identificare, valutare, dare priorità e monitorare i rischi e le opportunità relativi alla sostenibilità; e
- la performance dell'entità in relazione ai rischi e alle opportunità legati alla sostenibilità, compresi i progressi verso qualsiasi obiettivo che l'entità ha fissato o è tenuta a raggiungere dalla legge o dal regolamento.[63]

L'IFRS S2, intitolato "Climate-related Disclosures", è il primo standard tematico dell'ISSB. Si concentra specificamente richiedere a un'entità di divulgare informazioni sui suoi rischi e opportunità legati al clima che sono utili agli utenti di relazioni finanziarie di uso generale nel prendere decisioni relative alla fornitura di risorse all'entità stessa. Si richiede dunque la divulgazione di informazioni che potrebbero ragionevolmente

[63] Come descritto sulla pagina web IFRS S1 https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/

influenzare i flussi di cassa dell'entità, il suo accesso ai finanziamenti o il costo del capitale a breve, medio o lungo termine

L'IFRS S2 si applica a:

- rischi legati al clima a cui l'entità è esposta, che sono:
    - rischi fisici legati al clima; e
    - rischi di transizione legati al clima; e
    - opportunità legate al clima a disposizione dell'entità.

L'IFRS S2 stabilisce i requisiti per la divulgazione di informazioni sui rischi e le opportunità legati al clima di un'entità. In particolare, l'IFRS S2 richiede a un'entità di divulgare informazioni che consentano agli utenti di relazioni finanziarie generiche di comprendere:

- i processi, i controlli e le procedure di governance che l'entità utilizza per monitorare, gestire e supervisionare i rischi e le opportunità legati al clima;
- la strategia dell'entità per la gestione dei rischi e delle opportunità legati al clima;
- i processi che l'entità utilizza per identificare, valutare, dare priorità e monitorare i rischi e le opportunità legati al clima, incluso se e come tali processi sono integrati e informare il processo complessivo di gestione del rischio dell'entità; e
- la performance dell'entità in relazione ai suoi rischi e opportunità legati al clima, compresi i progressi verso qualsiasi obiettivo relativo al clima che ha fissato e qualsiasi obiettivo che è tenuto a raggiungere dalla legge o dal regolamento.[64]

ISSB fa un ottimo lavoro nell'integrazione dei precedenti standard, e rappresenta un'evoluzione in particolare riguardo ai principi del Sustainability Accounting Standards

[64] https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/

Board (SASB) e al lavoro svolto dalla Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD). In particolare, gli standard SASB vengono integrati per il loro approccio settoriale, e il Framework TCFD viene utilizzato per lo sviluppo di IFRS 2 per la diclosure dei rischi e delle opportunità legati al cambiamento climatico.

Si sottolinea come gli standard ISSB abbiano un focus particolarmente incentrato sulla materialità finanziaria[65], nella fondamentale missione di fornire informazioni utili ad investitori e stakeholder nel contesto della rendicontazione di sostenibilità. Gli standard IFRS S1 ed S2 sono stati progettati per fornire informazioni rilevanti per le decisioni degli investitori, e le aziende sono quindi incentivate a divulgare rischi e opportunità legati alla sostenibilità che possono influenzare i loro risultati finanziari e la loro performance economica. Gli standard presentano inoltre un approccio di materialità singola, richiedendo alle aziende di considerare solo come i fattori ESG impattano direttamente su operazioni e performance finanziarie. Questo approccio intende migliorare la trasparenza delle informazioni fornite dalle aziende, per facilitare il processo di rendicontazione e migliorare al contempo la comprensione da parte degli utilizzatori delle informazioni divulgate.

Nel 2022, la International Financial Reporting Standard (IFRS) Foundation e la Global Reporting Initiative hanno firmato un Memorandum of Understanding. Si tratta di una collaborazione che cerca di fornire un sistema di reporting sulla sostenibilità senza soluzione di continuità globale e completo per aziende, cercando di soddisfare le esigenze di informazione di investitori e stakeholder.

[65] https://www.afslaw.com/perspectives/environmental-law-advisor/esg-update-the-new-issb-standards-focus-financial

La maggiore collaborazione ottimizzerà il modo in cui gli standard GRI e ISSB possono essere utilizzati insieme per facilitare la segnalazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità di un'organizzazione.

L'accordo riflette l'importanza di garantire la compatibilità e l'interconnessione delle informazioni di base sulla sostenibilità incentrate sugli investitori che soddisfino le esigenze dei mercati dei capitali, con informazioni destinate a soddisfare le esigenze di una più ampia gamma di parti interessate. La Fondazione IFRS e GRI riconoscono il notevole interesse pubblico nell'allineare, ove possibile, i rispettivi programmi di lavoro, la terminologia e la guida, contribuendo a ridurre l'onere di rendicontazione per le aziende e ad armonizzare ulteriormente il panorama della rendicontazione della sostenibilità a livello internazionale.

Lavorando insieme, la Fondazione IFRS e la GRI forniscono due "pilastri" di rendicontazione internazionale sulla sostenibilità: un primo pilastro che rappresenta gli standard del mercato dei capitali incentrati sugli investitori degli standard di divulgazione della sostenibilità IFRS sviluppati dall'ISSB e un secondo pilastro dei requisiti di rendicontazione della sostenibilità GRI stabiliti dal GSSB, compatibile con il primo, progettato per soddisfare le esigenze multi-stakeholder.[66][67]

I due enti continueranno a prendere decisioni separatamente in conformità con i propri processi, ma la loro collaborazione è mirata a ridurre la duplicazione, la frammentazione e la complessità nel panorama della divulgazione di sostenibilità.

---

[66] https://www.globalreporting.org/news/news-center/gri-and-ifrs-foundation-collaboration-to-deliver-full-interoperability-that-enables-seamless-sustainability-reporting/

[67] https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/ifrs-s2/interoperability-considerations-for-ghg-emissions-when-applying-gri-standards-and-issb-standards.pdf

3.3 European Sustainability Reporting Standards

Con l'introduzione della direttiva CSRD sono state introdotte numerose innovazioni, e tra queste, come introdotto dal precedente capitolo, rientra l'introduzione di nuovi standard per la rendicontazione di sostenibilità. Si tratta di una scelta in linea con tutti gli obiettivi della CSRD, con la quale si intende infatti migliorare la qualità e l'armonizzazione della rendicontazione di sostenibilità e garantire la comparabilità, l'affidabilità, e la completezza dei dati in esse riportati a livello europeo, per garantire agli stakeholder la possibilità di una valutazione chiara ed efficace delle reali performance dell'organizzazione. In particolare, come prescritto all'interno della normativa stessa, l'obiettivo è di fare in modo che le informazioni di sostenibilità acquistino gradualmente uno stato comparabile a quello delle informazioni di carattere finanziario, per ottenere così l'armonizzazione della rendicontazione di sostenibilità in tutta l'Unione Europea.[68]

Viene incaricato, così, il Gruppo Consultivo Europeo sull'Informativa Finanziaria (EFRAG) della stesura di principi di rendicontazione di sostenibilità per l'Unione.[69]

EFRAG è un'organizzazione indipendente e senza scopo di lucro con sede a Bruxelles, istituita nel 2001. Si tratta di un ente affermato come centro europeo per la consulenza in materia di informativa societaria, e il suo compito è quello di fornire consulenza tecnica alla Commissione Europea riguardo all'adozione e all'applicazione dei principi contabili internazionali nell'Unione Europea.

All'interno della direttiva CSRD vengono già prescritte le modalità secondo cui i principi di rendicontazione dovranno essere redatti da parte di EFRAG. In particolar modo, i principi dell'Unione Europea dovranno essere in grado di approcciare tutte le questioni

[68] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464
[69] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464

secondo un'ottica di doppia rilevanza, e dovranno essere redatti in modo da risultare proporzionati, per non creare inutili oneri amministrativi per le imprese obbligate ad utilizzarli. Viene prescritto che i principi dovranno tenere conto dei framework precedentemente esistenti della legislazione europea in materia di contabilità e di comunicazione in materia di sostenibilità, compresi gli obblighi stabiliti dal regolamento tassonomia (2020/852) e dal regolamento sull'informativa di sostenibilità dei servizi finanziari (2019/2088).

L'obiettivo della redazione dei nuovi principi dell'Unione Europea, come citato, è quello di ottenere un'armonizzazione della rendicontazione europea. Per allinearsi a questo principio, sarà quindi di importanza fondamentale prendere in considerazione i framework e gli standard già esistenti, redatti da vari enti e organizzazioni, a cui sarà necessario allinearsi ove possibile, per una rendicontazione di sostenibilità esaustiva e armonizzata. In particolare, la direttiva fa riferimento agli standard già redatti da parte della Global Reporting Initiative (GRI), dal Sustainability Accounting Standards Board (SASB), dall'International Integrated Reporting Council, International Accounting Standards Board (IASB), Task Force on Climate-Related Financial Information, Carbon Disclosure Standards Board anche conosciuto come Carbon Disclosure Project. Si raccomanda poi che i nuovi principi europei tengano conto dei principi di rendicontazione elaborati dalla Fondazione IFRS per una corretta armonizzazione con gli standard globali, in modo da favorire la coerenza di rendicontazione per le imprese che operano a livello internazionale.

È importante sottolineare come la direttiva voglia che i principi dell'Unione europea vengano redatti in armonia anche con gli obiettivi del Green Deal e con quadri di riferimento internazionali in materia di condotta responsabile delle imprese e di sviluppo

sostenibile, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGPs), le linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali e molti altri framework.

Nella direttiva si tratta di come i principi di rendicontazione di sostenibilità debbano promuovere una visione integrata di tutte le informazioni pubblicate dalle imprese, affinché gli utilizzatori di tali informazioni ne comprendano meglio l'andamento, i risultati delle attività, la situazione e l'impatto (comma 51). I principi devono inoltre essere redatti in modo da tenere conto delle difficoltà che le imprese potrebbero incontrare nella raccolta di informazioni presso i vari soggetti della catena del valore. Si mira quindi ad una rendicontazione che consideri anche la catena del valore in ottica di ampliamento delle informazioni rendicontate anche al di fuori di quelle strettamente interne alle organizzazioni.

EFRAG ha preso in carico il compito affidatogli dalla Commissione europea, e il 31 luglio 2023 sono stati adottati gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Gli standard sono suddivisi in due categorie, gli ESRS generali (2 trasversali e 10 tematici su ambiente, sociale e governance) e gli ESRS settoriali.[70][71][72]

[70] https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e10096-3-1

[71] https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/167556/Masters_thesis_Scamans.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[72] https://www.poloinnovativo.it/esrs-european-sustainability-reporting-standards

Figura 4 ESRS European Sustainability Standards Board
Fonte: Polo Innovativo

Gli standard generali sono ESRS 1 ed ESRS2, che rappresentano la base della struttura normativa, forniscono linee guida applicabili a tutti i contesti di sostenibilità stabiliscono la presentazione delle informazioni. Gli standard trasversali sono fondamentali perché assicurano un approccio coerente e strutturato alla rendicontazione, indipendentemente dal settore o dalle dimensioni dell'azienda. Essi definiscono le informazioni di base che tutte le aziende devono fornire, facilitando la comparabilità e l'analisi delle performance ESG tra diverse organizzazioni. [73]

La prima famiglia di standard (ESRS 1) tratta i Requisiti Generali, vengono quindi definiti i principi generali della rendicontazione senza però delineare alcun obbligo di informativa. Questo Standard Impone la divulgazione di informazioni basate sul principio della doppia materialità, che le aziende realizzano attraverso l'autovalutazione. Si tratta

[73] https://www.agendadigitale.eu/smart-city/standard-esrs-come-adeguarsi-tutte-le-regole-per-le-aziende/

la dovuta diligenza nella segnalazione di impatti negativi, reali o potenziali, sugli stakeholder, e si prescrive che le informazioni vengano presentate in maniera chiara in modo da facilitare misure comparative, scegliendo un anno base come punto di riferimento per il monitoring dei progressi nel tempo.

Durante i primi tre anni di rendicontazione ai sensi dell'ESRS, alle aziende viene concesso un periodo di transizione, durante il quale possono dare priorità all'inclusione di informative specifiche per ciascuna entità, aggiungendo al contempo informative pertinenti per le aziende stesse. Inoltre, durante i primi tre anni, se non tutte le informazioni sono disponibili, le aziende sono tenute a spiegare come intendono acquisire le informazioni. L'ESRS 1 delinea inoltre i requisiti di informativa con periodi di introduzione graduale.

Le informative generali (ESRS 2) specificano le informazioni minime che le aziende devono divulgare. Richiede la divulgazione delle metodologie, tra cui l'ambito, le pratiche di consolidamento e considerazioni per l'omissione di informazioni specifiche e l'entità dell'upstream e le catene del valore a valle sono trattate nella loro rendicontazione. Le aziende sono tenute a fornire approfondimenti sulle loro strutture di governance e sulla sostenibilità competenza e la rappresentanza di genere nel top management, nonché il modo in cui sono informati sulle problematiche legate alla sostenibilità e su come queste influenzano le decisioni. Anche imponendo informazioni su come le aziende incorporano gli interessi degli stakeholder nelle loro strategie e modelli di business. L'ESRS 2 impone inoltre l'informativa sulle modalità con cui le aziende identificano, valutano, e gestiscono gli impatti materiali, i rischi e le opportunità. Ciò comporta la divulgazione di metodologie, ipotesi, risultati attesi, ambito, tempi, risorse assegnate e attività utilizzate. Le metriche e le divulgazioni degli obiettivi consentono di comprendere come l'efficacia

viene monitorata. Inoltre, i requisiti di informativa degli obiettivi si concentrano su obiettivi misurabili, obiettivi orientati ai risultati e vincolati nel tempo, insieme al loro allineamento con le politiche e obiettivi. Nei casi in cui le aziende non abbiano stabilito obiettivi misurabili, ci si aspetta che, ai sensi dell'ESRS 2, rivelino il motivo per cui non lo hanno fatto e come monitorano i progressi.

Sono poi presenti 10 standard tematici, suddivisi in base alle principali dimensioni ESG: ambientale, sociale e di governance.

Gli standard ambientali coprono aspetti legati ad impatti aziendali potenziali e reali, negativi e positivi. Si trattano strategie e politiche, piani e capacità di adattare strategie e modelli di business con la transizione verso il benessere ambientale e si prevede la divulgazione delle informazioni su effetti finanziari previsti nel breve, medio e lungo termine e obiettivi correlati alla gestione ambientale.

Gli standard ambientali garantiscono il rispetto dell'accordo di Parigi sia reso noto e tengono conto dei requisiti di normative e quadri normativi ambientali dell'UE, come la direttiva sui rifiuti, la direttiva quadro sulla strategia marina dell'UE, Tassonomia UE e la strategia dell'UE sulla biodiversità per il 2030 e gli obiettivi del Green Deal europeo per un'economia pulita aria, acqua, suolo sano, biodiversità e sostenibilità nell'economia blu e nella pesca. Gli standard ambientali contenuti nell'ESRS devono essere letti insieme, in quanto sono strettamente connessi tra loro, perché le azioni e gli effetti in un ambito hanno un impatto reciproco. Inoltre, poiché questi impatti ambientali possono influenzare persone e comunità, quando si segnalano gli effetti negativi sulle comunità colpite, le aziende devono aderire anche alle comunità interessate da S3. Si tratta di standard attuali, pertanto le aziende sono tenute a divulgare le informazioni, se ritenuto

materiale. Tuttavia, E1 è l'unico standard topico, se considerato non materiale, l'azienda è tenuta ad indicare le motivazioni dell'esito della non materialità.

Lo standard E1 richiede alle aziende di divulgare modalità in cui un'impresa impatta positivamente o negativamente, in modo effettivo o potenziale sul cambiamento climatico, oltre che le strategie per la riduzione delle emissioni informazioni sugli obiettivi climatici a breve e lungo termine. Inoltre, include metriche sull'adattamento ai cambiamenti climatici e sulla resilienza aziendale agli eventi climatici estremi, in linea con le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Tutte le azioni svolte dalle aziende devono essere in linea con gli obiettivi posti dal Green Deal

Lo standard E2 si focalizza sull'impatto dell'inquinamento derivato dalle attività aziendali su acqua, terra e aria. Le aziende sono tenute a segnalare politiche, azioni e risorse relative all'inquinamento, la propria gestione di sostanze pericolose e gli effetti finanziari previsti dagli impatti rendicontati.

Lo standard E3 tratta del tema di Acqua e Risorse Marine e prescrive che le organizzazioni rendicontino i propri impatti sugli ecosistemi idrici. Si richiedono politiche, azioni, e obiettivi relativi all'acqua, oltre che una rendicontazione dei consumi idrici. Lo standard richiede la rendicontazione anche delle intenzioni dell'impresa di contribuire all'accordo sulla Blue Economy, con riferimento particolare alla direttiva 2000/60/CE sul quadro sulle acque, la direttiva 2014/89/UE sulla pianificazione dello spazio marittimo e per gli obiettivi di sviluppo sostenibile SDG 6 per Acqua pulita e SDG 14 Vita sott'acqua.

Lo standard E4 mira a fornire le linee guida relative alla rendicontazione dell'impatto che le attività dell'organizzazione hanno su biodiversità ed ecosistemi. Si richiedono in

particolare considerazioni, politiche e obiettivi legati a biodiversità ed ecosistemi, con lo sviluppo di KPI specifici. Lo standard stabilisce il termine "biodiversità" come habitat terrestri, di acqua dolci e marini, ecosistemi e popolazioni di specie di fauna e flora.

Lo standard E5 si occupa dei temi riguardanti Risorse ed Economia Circolare, in particolare tutte le tematiche di estrazione o riutilizzo delle risorse, e di rischi e opportunità riguardanti l'implementazione di modelli di economia circolare. Si tratta inoltre la gestione la rendicontazione sulla gestione dei rifiuti.

Gli standard sociali delineano i requisiti di divulgazione affinché le aziende possano riferire sui propri impatti in relazione a temi come il rapporto con dipendenti, lavoratori della catena del valore, comunità di riferimento e consumatori, in termini di impatti concreti, positivi e negativi, effettivi o potenziali, insieme ai rischi o opportunità. Si tratta di standard topici, pertanto le aziende sono tenute a divulgare tali informazioni, se queste sono ritenute rilevanti. I quattro standard richiedono la divulgazione delle informazioni sull' aziendale per l'identificazione e la gestione degli impatti materiali sociali sui propri stakeholder. Inoltre, si richiede la divulgazione delle azioni volte a prevenire, mitigare o porre rimedio agli impatti negativi, nonché una previsione degli effetti finanziari previsti a breve, medio e lungo termine e degli obiettivi relativi alla gestione degli stakeholder.

Lo standard S1tratta delle tematiche riguardanti la gestione della forza lavoro propria, e illustra come rendicontare informazioni come il coinvolgimento dei propri lavoratori in merito agli impatti e gli interventi sulle questioni materiali per l'organizzazione. In questa sede vengono richieste numerose metriche su temi come diversità, inclusione, trattamento delle persone con disabilità, work-life balance, metriche retributive, incidenti e reclami.

Lo standard S2 richiede la divulgazione di informazioni circa tutti i lavoratori coinvolti all'interno della catena del valore dell'organizzazione. Si tratta quindi non dei lavoratori

diretti di un'impresa, ma di coloro che lavorano in aziende collaboratrici a monte o a valle della stessa. Si trattano informazioni riguardanti occupazione sicura, orari di lavoro, retribuzione adeguata, dialogo sociale, contrattazione collettiva, lavoro minorile e lavoro forzato per tutti i lavoratori della catena del valore.

Lo standard S3 si occupa di tematiche che riguardano gli impatti dell'organizzazione sulle comunità interessate e locali, definite come "comunità che vivono o lavorano nei pressi dei siti operativi dell'impresa, comunità lungo la catena del valore dell'impresa comprese comunità e popolazioni indigene interessate in qualunque punto della catena del valore.

Lo standard S4 tratta gli impatti delle organizzazioni e delle loro attività su consumatori e utenti finali, e gli impatti che la gestione degli stessi può avere sull'impresa. Si richiede quindi di misurare tutte le politiche relative ai consumatori e agli utenti finali, i processi per il loro coinvolgimento, e temi di salute e sicurezza legati alle attività dell'impresa e ad i suoi prodotti.

La componente di Governance comprende un unico standard, uno standard topico che tratta del tema "Business Conduct". Di fatto, ESRS 1 e ESRS 2, trattano già temi specifici inerenti alla governance di impresa sulle questioni di sostenibilità, e definiscono gli obblighi di informativa e le modalità di rendicontazione. L'unico standard di governance ha quindi il compito di trattare quei temi di governance che vengono esclusi dagli standard trasversali.

Lo standard G1 si concentra sull'approccio, sulla strategia, sui processi delle aziende nonché le prestazioni relative alla condotta aziendale. Si richiedono informazioni riguardo a etica e cultura aziendale, lotta a corruzione e concussione, protezione degli informatori, la gestione dei rapporti con i fornitori, le pratiche di pagamento e tutte le attività di influenza politica e di lobbying. Lo standard si integra alla stesura bilancio di

esercizio dell'impresa, contribuendo in questo modo a fornire una visione d'insieme della gestione dell'impresa.

3.3.1 L'interoperabilità degli Standard

Come prescritto dalla Commissione Europea nella direttiva CSRD, gli standard ESRS redatti da EFRAG sono stati creati per creare una sinergia con i maggiori enti su scala globale che operano per la redazione di standard nell'ambito di sostenibilità. EFRAG ha redatto e adattato i principi ESRS in modo che gli emittenti possano pubblicare un'unica informativa. Ciò consente anche alle società che già si conformano a queste norme di capitalizzare il loro lavoro e i loro sforzi. In termini pratici, ciò sarà possibile grazie alla creazione, in particolare, di tabelle di riferimento incrociato all'interno delle relazioni.

In particolare, EFRAG e GRI hanno collaborato, e in una dichiarazione congiunta dichiarano che:

"A seguito di una partnership di successo tra EFRAG e GRI negli ultimi tre anni, è stato firmato un nuovo Memorandum d'intesa che comprova i vantaggi dell'allineamento raggiunto tra gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) e gli Standard GRI e impegna le organizzazioni a continuare a collaborare per fornire supporto tecnico alle aziende che redigono i report"[74]

Sono stati dunque pubblicati degli indici di interoperabilità, in modo da permettere alle aziende che precedentemente sviluppavano la propria rendicontazione di sostenibilità secondo standard GRI e ora rientrano nell'obbligo di disclosure CRSD di adottare con maggiore facilità i nuovi standard di rendicontazione ESRS.[75] Lo strumento stabilisce in

[74] https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/efrag-and-gri-enhance-collaboration-with-deeper-ties
[75] https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf

che modo i requisiti di informativa e i punti dati in ogni set di standard si relazionano tra loro, sottolineando l'elevato grado di comunanza raggiunto. Le entità che segnalano in base a ESRS saranno considerate segnalanti "con riferimento" agli standard GRI e gli attuali segnalatori GRI saranno in grado di sfruttare i loro attuali sforzi di segnalazione per preparare la loro "dichiarazione di sostenibilità" ESRS.

EFRAG ha poi avviato un rapporto di interoperabilità con gli standard IFRS in un dialogo continuo con ISSB. Il 2 maggio 2024 è stato pubblicato il materiale di orientamento[76] per illustrare l'elevato livello di allineamento raggiunto dai due enti. Viene illustrato come un'azienda può applicare entrambi i set di standard, in un supporto pratico che spiega come le aziende possono conformarsi in modo efficiente. Il documento è stato progettato per ridurre complessità, la frammentazione e la duplicazione delle informazioni per le aziende che applicano sia gli standard ISSB che gli ESRS.

In tutto il mondo sono infatti presenti aziende che possono essere sottoposte ad obbligo di divulgazione di informazioni relative alla sostenibilità secondo gli standard ISSB ed ESRS, EFRAG e l'ISSB si impegnano dunque nella creazione di efficienze dove possibile, per promuovere trasparenza, comparabilità e responsabilità. Le aziende che utilizzano questa guida saranno in grado di raccogliere, gestire e controllare meglio i dati utili per le proprie rendicontazioni. [77]

In ultimo, gli sforzi per l'interoperabilità degli standard ESRS ha toccato anche una collaborazione proficua con la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) per massimizzare l'efficacia degli standard ambientali ESRS secondo le

[76] https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/issb-standards/esrs-issb-standards-interoperability-guidance.pdf

[77] https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/ifrs-foundation-and-efrag-publish-interoperability-guidance

raccomandazioni sviluppate dalla TNFD. I due enti hanno firmato un Memorandum of Understanding nel dicembre 2023.

3.3.2 L'approccio alla doppia materialità

Come introdotto dal capitolo precedente, la CSRD prescrive la redazione di principi che considerino un approccio alla "doppia rilevanza". Questa ottica era già stata introdotta dalla precedente NFRD, ma la Corporate Sustainability Reporting Directive si preoccupa di inserire quarto concetto anche all'interno dei nuovi standard che hanno il compito di indirizzare le imprese nel proprio processo di rendicontazione della sostenibilità.

In particolare, il comma 29 della Direttiva CSRD recita:

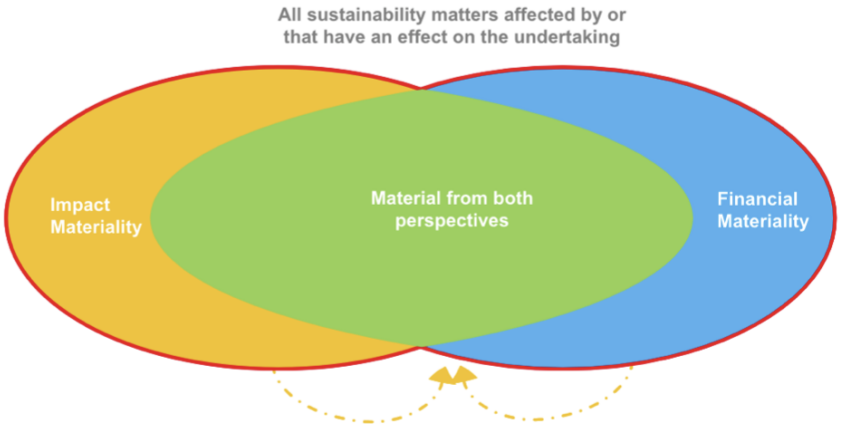
"L'articolo 19 bis, paragrafo 1, e l'articolo 29 bis, paragrafo 1, della direttiva 2013/34/UE prevedono l'obbligo di comunicare non soltanto informazioni «in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati e della sua situazione» ma anche informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto delle attività dell'impresa sugli aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Tali articoli dispongono pertanto che le imprese riferiscano sia in merito all'impatto delle attività dell'impresa sulle persone e sull'ambiente, sia riguardo al modo in cui le questioni di sostenibilità incidono sull'impresa. È la cosiddetta prospettiva della «doppia rilevanza», nella quale il rischio che l'impresa affronta e l'impatto da essa prodotto rappresentano ciascuno una prospettiva di rilevanza. La verifica dell'adeguatezza dell'informativa societaria indica che spesso tali due prospettive non sono comprese o applicate

correttamente. È pertanto necessario chiarire che le imprese dovrebbero considerare ciascuna prospettiva di rilevanza singolarmente e comunicare sia informazioni che sono

rilevanti da entrambe le prospettive sia informazioni che sono rilevanti da una sola prospettiva."[78]

Gli ESRS vengono quindi pensati per assistere la redazione di dichiarazioni di sostenibilità che includano informazioni sulle questioni materiali di sostenibilità, identificate attraverso un processo di valutazione che applica i principi di doppia materialità. Questo significa che verranno considerati gli effetti materiali dell'impresa su persone e ambienta, includendo impatti positivi e negativi, reali o potenziali. Verranno poi anche considerati i rischi e le opportunità materiali che possono influenzare significativamente la situazione finanziaria dell'impresa. *"A sustainability matter can be material from an impact perspective, from a financial perspective or from both"*[79]

Figure 1(a). Double materiality – The scope is reflected by the red outline



Caveat: for illustration only – the dimensions in the graph do not necessarily represent the expected overlap (green) between financial and impact materiality nor the relative perimeters of impact materiality (orange) versus financial materiality (blue). For most material impacts, a risk or opportunity related to that impact may emerge over time.

Figura 5 Doppia materialità
Fonte: Implementation Guidance 1, Efrag

[78] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464
[79] Cfr. Efrag Implementation Guidance IG1 https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

Nell'ambito della dichiarazione di sostenibilità, la corretta applicazione del processo di doppia materialità è fondamentale per permettere l'identificazione delle tematiche rilevanti da rendicontare. Le modalità con cui implementare il processo di "Doppia Materialità" anche chiamata "Doppia Rilevanza" è descritto nel paragrafo 3 dell'ESRS 1 "Doppia rilevanza come base per l'informativa di sostenibilità" e chiarito da ulteriori documenti pubblicati da EFRAG.

Il processo di Materiality Assesment condotto in accordo con quanto prescritto dagli ESRS, richiede che vengano considerate informazioni riguardo ai Rischi, Impatti e Opportunità (IROs) identificati come materiali secondo il principio di doppia materialità, che comprende sia una materialità d'impatto che una materialità finanziaria.

In particolare, ci si riferisce a "Materialità d'Impatto" quando si tratta degli impatti di un'organizzazione su persone o ambiente, in relazione a tematiche di sostenibilità, si osservano quindi gli impatti dell'organizzazione secondo una prospettiva "inside-out". Con il termine "impatto" si fa riferimento ad impatti positivi e negativi, effettivi o potenziali, su persone o sull'ambiente nel breve, medio o lungo termine, siano essi connessi alle operazioni proprie dell'impresa o siano generati nella catena del valore. In questo frangente viene valutata l'entità degli impatti, quantificando quanto è grave l'impatto negativo o quanti benefici comporta l'impatto positivo per le persone o l'ambiente. Si valuta la portata dell'impatto, ossia quanto sono diffusi i suoi impatti, e viene considerata la sua irrimediabilità, ossia in che misura è possibile porre rimedio agli impatti negativi riportando l'ambiente o le persone interessate allo stato originario (la dimensione dell'irrimediabilità viene considerata solamente per quanto riguarda gli

impatti negativi). Viene considerata in ultimo anche la probabilità dell'impatto di riferimento, solamente riguardo agli impatti potenziali.

Si tratta invece di "Materialità Finanziaria" per tutte le tematiche materiali riguardo a Rischi e Opportunità legati a tematiche di sostenibilità. In questo caso si fa riferimento a tematiche che possano comportare effetti finanziari che possano incidere sulla situazione patrimoniale dell'organizzazione, come il suo risultato economico, i suoi flussi finanziari o l'accesso a finanziamenti. Con la materialità si adotta invece una prospettiva "outside-in", e ci si riferisce a rischi e opportunità che possono scaturire da eventi passati e futuri, e si considerano anche le dipendenze dell'organizzazione da alcune risorse. Non ci si limita all'esame degli aspetti controllabili dall'impresa ma ci si estende anche ai suoi rapporti commerciali. Nella valutazione dei rischi e delle opportunità si considerano l'entità potenziale dei possibili effetti finanziari e la probabilità del loro accadimento. [80]

Gli standard ESRS non impongono un processo specifico per la valutazione della materialità, [81]poiché nessun metodo sarebbe adatto a tutti i tipi di attività economica, struttura organizzativa, ubicazione delle operazioni o catene del valore delle imprese che applicano gli standard. Pertanto, ogni società deve progettare un processo adeguato basato sulle proprie circostanze specifiche seguendo il principio della doppia materialità.

Nel concreto, per identificare gli IRO l'azienda deve quindi individuare questioni materiali: i temi di sostenibilità rilevanti per le sue operazioni e la sua catena del valore, e in secondo luogo, deve valutarne la materialità sia dal punto di vista dell'impatto su persone e ambiente, sia della performance finanziaria dell'impresa. Non esiste un numero minimo di tematiche materiali previste, se l'azienda identifica numerosi IRO, può

[80] Il sole 24 ore, inserto speciale "Sostenibilità aziendale" novembre 2024, p. 26 e 27
[81] https://esgnews.it/regulator/materialita-e-standard-esrs-ecco-la-linea-guida-dellefrag/

scegliere di dare priorità ai più importanti. Una volta individuata una questione come materiale, l'impresa fa riferimento al rispettivo ESRS di attualità per individuare le informazioni da divulgare sull'argomento.

L'implementazione del processo dovrà riflettere le circostanze dell'impresa e deve basarsi quanto più possibile su criteri oggettivi. Le principali fasi per l'individuazione delle tematiche rilevanti sono le seguenti:[82]

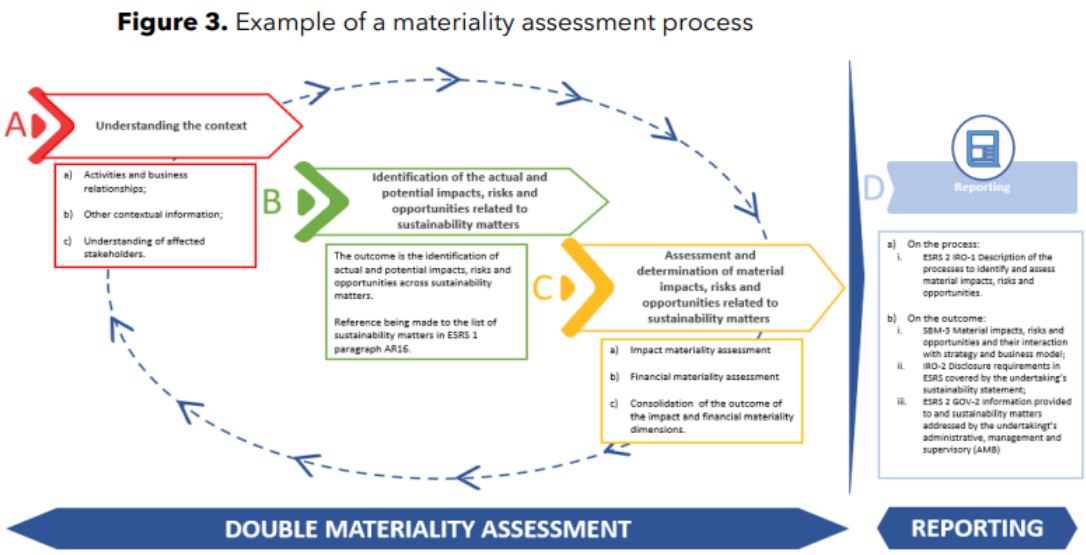


Figura 6 Processo di Analisi di Materialità
Fonte: ESRS IG1

A) Comprensione del contesto dell'impresa: in questa prima fase si richiede un'analisi del business e della società, nonché di informazioni esterne contestuali con l'obiettivo di individuare tutti i potenziali IRO da trattare nelle fasi successive. Si considerano quindi in questa fase alcuni elementi come il piano aziendale, la strategia, i bilanci finanziari, le attività, i prodotti e servizi, la localizzazione geografica, la mappatura della catena del valore a monte e a valle identificando le relazioni commerciali.

[82] https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

Si valutano in questa fase le informazioni esterne all'impresa e l'individuazione degli stakeholder coinvolti nelle attività dell'organizzazione. Queste informazioni sono poi utili per integrare quanto emerso dalla comprensione dell'azienda. Si prevende l'identificazione di stakeholder direttamente o potenzialmente impattati dall'attività aziendale o dalla catena del valore e l'analisi del contesto normativo e legislativo con l'utilizzo di analisi di settore e benchmark di competitor.

Le informazioni che vengono raccolte in questa fase permettono di elevare la conoscenza dell'organizzazione in analisi, garantendo così una maggiore specificità e completezza nell'identificazione degli IRO rilevanti.

B) Identificazione degli IRO attuali e potenziali relativi alle tematiche di sostenibilità: Si procede in questa fase con l'identificazione degli IRO positivi e negativi, attuali e potenziali, relativi alle tematiche di sostenibilità. Si definisce se questi appartengono alle operazioni proprie o della catena e si specifica qual è l'arco temporale ad essi associato. Le imprese possono compilare un elenco dettagliato di impatti, rischi e opportunità legati al proprio modello di business e alla catena del valore, seguendo la struttura fornita negli standard. Per ottenere la lista di IRO, possono essere adottati approcci diversi, come partire dalle questioni identificate dai processi esistenti o confrontare con l'elenco degli standard per completezza. Il risultato di questa fase consiste in una long list di IRO che saranno valutati in termini di rilevanza nelle fasi successive. Ciascun

IRO dovrebbe essere collegato ad una delle tematiche presentate nel Requisito Applicativo 16 dell'ESRS 1, e qualora questo non sia riconducibile, deve essere definito come "entity specific" e ricondotto ad uno degli altri framework riconosciuti.

C) Valutazione e determinazione degli IRO materiali relativi a tematiche di sostenibilità: In questa fase, l'impresa applica criteri di valutazione dell'impatto e della rilevanza finanziaria per determinare quali tematiche siano da considerarsi materiali e quindi oggetto di rendicontazione in accordo con i requisiti degli ESRS.

Viene richiesto che le imprese applichino in questa fase criteri oggettivi e utilizzino soglie quantitative e qualitative adeguate a valutare la materialità degli impatti effettivi e potenziali e la rilevanza degli effetti finanziari derivanti dai rischi.

In questa fase risulta particolarmente utile il coinvolgimento degli stakeholder, interni o esterni, per supportare la completezza degli IRO individuati e garantire la qualità del processo di doppia rilevanza. ESRS 2 pone particolare enfasi sul coinvolgimento di questi soggetti poiché richiede alle imprese di descrivere in che modo il processo di valutazione abbia preso in considerazione gli impatti derivanti dalle attività di tale categoria di stakeholder. Nell'eventualità che il coinvolgimento degli stakeholder non sia praticabile, è possibile per le imprese optare per soluzioni alternative come la consultazione di esperti o ONG in grado di

rappresentare le comunità interessate, è da prendere in considerazione la consultazione di articoli scientifici.

Una volta definiti gli IRO, è necessario definire le soglie di rilevanza oltre le quali le questioni di sostenibilità sono da considerarsi oggetto di rendicontazione. La definizione delle soglie di rilevanza è un passaggio da considerare particolarmente critico, poiché ha un impatto diretto nella definizione di quali saranno i temi che verranno considerati materiali e quali quelli che verranno considerati invece non rilevanti. Il tema viene trattato nel paragrafo 3.6 dell'implementation guidance rilasciato dall'EFRAG, dove si tratta di possibili approcci per valutare ciascun impatto in una scala predefinita.

Figure 4: Graphical representation of impact severity for actual impacts in columnar format

Please note that that the graphical representation in this figure serves only as illustration of a possible approach to visualisation of the conclusions of assessment of impact materiality criteria. ESRS 2 IRO-1 also requires the undertaking to explain how it determined the materiality of the impact, including the qualitative and quantitative thresholds used.

Illustration	Severity assessment			
Negative impact	Scale	Scope	Irremediability	Is the impact assessed as material?
Impact 1				No
Impact 2				Yes
Impact 3				Yes
...				
Impact N				Yes

Colour coding:				
Low		Medium		High

Figura 7 Selezione degli impatti
Fonte: ESRS Implementation Guidance 1

D) Reporting: L'ultima fase è quella in cui l'azienda segnala i risultati ottenuti dalle precedenti attività, svolte in linea con i punti A, B e C. L'impresa

comunica le informazioni da divulgare conformemente al processo di valutazione e sui suoi risultati utilizzando gli standard ESRS pertinenti. Si include la descrizione dei processi utilizzati per identificare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità materiali, nonché la loro relazione con la strategia e il modello aziendale. L'ESRS 2 prescrive gli specifici obblighi informativi sulle informazioni da divulgare in riferimento alla doppia rilevanza, inclusele soglie di rilevanza, i criteri utilizzati, le modalità con cui gli organi di governance hanno supervisionato il processo e come ne hanno tenuto conto nella definizione dell'interazione con la strategia del business.

Il processo di doppia materialità è centrale nell'identificazione delle tematiche di sostenibilità da rendicontare secondo le linee guida ESRS. E questo si traduce in un processo complesso e articolato, che richiede la raccolta di numerose informazioni derivanti da molte fonti differenti. Vengono infatti interrogate diverse funzioni aziendali, che possono essere dislocate anche in paesi differenti con normative molto diverse tra loro, e il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni, e dell'intera catena del valore rende il processo ulteriormente impegnativo, ma in questo modo è possibile ottenere una visione delle attività aziendali esaustiva e quanto più trasparente possibile.

Nell'ambito dell'approccio della doppia materialità, la materialità finanziaria e quella di impatto costituiscono, concettualmente, due dimensioni di materialità distinte, la cui progettazione è stata influenzata da fonti distinte, tra cui, rispettivamente, gli standard

prodotti dall'International Sustainability Standards Board (ISSB) e quelli emanati dalla Global Reporting Initiative (GRI).

Secondo le norme ESRS, le questioni di sostenibilità finanziariamente rilevanti sono identificate attraverso la valutazione della probabilità di accadimento e della gravità di tali effetti finanziari. Nel definire i criteri per determinare le informazioni finanziariamente rilevanti, che riguardano i requisiti di informativa e i punti dati, le norme ESRS hanno definito la materialità finanziaria prendendo in prestito ampiamente la definizione di materialità più consolidata presente nella rendicontazione finanziaria aziendale. In particolare, ci si rifà alle informative dell'ISSB si concentrano sulle informazioni finanziarie relative alla sostenibilità che risultano utili ai fornitori di capitale, quali investitori e creditori, trattando delle informazioni relative alla sostenibilità che "potrebbero ragionevolmente influenzare i flussi di cassa dell'entità, il suo accesso ai finanziamenti o il costo del capitale nel breve, medio o lungo termine".[83]

A differenza della materialità finanziaria, che comporta l'adeguamento ai principi già noti, la materialità dell'impatto è un concetto nuovo e distinto, il cui funzionamento in un contesto di rendicontazione obbligatoria non è stato ancora testato. Per trattare la materialità d'impatto i redattori delle regole ESRS hanno mirato a incorporare "nella misura più ampia possibile il contenuto degli standard GRI, compresi i concetti chiave degli standard universali GRI". Quindi, lo stato materiale delle informazioni è strettamente connesso alle informazioni che mostrano il contributo dell'attività di

[83] ISSB, IFRS S1 - General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information, June 2023

un'azienda allo sviluppo sostenibile, in particolare agli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

Le norme ESRS hanno chiaramente evidenziato l'interrelazione che esiste tra queste due dimensioni. Più in particolare, hanno riconosciuto che gli impatti sull'ambiente o sulle persone (ad esempio azioni intraprese dalla società segnalante che compromettono le condizioni di lavoro o altri diritti dei lavoratori della catena di fornitura) possono avere contemporaneamente effetti finanziari sulla società segnalante (ad esempio costi ridotti e/o rischio più elevato di contenziosi in materia di lavoro). In questo senso, le norme ESRS hanno riconosciuto che: i mercati e le politiche pubbliche evolvono in risposta al cambiamento climatico, e gli impatti positivi e/o negativi di un'azienda sul clima si tradurranno sempre più in opportunità di business e/o rischi finanziariamente rilevanti.[84]

Ma la valutazione della materialità dell'impatto non è un processo netto e risulta piuttosto complesso. Ci si aspetta che la società che redige il rapporto coinvolga le parti interessate nel processo di identificazione degli impatti rilevanti per valutare gli effetti delle proprie attività, in un coinvolgimento che potrebbe comportare rischi legali e problemi nella disponibilità e qualità delle informazioni relative all'impatto che potrebbero compromettere l'accuratezza delle informative e rendere più probabile il verificarsi di dichiarazioni o omissioni fuorvianti.

Le difficoltà nel coinvolgimento degli stakeholder non sono poche: da un lato, il riconoscimento di un impatto può implicare aspettative da parte degli stakeholder su misure di mitigazione o rimedio, potenzialmente anche traducendosi in obblighi legali. Dall'altro, la definizione stessa di stakeholder è molto ampia, includendo non solo soggetti direttamente coinvolti, ma anche attori lungo l'intera catena del valore e persino

[84] https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14735970.2024.2319058#d1e246

la natura, considerata uno "stakeholder silenzioso". Questa estensione crea non poche incertezze su chi debba essere consultato e in che modo, aumentando il rischio di conflitti interpretativi e responsabilità legali.

L'accuratezza e completezza della rendicontazione, poi, risulta essere una difficoltà significativa. La raccolta di dati affidabili sugli impatti, soprattutto lungo la catena del valore, è complessa e costosa, ed è soggetta a errori e incertezze, mentre d'altra parte l'uso di stime o ipotesi deboli può portare a informazioni fuorvianti, aumentando il rischio di greenwashing, anche involontario, per cui è necessario sottolineare l'importanza critica di adeguati processi di due diligence per la gestione e la rendicontazione dell'impatto correlato alla sostenibilità.

Un'ulteriore difficoltà la si riscontra nell'introduzione di questo duplice approccio alla materialità distinguendo tra materialità finanziaria e di impatto, ma senza fornire linee guida chiare su come bilanciare le esigenze informative degli stakeholder e degli investitori. La materialità finanziaria nella rendicontazione aziendale si basa sull'influenza delle informazioni nel processo decisionale degli utilizzatori, principalmente investitori e creditori. Il concetto è stato consolidato attraverso test legali, come quello delle corti federali statunitensi, che stabiliscono la rilevanza delle informazioni in base alla loro capacità di alterare significativamente il quadro decisionale degli investitori. Le norme ESRS adottano un approccio simile, distinguendo tra materialità finanziaria e materialità d'impatto, con un processo in due fasi: l'identificazione delle questioni di sostenibilità materiali e la determinazione delle informazioni materiali da divulgare. La valutazione si basa sulla "rilevanza delle informazioni", che può derivare sia dalla loro utilità per gli utenti sia dalla loro significatività rispetto alla questione trattata. Tuttavia, le aziende godono di ampia

discrezionalità nel determinare la materialità, stabilendo soglie di gravità e probabilità degli impatti, il che può generare incertezze e potenziali controversie. Diventa quindi difficoltoso riuscire a valutare con obiettività l'importanza degli impatti.

In definitiva, la determinazione della materialità nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità rappresenta una sfida complessa, caratterizzata da incertezze metodologiche, discrezionalità aziendale e possibili implicazioni legali. Le norme ESRS introducono un quadro strutturato per la valutazione della materialità finanziaria e di impatto, ma le difficoltà nella raccolta di informazioni e nel processo fanno sì che l'implementazione dell'analisi di materialità all'interno di un'azienda sia un processo che necessita di particolare attenzione e rigore.

Capitolo 4: Un caso aziendale sull'implementazione dell'Analisi di materialità

Questo caso studio si focalizzerà su un'azienda operante nel settore lattiero-caseario, e avrà l'obiettivo di descrivere il percorso di implementazione della sua analisi di materialità e l'integrazione dei risultati nel reporting di sostenibilità per l'anno 2024. Per motivi di privacy, il nome dell'impresa analizzata in questo caso studio non verrà divulgato.

L'impresa oggetto di questo caso studio specializzandosi nella trasformazione e commercializzazione di latte e derivati. Con una storia di oltre 60 anni nella produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti caseari. L'azienda è specializzata nella produzione di mozzarella, ricotta, mascarpone e latte UHT, forniti in diversi formati per soddisfare le esigenze della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), del settore HoReCa (hotel, ristoranti e catering) e dell'industria alimentare.

Negli ultimi anni, l'azienda ha registrato una crescita significativa, passando da un fatturato di 20 milioni di euro nel 2018 a uno di circa 65 milioni di euro nel 2023, con prospettive di ulteriore espansione nel 2024. Oltre a servire il mercato italiano, l'azienda esporta i suoi prodotti in diversi Paesi europei, tra cui Francia, Spagna, Germania, Austria, Regno Unito, Irlanda, Olanda e Danimarca.

L'azienda dispone di stabilimenti produttivi con impianti che trasformano circa 350 tonnellate di latte al giorno, garantendo elevata capacità produttiva e grande flessibilità nell'adattamento alle esigenze del mercato. I processi produttivi seguono rigorosi standard di sicurezza alimentare e qualità, certificati dai principali enti internazionali IFS,

International Food Standard, che garantisce il rispetto degli standard di sicurezza alimentare richiesti dalla grande distribuzione organizzata. Inoltre, possiede la certificazione FSSC 22000 Food Safety System Certification, schema di certificazione per la sicurezza igienico-sanitaria dei prodotti alimentari. Oltre alla produzione diretta, l'azienda è un partner strategico per le private label di numerosi marchi della GDO e del discount, fornendo prodotti a marchio proprio per Lidl, Carrefour, Eurospin, Conad, Pam, Auchan, Coop, MD e molte altre catene internazionali.

L'impresa è attualmente all'inizio del proprio percorso di integrazione della sostenibilità nella cultura aziendale, e sta avviando per la prima volta la considerazione delle tematiche ESG allineando le proprie pratiche ai requisiti della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) per la stesura del report di sostenibilità da pubblicare nel corso dell'anno 2025. L'obiettivo del processo di Analisi di Materialità, che verrà seguito in questa tesi, è quello di identificare e valutare i temi materiali più rilevanti per il business e i suoi stakeholder, contribuendo alla definizione di strategie sostenibili che l'azienda si troverà ad affrontare sul lungo termine.

L'azienda rappresenta un oggetto di studio particolarmente interessante per analizzare l'implementazione dell'analisi di materialità in un contesto industriale complesso come quello lattiero-caseario. Una scelta motivata dalla crescente attenzione dell'azienda verso la sostenibilità ambientale, sociale e di governance, in un percorso che si sta consolidando attraverso investimenti mirati e un impegno strutturato nell'integrazione dei principi ESG nel proprio modello di business.

L'analisi si rivela inoltre particolarmente d'interesse poiché l'azienda sarà tenuta ad adeguare la propria rendicontazione agli obblighi della Corporate Sustainability

Reporting Directive (CSRD), che ha spinto l'impresa a intraprendere un processo di analisi strutturata della materialità, volto a identificare le tematiche più rilevanti sia per l'organizzazione che per i suoi stakeholder.

Inoltre, l'analisi si rende particolarmente interessante dal momento che il settore lattiero-caseario è intrinsecamente caratterizzato da una serie di sfide ambientali e sociali che lo rendono particolarmente adatto per un'analisi approfondita della sostenibilità. Tra le questioni più rilevanti figurano la gestione delle emissioni di CO_2 lungo la filiera produttiva, la riduzione dell'impatto ambientale degli imballaggi, l'ottimizzazione dell'uso delle risorse idriche ed energetiche, la garanzia del benessere animale e la tracciabilità delle materie prime. La capacità di un'azienda di affrontare queste sfide attraverso strategie concrete e misurabili è un elemento chiave per comprendere come la sostenibilità possa essere effettivamente integrata in un settore produttivo tradizionale e fortemente regolamentato.

Per queste ragioni, l'analisi del processo di implementazione della materialità in questa azienda offre un'opportunità di studio rilevante, permettendo di comprendere come una realtà produttiva possa evolvere verso una maggiore trasparenza e responsabilità sociale e ambientale, rispondendo sia alle richieste normative che alle aspettative degli stakeholder.

4.1 Studio di settore, valutazione interna dell'azienda e catena del valore: La comprensione del contesto dell'impresa

L'implementazione dell'analisi di materialità all'interno dell'azienda è stata strutturata in diverse fasi metodologiche, seguendo un approccio sistematico volto a identificare e

prioritizzare le tematiche ESG più rilevanti per il business e per gli stakeholder. Il punto di partenza di questo processo è stato innanzitutto uno studio approfondito del settore lattiero-caseario, per comprendere il contesto competitivo e i principali driver di sostenibilità che caratterizzano l'industria.

Il settore gioca un ruolo centrale nell'alimentazione globale, contribuendo in modo significativo alla sicurezza alimentare, ma allo stesso tempo presenta sfide importanti legate alla sostenibilità. La transizione verso modelli produttivi più sostenibili è quindi diventata una priorità, sia per le aziende del settore che per gli stakeholder istituzionali e finanziari.

Nel corso degli anni, le principali organizzazioni del settore hanno riconosciuto la necessità di accelerare la transizione verso modelli produttivi più sostenibili. Nel 2024, durante il World Dairy Summit di Parigi, l'International Dairy Federation (IDF) ha rinnovato il proprio impegno verso la sostenibilità con la Paris Dairy Declaration on Sustainability[85], riprendendo gli obiettivi della Dairy Declaration di Rotterdam del 2016. Il documento ha sottolineato il ruolo cruciale del settore nel contrasto al cambiamento climatico e nella promozione di pratiche di allevamento responsabili, allineandosi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite.

Parallelamente, anche il settore distributivo italiano ha rafforzato il proprio impegno verso la sostenibilità, come si racconta con il Report di Sostenibilità della Distribuzione Moderna[86], che ha evidenziato il contributo delle aziende della filiera a sei SDG prioritari: riduzione degli sprechi alimentari, promozione della salute e del benessere, uso di energia rinnovabile, rispetto dei diritti umani, produzione e consumo responsabili e lotta al

[85] https://fil-idf.org/wp-content/uploads/2024/10/The_Paris_Dairy_Declaration_FINAL_.pdf
[86] https://www.federdistribuzione.it/report-sostenibilita-2023/FD_Report_sostenibilitE_WEB.pdf

cambiamento climatico. L'analisi ha mostrato come il 95% delle aziende utilizzi energia rinnovabile, l'89% autoproduca elettricità da fonti sostenibili e il 74% abbia avviato iniziative per sensibilizzare i dipendenti alla sostenibilità.

La sostenibilità nel settore lattiero-caseario si sviluppa lungo le tre dimensioni chiave ambientale, sociale ed economica. Sul piano ambientale, i temi più ricorrenti riguardano sfide come la riduzione delle emissioni di gas serra, la gestione efficiente di acqua e l'energia e l'adozione di strategie di economia circolare per la minimizzazione dei rifiuti e la tutela della biodiversità. A livello sociale, si riscontrano temi come il miglioramento delle condizioni di lavoro, nel rispetto del benessere animale e nella promozione di pratiche di equità, diversità e inclusione. Infine, la sostenibilità economica è legata alla capacità di garantire metodi di produzione efficienti e competitivi, che contribuiscano alla stabilità dell'economia locale e favoriscano investimenti in tecnologie innovative.

In concomitanza con questa generale analisi dell'andamento del settore è stato avviato un processo di valutazione interna dell'azienda per comprendere lo stato attuale dell'implementazione delle tematiche di sostenibilità al suo interno ed individuare così-le aree di miglioramento. Per questa fase di assessment è stata adottata una metodologia basata su un questionario strutturato e interviste qualitative, rivolte ai diversi responsabili aziendali e agli operatori direttamente coinvolti nelle attività strategiche e operative.

Il questionario, sviluppato con un approccio multidimensionale, ha indagato diversi aspetti della sostenibilità aziendale, suddividendoli in macro-temi chiave. Una prima sezione ha esplorato il grado di integrazione della sostenibilità nella governance, verificando la presenza di politiche ambientali, sociali e di governance formalizzate, l'esistenza di un codice etico e il coinvolgimento delle funzioni ESG nei processi

decisionali. Un focus specifico è stato dedicato all'analisi della gestione dei rischi e degli impatti ESG, con particolare attenzione alla classificazione dei rischi ambientali, alla presenza di strumenti di monitoraggio e alla definizione di strategie di mitigazione. Un altro aspetto esaminato è stato il benessere dei collaboratori e la gestione delle risorse umane, con domande mirate alla valutazione delle iniziative di welfare aziendale, delle politiche di salute e sicurezza sul lavoro e delle opportunità di formazione continua. Il questionario ha anche approfondito le pratiche di stakeholder engagement, analizzando se l'azienda ha una strategia di coinvolgimento formale, un piano di gestione delle relazioni con le comunità locali e un sistema di ascolto per raccogliere feedback dagli stakeholder chiave.

Dal punto di vista operativo, una sezione del questionario è stata dedicata alla gestione degli impatti ambientali, investigando le politiche aziendali in materia di riduzione delle emissioni, efficienza energetica, consumo di acqua e gestione dei rifiuti. È stata inoltre verificata l'adozione di strategie di economia circolare, come il recupero degli scarti di lavorazione, l'uso di materiali riciclati e la ricerca di soluzioni innovative per la riduzione degli sprechi. Un ulteriore approfondimento ha riguardato l'area dell'innovazione, valutando la presenza di team dedicati, l'introduzione di prodotti o processi sostenibili e la collaborazione con enti di ricerca o università.

Il questionario ha permesso di assegnare un punteggio ad ogniuna delle domande (No=0, Sì=100, Risposta intermedia=50) e l'output di questo processo è stato strutturato in un file di assesment, che ha confrontato le performance aziendali su diversi ambiti chiave della sostenibilità, permettendo di evidenziare punti di forza e aree di miglioramento.

Oltre alla compilazione del questionario, sono state condotte interviste dirette con i responsabili delle principali funzioni aziendali, tra cui management, ufficio tecnico, produzione, risorse umane, procurement e commerciale. Questi incontri hanno permesso di raccogliere informazioni qualitative e di approfondire gli aspetti più rilevanti per ciascuna area, mettendo in luce eventuali criticità e opportunità di miglioramento. L'approccio basato su interviste ha consentito di ottenere un quadro più dettagliato rispetto a quanto sarebbe emerso esclusivamente dall'analisi documentale, fornendo un insight diretto sulle sfide operative e strategiche percepite dai diversi attori aziendali.

È stato poi avviato il processo di selezione del benchmark per il confronto delle attività dell'azienda rispetto agli attori del settore lattiero-caseario, selezionati sulla base di quanto indicato dall'azienda. Sono stati infatti valutati competitor diretti dell'impresa di riferimento, best performer di settore e imprese connesse alla Grande Distribuzione Organizzata, centrali per quanto riguarda la produzione, selezione e distribuzione dei prodotti e prime promotrici delle azioni di sostenibilità lungo la filiera. Il processo si è basato inoltre sul confronto con aziende nazionali e internazionali del settore, specializzate sia in produzione che in distribuzione. In totale, sono stati analizzate nel dettaglio le attività di 11 player: *Caseificio Moro, Eurospin, Friesland Campina, Granarolo, Igor, Latteria Montanari, Lidl, Pam Panorama, Sabelli Group, Velder, Zanetti.*

Figura 8 Analisi dell'arena competitiva
Fonte: Soin Company

È stata avviata un'analisi della reportistica di sostenibilità e delle best practices dei concorrenti diretti dell'impresa, oltre che dei grandi player di mercato, con il fine di comprendere quali fossero le principali tematiche di sostenibilità da affrontare, le pratiche di rendicontazione adottate e le aspettative normative emergenti. L'analisi si è basata principalmente sulle informazioni riportate nei bilanci di sostenibilità e nelle dichiarazioni non finanziarie pubblicate dalle aziende, oltre che sulle comunicazioni istituzionali, i siti web aziendali e altre fonti pubbliche che hanno permesso di delineare un quadro chiaro delle best practices adottate. Questa analisi ha portato alla luce le tematiche più frequenti nel panorama aziendale, e le problematiche più affrontate dalla comunicazione e dalla reportistica dei vari attori.

Il benchmark ha preso in esame diversi indicatori chiave, suddivisi nelle tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, sociale e di governance. Nell'ambito ambientale, sono stati valutati gli sforzi delle aziende nella riduzione delle emissioni di gas serra, poiché il settore è particolarmente sensibile alla tematica a causa della sua dipendenza dall'allevamento di bestiame e si rende prioritari lo sviluppo di strategie per la riduzione dell'impronta carbonica. Oltre alle emissioni, la produzione e la trasformazione del latte richiedono un utilizzo intensivo di acqua ed energia, con processi che spaziano dalla refrigerazione alla pastorizzazione, fino alla pulizia degli impianti. L'adozione di soluzioni per l'efficientamento energetico, il riutilizzo delle acque di processo e l'installazione di impianti fotovoltaici si sta progressivamente diffondendo, così come l'introduzione di packaging più sostenibili. L'attenzione verso la riduzione dei rifiuti e la scelta di materiali riciclati e riciclabili è infatti diventata una delle strategie principali delle aziende più avanzate in ambito ESG, che stanno investendo in soluzioni di economia circolare per minimizzare l'impatto ambientale del proprio ciclo produttivo.

Figura 9 Le best practice di settore in materia di Sostenibilità Ambientale
Fonte: Soin Company

Oltre agli aspetti ambientali, la sostenibilità sociale rappresenta un altro pilastro fondamentale per il settore. Il benessere animale è diventato un tema centrale, con normative che impongono standard elevati nelle pratiche di allevamento, al fine di ridurre l'uso di antibiotici e garantire condizioni di vita adeguate al bestiame. Parallelamente, l'attenzione alle condizioni di lavoro nella filiera si sta rafforzando, con molte aziende che adottano programmi di welfare per i propri dipendenti e implementano misure per migliorare la sicurezza nei luoghi di lavoro. Anche la qualità e la sicurezza alimentare giocano un ruolo chiave nella sostenibilità del settore, con la crescente adozione di standard internazionali come l'IFS (International Food Standard) e il FSSC 22000, che

garantiscono una tracciabilità rigorosa lungo tutta la catena di produzione

Figura 10 Le best practice di settore in materia di Sostenibilità Sociale
Fonte: Soin Company

Infine, nella dimensione di governance, l'analisi ha considerato la presenza di una rendicontazione ESG strutturata, l'adozione di codici etici e di politiche di trasparenza, nonché il grado di coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale.

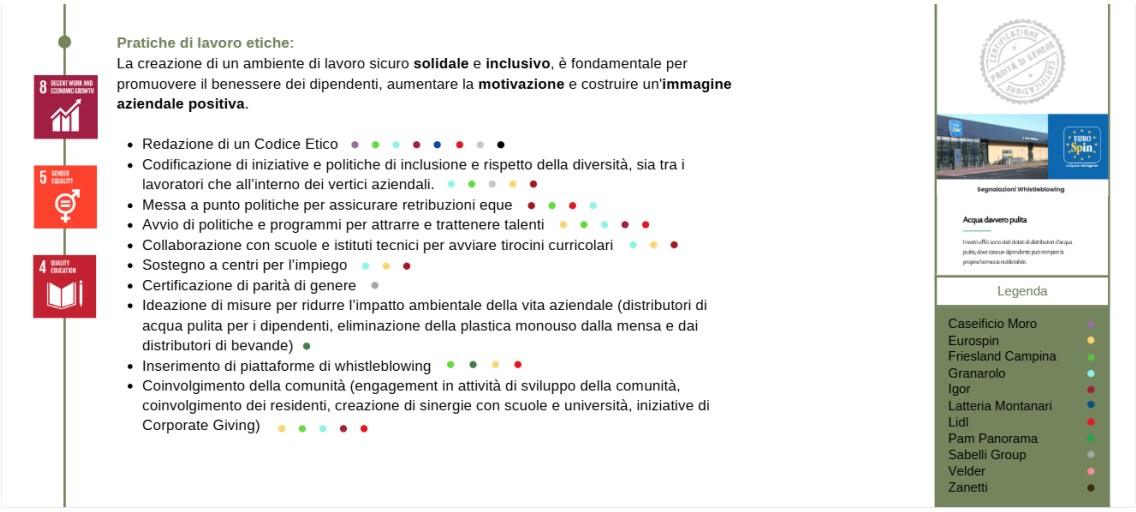


Figura 11 Le best practice di settore in materia di Sostenibilità di Governance
Fonte: Soin Company

Oltre allo studio generico sulle tendenze e best practice di settore, il processo di benchmarking ha previsto un'analisi più approfondita delle aziende concorrenti, finalizzata a valutare il posizionamento dell'azienda di riferimento rispetto ai competitor che già adottano pratiche strutturate di sostenibilità. Per garantire un confronto omogeneo e coerente, le imprese del benchmark che pubblicano un report di sostenibilità sono state sottoposte alla stessa valutazione dell'azienda di riferimento, utilizzando il medesimo questionario già impiegato per analizzarne le performance.

Questa metodologia ha permesso di ottenere un quadro chiaro e dettagliato del posizionamento dell'azienda rispetto al benchmark, consentendo di individuare punti di forza, aree di miglioramento e possibili strategie di allineamento alle best practice di settore. In particolare, è stato possibile valutare le performance aziendali in riferimento alle 9 aree chiave della sostenibilità indagate nel questionario:

- **Approccio alla sostenibilità:** Livello di disclosure informativa (es. report di sostenibilità) e piani di investimento dedicati alle tematiche della sostenibilità

- **Procurement Catena di fornitura:** Criteri di selezione dei fornitori di materie prime**,** Audit su fornitori
- **Procurement Catena di fornitura**: Criteri di selezione dei fornitori di materie prime, criteri ESG nella valutazione dei fornitori e audit su fornitori.
- **Collaboratori interni**: Sistemi di gestione salute e sicurezza dei lavoratori, iniziative di welfare aziendale e attività di formazione del personale.
- **Impatti ambientali**: Sistemi di gestione ambientale, certificazioni impatti ambientali di prodotto o di organizzazione e iniziative di compensazione e/o di carbon neutrality.
- **Circolarità**: Prodotti o linee di prodotto realizzate con materiale riciclato o di scarto, sistemi di recupero di acqua ed energia e recupero di scarti di lavorazione.
- **Stakeholder engagement**: Iniziative di coinvolgimento e formazione degli stakeholder, sponsorizzazioni, donazioni e concorsi di idee.
- **Innovazione**: Team dedicato all'innovazione, efficientamento dei sistemi produttivi, certificazione dell'innovazione e collaborazione con Università.
- **Clienti e mercato**: Monitoraggio del livello di soddisfazione del cliente, sistemi di ascolto, attività di coinvolgimento e approccio sostenibile vs clienti.
- **Governance della transizione**: Mission o politica aziendale con riferimenti alla sostenibilità, codice etico, contrasto alla corruzione e competenze dei manager sui temi ESG.

Dai risultati dell'analisi si può osservare una distanza significativa tra l'azienda di riferimento e la media del settore in tutte le dimensioni, confermando che l'azienda si trova ancora nelle fasi iniziali del proprio percorso ESG. I gap più evidenti emergono nelle aree di approccio alla sostenibilità, procurement/catena di fornitura, stakeholder

engagement e innovazione, dove le aziende benchmark hanno già strutturato strategie consolidate, mentre l'azienda analizzata deve ancora sviluppare politiche e strumenti adeguati. La differenza meno marcata si osserva nella circolarità, seppur l'azienda si posizioni comunque al di sotto della media, indicando che alcune iniziative sono già state avviate, ma necessitano di ulteriore consolidamento.

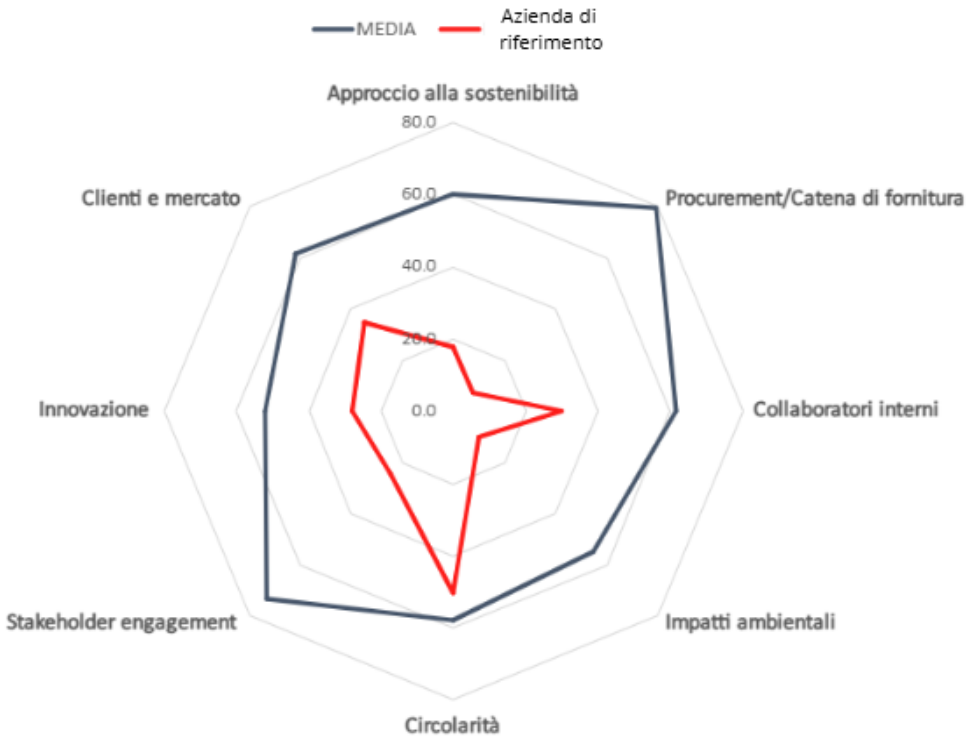


Figura 12 Risultati dell'Analisi di Benchmark

In generale, il grafico conferma la necessità di un rafforzamento della governance della sostenibilità, della gestione della supply chain e di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder. Tuttavia, questa rappresenta una fotografia della situazione attuale, da cui partire per definire un piano di miglioramento graduale, con obiettivi specifici per avvicinarsi progressivamente alle best practices del settore.

È necessario sottolineare che le aziende utilizzate per il confronto sono realtà di grandi dimensioni e altamente strutturate, che pubblicano regolarmente un report di sostenibilità e hanno già avviato da tempo sia il monitoraggio delle proprie performance ESG sia l'attuazione di strategie per il miglioramento della sostenibilità aziendale. La rendicontazione della sostenibilità, infatti, non è solo un obbligo normativo per molte di queste imprese, ma rappresenta anche uno strumento consolidato di gestione e comunicazione delle proprie politiche ESG. In questo contesto, le aziende del benchmark hanno già implementato processi avanzati di governance della sostenibilità, sistemi strutturati di monitoraggio della supply chain, strategie di engagement degli stakeholder e iniziative concrete per ridurre il proprio impatto ambientale.

Inoltre, aziende più piccole e dalle dimensioni più simili all'azienda di riferimento, non hanno ancora sviluppato alcuna strategia in termini di sostenibilità, e tematiche ESG non vengono ancora comunicate tramite il loro sito o tramite eventuali rendicontazioni di sostenibilità pubbliche. In mancanza di dati, sarebbe quindi risultato impossibile inserirle nel benchmark per valutarne le performance in termini di sostenibilità ed effettuare un confronto efficace con le informazioni interne derivate dalle interviste e dai questionari dell'azienda di riferimento.

I risultati dell'analisi mostrano che l'azienda di riferimento, invece, si trova ancora nelle fasi iniziali del proprio percorso di sostenibilità. Si intende quindi in questa sede solamente rappresentare una fotografia della situazione attuale, che serva ad individuare i principali ambiti di miglioramento, definire le strategie da adottare per avvicinarsi progressivamente ai best performer di settore. La distanza rispetto alle aziende più mature non deve essere letta in termini negativi, ma piuttosto come un punto di partenza che permetterà all'azienda di sviluppare un piano strategico adeguato alle proprie

caratteristiche e necessità. Nei prossimi anni, il percorso di transizione verso un modello più sostenibile potrà prevedere la progressiva integrazione della sostenibilità nella governance aziendale, l'adozione di strumenti di rendicontazione ESG, l'implementazione di strategie per il miglioramento della supply chain e l'attivazione di iniziative di engagement degli stakeholder. Il confronto con le aziende più avanzate fornisce quindi una riferimento chiaro per orientare le strategie future, permettendo all'azienda di definire le proprie priorità e sviluppare un approccio strutturato alla sostenibilità.

Nel proseguimento del processo dell'analisi di materialità, è stata predisposta un'analisi della catena del valore dell'impresa: un passaggio essenziale nell'analisi di materialità aziendale, poiché consente di comprendere in modo strutturato come le attività di un'impresa generano impatti lungo il proprio ciclo produttivo. Questa fase ha permesso di di individuare e analizzare le interconnessioni tra i diversi step della produzione, evidenziando per ciascuna fase le criticità e le opportunità legate agli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG).

Nel processo di sviluppo della catena del valore, si è reso necessario adottare una serie di assunzioni e semplificazioni metodologiche. Data la complessità dei processi produttivi e l'ampia varietà di prodotti offerti dall'azienda, con oltre 150 referenze a listino, sarebbe stato impraticabile dettagliare ogni singola microfase coinvolta nella realizzazione di un prodotto finito. Di conseguenza, per garantire un'analisi efficace e funzionale all'analisi di materialità, è stato necessario operare delle scelte selettive, concentrando l'attenzione sulle filiere più critiche dal punto di vista degli impatti ESG.

Nello specifico, la mappatura ha privilegiato due aspetti fondamentali: la filiera di produzione del latte e quella di produzione degli imballaggi, due componenti che rappresentano nodi strategici nella valutazione degli impatti aziendali, in quanto coinvolgono attività con significative implicazioni ambientali, sociali e di governance. Sebbene altre tematiche possano risultare rilevanti, l'adozione di un approccio focalizzato ha consentito di rendere l'analisi più mirata e gestibile, garantendo la copertura delle aree più significative per la sostenibilità aziendale.

La mappatura si è articolata nelle tre fasi principali:

- **Upstream**; Racchiude tutte le fasi della catena del valore che concernono l'approvvigionamento delle materie prime e le attività preliminari alla produzione, come l'allevamento, la produzione agricola e il trasporto del latte. Qui si tratta anche la produzione dei packaging utilizzati per l'imballaggio del prodotto finale. In particolare l'azienda utilizza materiale plastico e brick in Tetrapak.
- **Midstream**: L'insieme di operazioni che vengono svolte all'interno dell'impresa, in particolare si trattano in questa sede la ricezione delle merci in entrata, la trasformazione delle materie prime in prodotto finale, attività di impacchettamento ed etichettatura, oltre che attività di gestione del magazzino, logistica in uscita e il trattamento degli scarti (organici e plastici)
- **Downstream:** Tutte le fasi della catena del valore che avvengono a valle della produzione interna all'azienda. Si trattano qui la logistica in uscita, l'eventuale produzione di prodotti alimentari successivi da parte di imprese clienti, il trasporto dei prodotti e la loro conservazione presso i punri vendita. Altre fasi sono quella di consumo finale e di smaltimento dei rifiuti.

Questa mappatura è stata svolta con il fine di identificare non solo le diverse fasi del processo produttivo, ma anche di analizzare, per ciascuna di esse, gli stakeholder coinvolti, i principali impatti ambientali, sociali e di governance (ESG) e i rischi associati. Viene qui riportata l'esemplificazione di una fase della catena del valore analizzata, a titolo esemplificativo del lavoro svolto su tutte le fasi:

Fase: Allevamento (Appartenente alla Macro-Fase di produzione del latte)

Descrizione: Allevamento del bestiame per la produzione di latte, mungitura e stoccaggio.

Attività principali: Abbeveramento e nutrimento dei capi di bestiame, gestione dei reflui, cura della salute dei capi di bestiame.

Rischi principali

- Rischio di perdita della produzione dovuto alla contaminazione delle acque o dei mangimi.
- Oscillazione della produttività causata da fattori esogeni (es. cambiamento climatico).
- Oscillazione della produttività causata da fattori endogeni (es. pratiche di allevamento errate).
- Rottura dei macchinari utilizzati nello stabilimento.
- Rischi connessi alla qualità e sicurezza alimentare del latte.
- Rischi derivanti dall'errata conservazione del latte nelle fasi di stoccaggio.

Impatti ambientali

- Emissioni di gas serra derivanti dalla produzione bovina.

- Impatti sul benessere animale legati alle modalità di allevamento dei capi di bestiame.
- Possibili impatti ambientali legati allo smaltimento dei reflui.

Impatti sociali

- Impatti sulla salute e la sicurezza dei lavoratori legati a condizioni di lavoro rischiose.

Impatti di governance

- Monitoraggio della conformità alle normative per le attività di allevamento.
- Controllo e certificazione della qualità del latte.

Stakeholder coinvolti: Allevatori, Enti certificatori della qualità alimentare, Comunità locali, Veterinari, Dipendenti.

La considerazione di questi aspetti, ripetuta per ognuna delle fasi della catena del valore, è uno step fondamentale per comprendere al meglio la totalità degli stakeholder coinvolti dalle attività aziendali sia a monte che a valle dell'impresa. Inoltre, questo passaggio serve per predisporre al meglio le successive fasi di analisi della materialità d'impatto (attraverso un'analisi dei maggiori impatti ESG lungo la catena del valore) e della materialità finanziaria (grazie all'identificazione dei maggiori rischi legati ad ogni fase).

4.2 Identificazione e Valutazione degli IRO: La materialità d'impatto

Dopo aver delineato la catena del valore, l'analisi è proseguita con le attività riguardanti la valutazione della materialità d'impatto, un passaggio fondamentale nella valutazione

delle tematiche ESG dell'impresa per la selezione delle più rilevanti in termini di effetti sull'ambiente e sulla società.

Un riferimento chiave per questa fase è l'allegato AR 16 degli ESRS[87], che fornisce linee guida per la definizione degli impatti materiali. Si tiene in considerazione che con questo riferimento è stato possibile costruire gli impatti (positivi e negativi, attuali e potenziali) dell'azienda di riferimento, sono stati infatti costruiti gli impatti per ognuno dei temi identificati dall'allegato sulla base delle informazioni recepite in fase di analsi interna, e in fase di costruzione della catena del valore.

A titolo esemplificativo, verranno trattati qui i rischi e le opportunità che sono stati individuati in riferimento all'ESRS 3 nel tema "Acque e Risorse Marine"

Tema	**Impatti**	**Positivo/Negativo**	**Reale/Potenziale**
Acque e risorse marine	Consumi idrici elevati in fase di produzione	Negativo	Reale
Acque e risorse marine	Effetti connessi all'introduzione di sistemi di monitoraggio e sistemi di trattamento delle acque reflue prima dello scarico	Positivo	Potenziale
Acque e risorse marine	Prelievi di acqua di falda o superficiale ai fini della produzione	Negativo	Reale
Acque e risorse marine	Prelievi di acqua dolce ai fini della produzione	Negativo	Reale
Acque e risorse marine	Scarico di acque non filtrate derivanti dai processi di produzione	Negativo	Potenziale

[87] Cfr. ESRS Ar 16, tabella riportata in Appendice https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj?eliuri=eli%3Areg_del%3A2023%3A2772%3Aoj&locale=it

Tabella 1 Tabella degli Impatti per la costruzione della Materialità d'Impatto

Lo stesso procedimento è stato effettuato per tutte le tematiche trattate dall'allegato AR 16 degli ESRS, oltre che per tutti quegli impatti che sono risultati essere particolarmente rilevanti in fase di analisi dell'impresa e della sua catena del valore.

Si è pervenuti così ad una lista esaustiva di impatti positivi e negativi, reali e potenziali, ideale da essere sottoposta ai vari stakeholder sotto forma di questionario per una prioritizzazione delle tematiche più rilevanti in modo da poter ultimare il processo di analisi della materialità d'impatto. Gli stakeholder da coinvolgere sono stati selezionati sulla sulla base di quanto già indicato dallo studio della catena del valore, è stato inviato loro un form con tramite il quale hanno provveduto a claassificare i vari punteggi secondo la propria prospettiva.

Il coinvolgimento degli stakeholder ha rappresentato una fase essenziale dell'analisi della materialità d'impatto, garantendo che le priorità individuate riflettessero non solo le prospettive interne dell'azienda, ma anche le aspettative e le preoccupazioni delle parti interessate, tra cui fornitori, clienti, comunità locali ed enti regolatori.

Si sottolinea che la selezione ed il coinvolgimento degli stakeholder rappresentano normalmente le maggiori difficoltà nell'implementazione dell'analisi di materialità, poiché risulta spesso difficile ottenere informazioni accurate ed oggettive da parte delle entità coinvolte. Questa criticità deriva da diversi fattori, tra cui la possibile mancanza di consapevolezza degli stakeholder riguardo alle tematiche ESG, la difficoltà nel contattare gli attori e nel raccogliere risposte rappresentative e il rischio di interpretazioni soggettive che potrebbero influenzare il processo di valutazione.

Per affrontare questa sfida, si è adottato un approccio metodico basato su due elementi chiave: attraverso l'individuazione accurata degli stakeholder grazie alla costruzione dettagliata della catena del valore, è stato possibile identificare con precisione i soggetti più rilevanti per ciascuna fase del ciclo produttivo e della gestione aziendale. Questo ha garantito che la consultazione fosse mirata e focalizzata su attori realmente impattati dalle attività aziendali.

Inoltre, la standardizzazione della raccolta delle informazioni: tramite un questionario standardizzato ha consentito di raccogliere in modo efficace e organizzare le opinioni dei vari attori coinvolti. Questo strumento ha permesso di ottenere dati comparabili e di ridurre il rischio di distorsioni nella valutazione degli impatti materiali.

L'adozione di questo approccio ha permesso di superare le principali difficoltà legate al coinvolgimento degli stakeholder, assicurando che il processo di valutazione della materialità d'impatto fosse basato su un dialogo strutturato e su dati concreti. Inoltre, il coinvolgimento delle parti interessate non si è limitato alla fase iniziale dell'analisi, ma ha rappresentato un elemento continuo di confronto e monitoraggio, con l'obiettivo di aggiornare la valutazione degli impatti ESG in modo dinamico e coerente con l'evoluzione del contesto aziendale e normativo.

Si passa successivamente al calcolo degli impatti attraverso l'assegnazione di punteggi. Per questa fase è stata adottata una metodologia basata su alcune metriche chiave, che hanno permesso di valutare ogni singolo impatto tramite l'assegnazione di un punteggio. In questo frangente si fa riferimento a quanto esplicitato dai punti 45 e 46 dell'ESRS 1:

"45. La valutazione della rilevanza di un impatto negativo si basa sulla procedura di dovuta diligenza definita negli strumenti internazionali dei principi guida delle Nazioni

Unite su imprese e diritti umani e nelle linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali. Per quanto riguarda gli impatti negativi effettivi, la rilevanza è valutata in base alla gravità dell'impatto, mentre per gli impatti negativi potenziali si valutano la gravità e la probabilità dell'impatto. La gravità si basa sui seguenti fattori:

a) l'entità;

b) la portata; e

c) la natura irrimediabile dell'impatto.

Nel caso di un potenziale impatto negativo sui diritti umani, la gravità dell'impatto prevale sulla sua probabilità.

46. Per quanto riguarda gli impatti positivi, la rilevanza è valutata in base ai seguenti aspetti: a) l'entità e la portata dell'impatto per quanto riguarda gli impatti effettivi; e b) l'entità, la portata e la probabilità dell'impatto per quanto riguarda gli impatti potenziali."[88]

Le metriche di entità, portata e irrimediabilità vengono descritte all'interno dell'implementation guidance IG1 fornita da ESRS:

"(a) ***Entità****: misura la gravità dell'impatto, ovvero il livello di violazione dell'accesso a necessità di base della vita o libertà fondamentali (ad esempio, istruzione, mezzi di sussistenza, ecc.);*

(b) ***Portata****: valuta l'ampiezza dell'impatto, ovvero il numero di individui coinvolti o l'estensione del danno ambientale;*

[88] https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj?eliuri=eli%3Areg_del%3A2023%3A2772%3Aoj&locale=it

(c) ***Carattere irrimediabile****: analizza la possibilità di porre rimedio all'impatto (ad esempio, attraverso compensazioni o misure di ripristino, verificando se le persone colpite possano essere reintegrate nell'esercizio del diritto compromesso). La questione principale è se esistano limiti alla capacità di ripristinare l'ambiente o le condizioni delle persone colpite a un livello almeno pari o equivalente a quello precedente all'impatto negativo.*"[89]

Inoltre, IG1 fornisce anche la definizione della probabilità al punto 122:

"***Probabilità****: La probabilità di un potenziale impatto negativo si riferisce alla probabilità che l'impatto si verifichi. La probabilità di un impatto può essere misurata o determinata qualitativamente o quantitativamente, a seconda delle informazioni disponibili. Può essere descritta in termini generali (ad esempio, improbabile, altamente probabile) o matematici, utilizzando la probabilità (ad esempio, 10 su 100, 10 per cento) o una frequenza in un determinato periodo di tempo (ad esempio, una volta ogni 10 anni).*"[90]

In particolare, gli impatti sono stati valutati secondo questi criteri:

- **Gli impatti positivi reali** vengono valutati sulla base di **entità** e **portata**.
- **Gli impatti positivi potenziali** vengono valutati sulla base di **entità**, **probabilità** e **portata**.

---

89 https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

90 https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

- **Gli impatti negativi reali** vengono valutati sulla base di **entità**, **portata** e **irrimediabilità**.
- **Gli impatti negativi potenziali** vengono valutati sulla base di **entità**, **portata**, **probabilità** e **irrimediabilità**.

Tutti gli impatti negativi vengono inoltre valutati sulla base della variabile diritti umani, per identificare possibili ripercussioni su salute, sicurezza sul lavoro, accesso alle risorse e protezione delle comunità locali, secondo quando indicato dal punto 45 dell'ESRS 1: *"Nel caso di un potenziale impatto negativo sui diritti umani, la gravità dell'impatto prevale sulla sua probabilità"*

Si tratta di un parametro trasversale che analizza se un determinato impatto incida direttamente o indirettamente sui diritti fondamentali delle persone. Tra questi diritti rientrano aspetti essenziali come il diritto alla salute, all'accesso ad acqua pulita e a condizioni di lavoro sicure, nonché altri elementi legati al benessere e alla dignità delle persone coinvolte nella catena del valore dell'azienda.

L'applicazione di questo parametro presenta alcune criticità metodologiche, poiché gli ESRS non forniscono una definizione dettagliata del concetto di diritti umani all'interno delle metriche di valutazione della materialità d'impatto. Inoltre, l'Implementation Guidance non chiarisce in modo univoco le modalità di integrazione di questo parametro nel processo di analisi. Di conseguenza, ci si trova ad affrontare un margine di incertezza nella classificazione e nella ponderazione degli impatti che rientrano in questa categoria.

Si tratterà ora più nello specifico la natura delle metriche che sono state utilizzate per la valutazione degli impatti, come citato sopra, queste sono: entità, portata, irrimediabilità e probabilità. Queste metriche consentono di analizzare in modo strutturato gli effetti delle

attività aziendali sull'ambiente e sulla società, garantendo un approccio metodico alla determinazione della soglia di materialità.

Tuttavia, nonostante queste metriche siano definite concettualmente all'interno delle linee guida di riferimento, non esistono metodi universali per il loro calcolo e la loro applicazione. Questo significa che, pur attenendosi ai principi degli ESRS, ogni azienda ha un certo margine di discrezionalità nell'adottare pratiche di calcolo e nella determinazione delle soglie di rilevanza. Questa mancanza di standardizzazione genera una molteplicità di metodologie tra le diverse imprese, un aspetto di difficoltà che potrebbe rendere meno facile il confronto e introduce un elemento di soggettività nel processo di valutazione.

Questa variabilità rappresenta un'ulteriore sfida nell'implementazione dell'analisi di materialità, poiché la scelta del metodo di calcolo può influenzare significativamente i risultati e l'interpretazione degli impatti. Per garantire la massima coerenza possibile con gli standard normativi, l'azienda ha sviluppato un metodo specifico di valutazione, calibrato sulla propria realtà operativa e sulla struttura della catena del valore.

Nelle sezioni successive, verrà illustrata nel dettaglio la metodologia adottata per la quantificazione di probabilità, portata, scala e irrimediabilità, evidenziando i criteri utilizzati per la loro definizione e i processi implementati per garantire un'analisi accurata e rappresentativa degli impatti materiali.

In particolare, per quanto riguarda la portata si intende quanto sono diffusi gli impatti positivi o negativi. Nel caso di impatti ambientali, la portata può essere intesa come l'estensione del danno ambientale o un perimetro geografico. Nel caso di impatti sulle persone, la portata può essere intesa come il numero delle persone interessate

negativamente. Per questa dimensione, è stato assegnato ad ogni impatto un punteggio da 1 a 5, in base a queste valutazioni:

Portata		
Valore	**Scala di valutazione**	**Descrizione scala**
Limitato	1	Impatto ambientale: L'impatto comporta un danno ambientale molto limitato e/o interessa un'area geografica molto ristretta (come, ad esempio, ricadute sulla comunità locale) Impatto sociale: L'impatto riguarda singoli o un numero molto esiguo di persone
Concentrato	2	Impatto ambientale: L'impatto comporta un danno ambientale poco significativo e/o interessa un'area geografica ristretta (a livello regionale) Impatto sociale: L'impatto riguarda una parte specifica di una categoria di stakeholder/numero concentrato di persone riconducibili a diverse categorie
Medio	3	Impatto ambientale: L'impatto comporta un danno ambientale significativo e/o interessa un'area geografica nella sua interezza (a livello nazionale) Impatto sociale: L'impatto riguarda per intero una categoria di stakeholder
Diffuso	4	Impatto ambientale: L'impatto comporta un danno ambientale significativo e interessa diverse aree geografiche (a livello continentale) Impatto sociale: L'impatto riguarda più categorie di stakeholder
Globale	5	Impatto ambientale: L'impatto comporta un danno ambientale estremamente significativo e si estende a livello mondiale Impatto sociale: L'impatto è diffuso a livello di ampie comunità territoriali, a livello mondiale

Tabella 2 Descrizione della metrica "Portata"

Oltre alla portata, un'altra metrica fondamentale nella valutazione degli impatti è l'entità, che misura la gravità dell'impatto positivo o negativo generato dall'attività aziendale. Questa metrica consente di valutare l'intensità dell'effetto prodotto su persone, ambiente

o processi aziendali, indipendentemente dalla sua diffusione o dalla probabilità che si verifichi. Anche per la valutazione dell'entità, a ogni impatto è stato assegnato un punteggio da 1 a 5, basato su criteri specifici:

Entità		
Valore	**Scala di valutazione**	**Descrizione scala**
Impercettibile	1	Effetti derivanti dall'impatto quasi nulli (danno o beneficio impercettibile)
Poco significativa	2	Effetti derivanti dall'impatto lievemente percepibili (danno o beneficio poco significativo)
Significativa	3	Effetti derivanti dall'impatto chiaramente percepibili (danno o beneficio significativo)
Particolarmente Significativa	4	Effetti derivanti dall'impatto fortemente percepibili (danno o beneficio particolarmente significativo)
Estremamente Significativa	5	Effetti derivamenti dall'impatto catastrofici (danno o beneficio estremamente significativo)

Tabella 3 Descrizione della metrica "Entità"

Con la dimensione della probabilità, si va a coprire la valutazione degli impatti potenziali (positivi o negativi). La probabilità di un impatto può essere misurata o determinata qualitativamente o quantitativamente, a seconda delle informazioni disponibili. Può essere descritta in termini generali (ad esempio, improbabile, altamente probabile) o matematici, utilizzando la probabilità (ad esempio, 10 su 100, 10 per cento) o una frequenza in un determinato periodo di tempo (ad esempio, una volta ogni 10 anni).

Ovviamente, con “probabilità” si formula la probabilità che l’impatto si verifichi. Nella valutazione il parametro della probabilità è stato gestito assegnando i seguenti punteggi:

Probabilità (parametro da valutare solo per gli impatti potenziali)		
Scala di valutazione	**Valore**	**Descrizione**
Molto bassa	0.1	Si prevede che impatto potrebbe verificarsi tra oltre 5 anni
Bassa	0.3	Si prevede che l’impatto potrebbe verificarsi entro 5 anni
Media	0.5	Si prevede che l’impatto potrebbe verificarsi entro tre anni
Alta	0.7	Si prevede che l’impatto potrebbe verificarsi entro due anni
Molto alta	0.9	Si prevede che l’impatto potrebbe verificarsi entro un anno

Tabella 4 Descrizione della metrica "Probabilità"

L’ultima metrica è quella della “Irrimediabilità”, che viene definita come la misurazione di se e in che misura è possibile porre rimedio agli impatti negativi, vale a dire riportando l'ambiente o le persone interessate allo stato originario. Questa dimensione è stata utilizzata per la valutazione dei soli impatti negativi (reali o potenziali) ed è stata così gestita:

Irrimediabilità (parametro valido solo per gli impatti negativi)		
Valore	**Scala di valutazione**	**Descrizione scala**
Facile da rimediare nel breve periodo	1	L'impatto può essere rimediato con limitati aggravi e senza lasciare tracce (L'impatto è rimediabile da subito)

Rimediabile con sforzi (tempo e risorse)	2	L'impatto determina conseguenze che possono essere completamente rimediate con costi limitati per l'azienda (L'impatto richiede tempistiche di medio-breve termine per essere risolto (1 anno))
Difficile da mitigare nel medio periodo	3	L'impatto determina significative conseguenze che possono essere completamente rimediate con costi significativi per l'azienda (L'impatto richiede tempistiche di medio termine per essere risolto (1-3 anni))
Molto difficile da rimediare nel lungo periodo	4	L'impatto determina gravi conseguenze che possono essere almeno parzialmente rimediate con costi molto significativi per l'azienda (L'impatto richiede tempistiche di medio-lungo termini per essere risolto (oltre 3 anni))
Irreversibile	5	L'impatto determina gravi conseguenze che non possono essere rimediate per l'azienda

Tabella 5 Descrizione della metrica "Irrimediabilità"

Una volta completata la valutazione degli impatti da parte della totalità degli stakeholder e assegnati tutti i punteggi secondo le metriche stabilite si è ottenuta una lista di tutti gli impatti, positivi e negativi, reali e potenziali ed è stato possibile affettuare il calcolo della rilevanza. Si riporta qui a titolo esemplificativo il risultato relativo all'ESRS 3 "Acque e Risorse Marine", lo stesso procedimento è stato riportato sulla lista completa degli impatti.

Impatti	**ENTITA' [1-5]**	**PROBABILITA' [1-5]**	**PORTATA [1-5]**	**IRRIMEDIABILITA' [1-5]**	**DIRITTI UMANI**	**CALCOLO RILEVANZA**
Consumi idrici elevati in fase di produzione	2.00		2.00	2	No	6.00
Effetti connessi all'introduzione di sistemi di monitoraggio e sistemi di trattamento delle acque	3.00	0.7	2.00		No	3.50

reflue prima dello scarico						
Prelievi di acqua di falda o superficiale ai fini della produzione	2.00		2.00	2	No	6.00
Prelievi di acqua dolce ai fini della produzione	2.00		2.00	2	No	6.00
Scarico di acque non filtrate derivanti dai processi di produzione	4.00	0.5	2.00	4	No	5.00

Tabella 6 Calcolo della rilevanza degli impatti

Successivamente, si è passati alla definizione delle soglie di materialità, un passaggio fondamentale per determinare quali impatti siano da considerare materiali, ovvero rilevanti ai fini della rendicontazione e della gestione strategica della sostenibilità. Le soglie di materialità sono state individuate analizzando la distribuzione dei punteggi assegnati agli impatti, con l'obiettivo di identificare un livello minimo oltre il quale un impatto viene considerato significativo. Attraverso questo processo, è stato possibile stabilire un confine chiaro tra gli impatti considerati materiali e quelli meno rilevanti, garantendo così una gestione efficace delle tematiche.

L'impatto può considerarsi rilevante se ricade o supera la soglia "Importante"

RILEVANZA	IMPATTI NEGATIVI		IMPATTI POSITIVI	
CRITICO	12	15	8	10
SIGNIFICATIVO	10	12	6	8
IMPORTANTE	7	10	5	6
INFORMATIVO	4	7	3	5
MINIMO	0	4	0	3

Tabella 7 Definizione delle soglie per la materialità d'Impatto

È importante sottolineare anche la definizione delle soglie di materialità è un processo discrezionale, poiché non esistono indicazioni univoche né standardizzati metodi di calcolo all'interno degli ESRS o delle linee guida di riferimento. Ogni azienda ha quindi la possibilità di adottare criteri diversi nella selezione delle soglie di rilevanza, il che può portare a risultati anche molto differenti tra loro, influenzando la percezione della significatività degli impatti e la loro successiva gestione strategica. Questa mancanza di uniformità rappresenta un'ulteriore sfida metodologica nell'implementazione uniforme dell'analisi di materialità, poiché la scelta dei valori soglia può determinare quali tematiche verranno incluse nella rendicontazione di sostenibilità e quali verranno invece escluse.

Si conclude quindi il processo di analisi della materialità d'impatto, attraverso cui è stato possibile stabilire un confine chiaro tra gli impatti considerati materiali e quelli meno rilevanti, garantendo così una gestione efficace delle tematiche, che, una volta valutate confluiranno confluirà poi nella della matrice di doppia materialità dell'impresa.

4.2 Identificazione e Valutazione degli IRO: La materialità finanziaria

Dopo aver completato l'analisi della materialità d'impatto, il processo di valutazione prosegue con la definizione della materialità finanziaria: passaggio fondamentale per comprendere come le variabili di sostenibilità a livello aziendale possano tradursi in rischi e opportunità. Anche in questa fase si utilizzano come linea guida le indicazioni fornite dall'**allegato AR 16 degli ESRS**[91], che specifica tutti i temi e sottotemi che devono essere indagati per l'identificazione di tematiche ESG con potenziali impatti sulle performance economico-finanziarie dell'impresa.

La materialità finanziaria si concentra sull'analisi di come fattori ambientali, sociali e di governance possano influenzare la posizione economica, la redditività e la resilienza dell'azienda nel breve, medio e lungo termine. La valutazione della rilevanza finanziaria corrisponde all'individuazione di informazioni considerate rilevanti per i principali fruitori delle relazioni finanziarie di carattere generale nell'adozione di decisioni relative alla fornitura di risorse all'entità. In particolare, un'informazione è considerata rilevante per i fruitori principali delle relazioni finanziarie di carattere generale se è ragionevole presumere che l'omissione, l'errata indicazione o l'occultamento di detta informazione potrebbe influenzare le decisioni che tali fruitori adottano sulla base della dichiarazione sulla sostenibilità dell'impresa.

La rilevanza finanziaria implica l'identificazione di:

[91] https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj?eliuri=eli%3Areg_del%3A2023%3A2772%3Aoj&locale=it e riportato nell'appendice

- **Rischi finanziari:** Rischi legati alla sostenibilità con effetti finanziari negativi che derivano da questioni ambientali, sociali o di governance che possono incidere negativamente sulla situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico e sui flussi finanziari dell'impresa, sull'accesso ai finanziamenti o sul costo del capitale nel breve, medio o lungo periodo.[92]

- **Opportunità finanziarie** Opportunità legate alla sonstenibilità, con effetti finanziari positivi. Eventi o condizioni ambientali, sociali o di governance, di natura incerta, che, qualora si verificassero, potrebbero sortire un effetto positivo rilevante sulla strategia o sul modello aziendale dell'impresa, o sulla sua capacità di conseguire i suoi obiettivi e creare valore, e di conseguenza potrebbero influenzare le decisioni dell'impresa e quelle dei partner con cui intrattiene rapporti commerciali riguardo alle questioni di sostenibilità. Come qualsiasi altra opportunità, anche le opportunità legate alla sostenibilità sono misurate come combinazione dell'entità dell'impatto e della probabilità che si verifichi.[93]

La valutazione della materialità finanziaria segue un approccio strutturato che, come per la materialità d'impatto, prevede l'assegnazione di punteggi in base a criteri e metriche che consentono successivamente di costruire una matrice di rischio-opportunità che supporta la gestione strategica dell'impresa, aiutandola a costruire la matrice di materialità.

Inizialmente, per ogni tema rilevante, sono stati analizzati e formulati i relativi rischi e opportunità, valutando il loro potenziale impatto sulle performance economico-

[92] Definizione a pagina 279 del regolamento delegato 2023/2772 https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj?eliuri=eli%3Areg_del%3A2023%3A2772%3Aoj&locale=it
[93] Definizioni a pagina 273 del regolamento delegato 2023/2772 https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj?eliuri=eli%3Areg_del%3A2023%3A2772%3Aoj&locale=it

finanziarie dell'azienda. Di seguito, si propone un esempio applicato al tema "Acque e risorse marine", già esaminato nella materialità d'impatto:

Tema	Sottotema	Sotto-Sottotema	Risk/Opp	Descrizione ROs
Acque e risorse marine	Acque	Consumo idrico	Rischio	Elevato utilizzo di acqua nei processi di pulizia degli impianti, con possibile impatto sui costi operativi e sulla disponibilità idrica
Acque e risorse marine	Acque	Consumo idrico	Opp	Implementazione di sistemi di riciclo delle acque per ridurre i costi e migliorare la sostenibilità aziendale
Acque e risorse marine	Acque	Prelievi idrici	Rischio	Rischio di restrizioni normative sull'uso dell'acqua (legati a fenomeni connessi al cambiamento climatico), che potrebbero aumentare i costi operativi.
Acque e risorse marine	Acque	Prelievi idrici	Opp	Investire in tecnologie di efficienza idrica per ridurre il consumo e migliorare la conformità normativa.

Acque e risorse marine	Acque	Scarichi di acque	Rischio	Possibili sanzioni normative e danni reputazionali in caso di scarichi non conformi alle normative ambientali. Costi aggiuntivi per la gestione e il trattamento delle acque reflue.
Acque e risorse marine	Acque	Scarichi di acque	Opp	Investire in sistemi di depurazione e riuso delle acque con conseguente riduzione dei costi operativi e miglioramento del posizionamento ESG dell'azienda.

Tabella 8 Esemplificazione dello sviluppo della Materialità Finanziaria attraverso l'assegnazione di Rischi e Opportunità

Lo stesso approccio è stato applicato a tutti i temi rilevanti individuati sia grazie all'allegato AR 16, che all'analisi aziendale e della catena del valore, consentendo di costruire una valutazione chiara di quali sono i rischi e le opportunità relativi a tematiche di sostenibilità in grado di influire a livello finanziario sull'impresa.

Ognuna delle voci di rischio e opportunità è stata poi valutata attraverso un set di metriche di riferimento. Questo processo ha permesso di quantificare l'impatto di ciascun rischio e ciascuna opportunità, per valutarne l'importanza strategica per l'azienda. In particolare le metriche utilizzate sono i seguenti:

1. **Entità**: misura l'intensità dell'impatto economico-finanziario sull'azienda, sia in termini di costi aggiuntivi che di potenziali benefici.
2. **Orizzonte temporale**: determina se l'impatto è previsto nel breve (1-3 anni), medio (3-5 anni) o lungo periodo (oltre 5 anni).
3. **Probabilità**: valuta la possibilità che il rischio o l'opportunità si concretizzino nell'orizzonte temporale di riferimento.

Per la valutazione della metrica dell'entità, è stata considerata la rilevanza del rischio o dell'opportunità di riferimento sulle performance aziendali, con particolare attenzione alle ripercussioni sull'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), un indicatore chiave della redditività operativa dell'impresa. La valutazione è stata condotta in collaborazione con i responsabili aziendali, che hanno fornito indicazioni sull'incidenza concreta di ciascun tema sui risultati economici. A ogni impatto è stato assegnato un punteggio da 1 a 5, sulla base della seguente scala:

1. Trascurabile: impatto economico minimo, non significativo per la performance aziendale.
2. Moderato: effetti contenuti sui risultati economici, senza alterare in modo rilevante l'andamento del business.
3. Significativo: impatto percepibile sulle performance finanziarie, con possibili conseguenze sulla redditività.
4. Severo: impatto elevato, con effetti concreti e rilevanti sulla redditività e sulla gestione aziendale.
5. Estremo: impatto critico, potenzialmente in grado di modificare in modo sostanziale il modello di business o la solidità economico-finanziaria dell'azienda.

Dopo aver attribuito un punteggio all'entità dei rischi e delle opportunità identificati, A ciascun rischio o opportunità è stato assegnato un orizzonte temporale sulla base della previsione del momento in cui l'impatto potrebbe concretizzarsi. Sono stati individuati tre intervalli temporali:

1. **Breve termine** (entro 1 anno)
2. **Medio termine** (2-5 anni)
3. **Lungo termine** (>5 anni)

Per ogni rischio e opportunità, è stata poi effettuata un'analisi della probabilità di accadimento, con l'obiettivo di stimare la possibilità che un determinato evento si verifichi entro l'orizzonte temporale assegnato. La probabilità è stata classificata in cinque livelli:

1. **Rara**, quando l'evento si verifica in meno dell'1% dei casi.
2. **Improbabile**, quando l'evento si verifica tra l'1% e il 5% dei casi.
3. **Possibile**, quando l'evento si verifica tra il 5% e il 20% dei casi.
4. **Probabile**, quando l'evento si verifica tra il 20% e il 50% dei casi.
5. **Molto probabile**, quando l'evento si verifica in più del 50% dei casi.

Queste classificazioni hanno permesso di quantificare in maniera oggettiva rischi ed opportunità per l'azienda, consentendo di identificare quali fattori richiedessero interventi immediati e quali potessero invece essere gestiti con una pianificazione a lungo termine. L'integrazione di questi dati ha consentito di costruire una mappa dei rischi e delle opportunità, fondamentale per la successiva elaborazione della matrice di

materialità finanziaria e per l'allineamento delle strategie aziendali alle tematiche ESG più rilevanti.

Descrizione ROs	Periodo dell'accadimento Breve (1 anno) Medio (2-5 anni) Lungo (>5 anni)	Probabilità di accadimento (per ogni periodo di accadimento)	Quantificazione del rischio/Opp (Entità)
Incremento dei costi legati alla fornitura di acqua utilizzata nei processi di pulizia degli impianti, con possibile impatto sui costi operativi.	Medio (2-5 anni)	Possibile	Moderato
Riduzione dei costi connessi ad investimenti in sistemi di riciclo delle acque.	Medio (2-5 anni)	Probabile	Moderato
Rischio di restrizioni normative sull'uso dell'acqua (legati a fenomeni connessi al cambiamento climatico), che potrebbero aumentare i costi operativi.	Medio (2-5 anni)	Possibile	Significativo
Possibili sanzioni e danni reputazionali in caso di scarichi non conformi alle normative ambientali. Costi aggiuntivi per la gestione e il trattamento delle acque reflue.	Medio (2-5 anni)	Probabile	Significativo
Investire in sistemi di depurazione e riuso delle acque con conseguente riduzione dei costi operativi e miglioramento del posizionamento ESG dell'azienda.	Medio (2-5 anni)	Possibile	Significativo

Tabella 9 Assegnazione delle metriche nella Materialità Finanziaria

4.3 Reporting: La matrice di doppia materialità

Dopo aver completato la definizione della materialità d'impatto e della materialità finanziaria, il processo culmina con la costruzione della matrice di doppia materialità, lo strumento per la rappresentazione visiva delle tematiche ESG più rilevanti per l'azienda. Questa matrice permette di integrare in un'unica visione le istanze degli stakeholder e gli impatti sulla performance aziendale, fornendo una base strutturata per la definizione delle strategie di sostenibilità. Non si tratta di uno strumento obbligatorio, ma è ampiamente utilizzato da parte delle aziende che sviluppano una comunicazione di sostenibilità, dal momento che semplifica e rende più fruibile la lettura.

La matrice di materialità viene costruita ponendo sull'asse verticale il livello di rilevanza di ciascun tema secondo la valutazione della materialità d'impatto e sull'asse orizzontale il grado di influenza che ciascun tema ha sulle performance economico-finanziarie dell'azienda (materialità finanziaria).

Attraverso questa rappresentazione, le tematiche vengono suddivise in tre macrocategorie:

1. Temi ad alta priorità: posizionati nella parte superiore destra della matrice, rappresentano le questioni che hanno un forte impatto sia per gli stakeholder che per l'azienda. Questi temi richiedono un'attenzione immediata e azioni strategiche concrete.
2. Temi di rilevanza media: situati nella zona intermedia, sono aspetti importanti ma che non necessitano di interventi urgenti o immediati.
3. Temi a bassa priorità: localizzati nella parte inferiore sinistra, indicano aspetti che hanno un impatto minore sia sugli stakeholder che sulle performance aziendali.

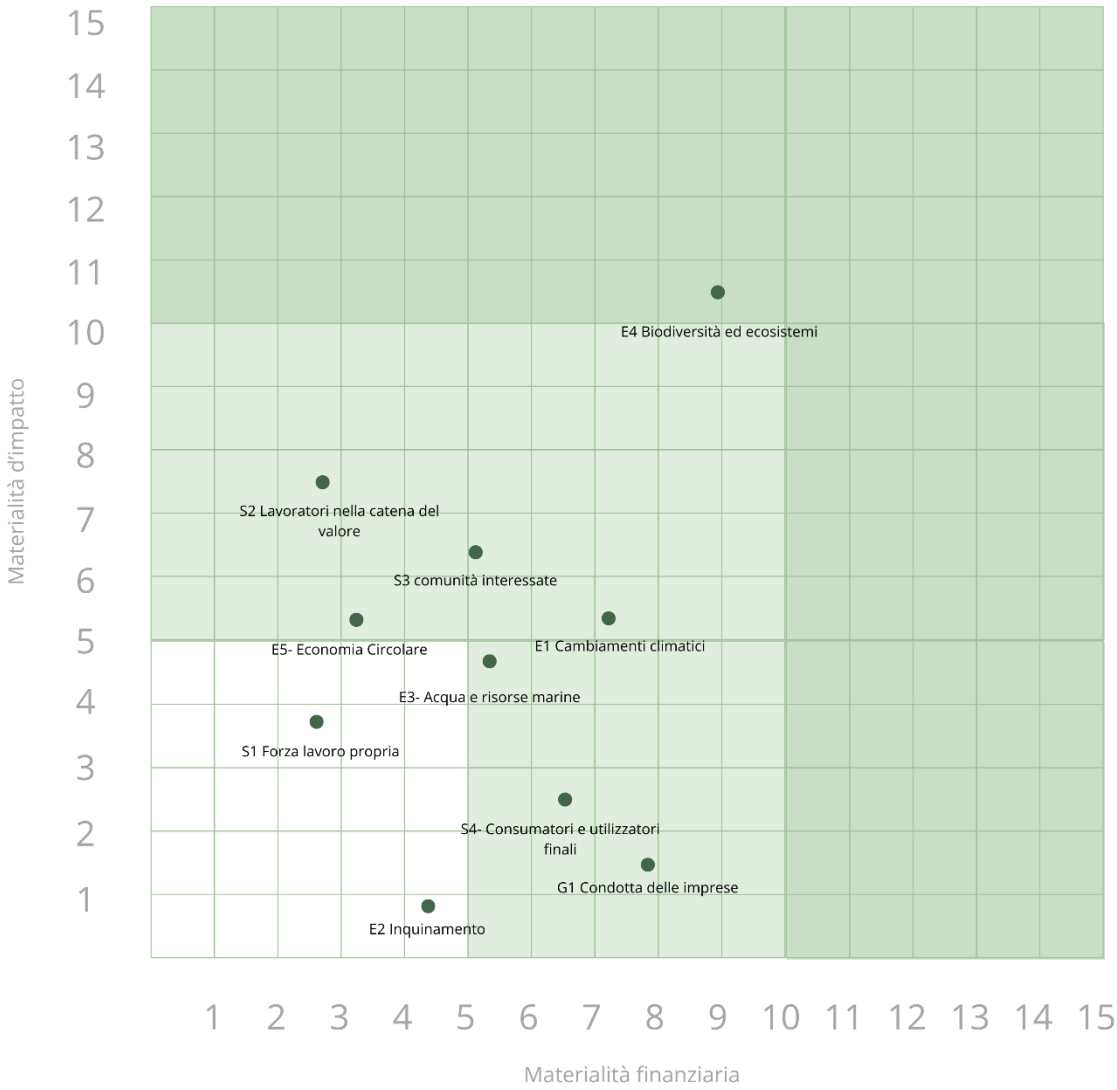


Figura 13 Matrice di doppia Materialità

Dall'analisi della matrice emergono alcune priorità strategiche. In particolare, la biodiversità e gli ecosistemi (E4) risultano essere la tematica con il maggiore impatto, suggerendo che l'attività aziendale può generare conseguenze significative sulla

conservazione degli habitat naturali. Anche le condizioni dei lavoratori nella catena del valore (S2) e il rapporto con le comunità locali (S3) mostrano un'elevata rilevanza in termini di impatto sociale, richiedendo un'attenzione particolare nella gestione delle dinamiche occupazionali e nelle relazioni con il territorio.

Dal punto di vista della materialità finanziaria, le tematiche legate ai cambiamenti climatici (E1) e all'economia circolare (E5) si collocano in una posizione di rilievo, indicando che i rischi e le opportunità legati alla transizione ecologica possono incidere direttamente sulla redditività e sulla stabilità economica dell'azienda. Anche la gestione delle risorse idriche (E3) risulta un tema di medio-alta rilevanza, a conferma del fatto che un utilizzo sostenibile dell'acqua rappresenta una leva strategica sia per la continuità operativa che per il rispetto delle normative ambientali.

Alcune tematiche, come l'inquinamento (E2), i consumatori e gli utilizzatori finali (S4) e la condotta delle imprese (G1), si posizionano in aree di bassa materialità, suggerendo che, pur essendo aspetti di rilievo, al momento non rappresentano le priorità assolute dell'azienda in termini di sostenibilità e impatti economici. Tuttavia, queste tematiche potrebbero acquisire maggiore rilevanza nel tempo con l'evoluzione del contesto normativo e di mercato.

L'analisi della matrice evidenzia quindi come l'azienda possa concentrare le proprie risorse sulle tematiche più critiche, sviluppando strategie ESG mirate per mitigare i rischi e massimizzare le opportunità. La forte rilevanza di fattori ambientali e sociali conferma la necessità di azioni concrete per la tutela della biodiversità, il miglioramento delle condizioni di lavoro e il coinvolgimento delle comunità locali. Inoltre, la centralità dei cambiamenti climatici e dell'economia circolare suggerisce che investimenti in

innovazione sostenibile potrebbero portare benefici tangibili anche in termini di competitività e resilienza aziendale.

La costruzione della matrice ha permesso di individuare con chiarezza le aree su cui concentrare gli sforzi aziendali, facilitando il processo decisionale e la definizione di obiettivi di sostenibilità allineati con le aspettative del mercato e delle parti interessate. Inoltre, la matrice di materialità rappresenta un elemento chiave nella rendicontazione di sostenibilità, consentendo di comunicare in modo trasparente le scelte e le priorità dell'azienda nell'ambito della gestione ESG.

Conclusioni

L'implementazione dell'analisi di materialità rappresenta un passaggio chiave nella strategia di sostenibilità di un'impresa, poiché permette di identificare, valutare e rendicontare gli impatti ESG più rilevanti per il proprio business e per gli stakeholder. Nel corso di questa tesi, è stato possibile osservare come la crescente attenzione alle tematiche di sostenibilità abbia portato a un'evoluzione significativa del quadro normativo e degli strumenti di rendicontazione, con l'obiettivo di garantire una maggiore trasparenza, comparabilità e affidabilità delle informazioni divulgate dalle imprese.

L'Unione Europea ha assunto un ruolo di leadership nel promuovere una transizione economica sostenibile, sviluppando regolamenti stringenti come la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e introducendo standard di rendicontazione armonizzati attraverso gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS). Questi strumenti normativi hanno reso l'analisi di materialità un processo centrale nel reporting di sostenibilità, imponendo alle aziende di adottare un approccio rigoroso nella valutazione dei propri impatti, rischi e opportunità.

Il concetto di doppia materialità, introdotto e approfondito dagli ESRS, ha rappresentato una svolta nell'inquadramento delle questioni ESG, ponendo le aziende di fronte alla necessità di prendere in considerazione durante il processo sia la materialità finanziaria, ossia gli impatti della sostenibilità sulla performance economica dell'impresa, sia la materialità d'impatto, ovvero gli effetti dell'attività aziendale sull'ambiente e sulla società. Questo duplice approccio consente non solo di ottenere una visione più completa delle dinamiche di sostenibilità, ma permette anche alle aziende per la prima volta di prendere effettivamente in considerazione in maniera oggettiva gli impatti delle proprie

attività economiche sull'ambiente e sulla società, favorendo in questo modo lo sviluppo di gestioni aziendali più consapevoli e responsabili a livello di tutte le nazioni europee, e di conseguenza anche a livello globale.

Attraverso il caso studio analizzato, è stato possibile osservare in maniera concreta come una specifica impresa si sia affacciata all'implementazione dell'analisi di materialità, uno strumento strategico per allinearsi ai requisiti normativi e migliorare la propria performance ESG. Il percorso seguito dall'azienda ha seguito una prima fase di analisi del panorama settoriale, un approfondimento delle pratiche interne e una presa in esame della catena del valore, ricerche utili per individuare i principali impatti ambientali, sociali e di governance da tenere in considerazione durante il processo di Materiality Assessment. Successivamente, la costruzione della materialità d'impatto e della materialità finanziaria ha permesso di identificare impatti, rischi ed opportunità rilevanti relativi alle tematiche di sostenibilità. Tali aspetti sono stati valutati anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholder di riferimento, oltre che tramite l'applicazione delle metriche oggettive adatte alla valutazione della rilevanza dei temi. La sintesi di questi risultati confluisce nella matrice di materialità, strumento che ha consentito all'impresa di definire le proprie priorità strategiche, che dovranno essere integrate nel reporting di sostenibilità al momento della pubblicazione, anche se l'aspetto più importante per l'azienda sarà quello di avviare l'integrazione di pratiche di sostenibilità all'interno della gestione aziendale, per continuare a monitorare e a migliorare le proprie performance ESG nel corso degli anni.

L'esperienza dell'azienda in esame vuole dimostrare come l'implementazione dell'analisi di materialità non sia solamente un semplice adempimento normativo, ma si riveli un processo in grado di portare benefici tangibili all'impresa, donando prospettiva sulle

pratiche da implementare per una gestione corretta dei propri impatti. L'identificazione dei temi materiali consente infatti di migliorare la gestione dei rischi, cogliere con anticipo eventuali opportunità dentro o fuori dal mercato, ottimizzando le strategie aziendali e rafforzando il dialogo con gli stakeholder. Inoltre, il miglioramento della trasparenza e della qualità delle informazioni divulgate è in grado di accrescere la fiducia degli investitori e dei consumatori, contribuendo a una maggiore competitività dell'azienda sul mercato.

L'implementazione della materialità presenta sicuramente ancora un certo numero di sfide: a partire dalla raccolta di dati affidabili lungo la catena del valore e dalla relativa gestione delle relazioni con gli stakeholder, fino alla definizione delle metriche per la valutazione della materialità finanziaria e d'impatto. Anche la definizione dei valori soglia per la considerazione di tematiche di sostenibilità rilevanti risulta essere un altro tema che si aggiunge ai diversi fattori di discrezionalità che ancora sono tipici del processo di materialità. In sintesi, sono ancora molti gli elementi che richiedono impegno e soprattutto grande sforzo da parte delle imprese, senza sottovalutare il tema della continua evoluzione della normativa, che impone un costante aggiornamento e un approccio flessibile, per adattarsi alle nuove esigenze di reporting e di gestione della sostenibilità.

Nonostante le difficoltà nella gestione e le non poche discrezionalità del percorso, il processo di analisi di materialità si configura in ogni caso come un elemento imprescindibile ed estremamente valido per aziende che vogliono operare in un contesto sempre più orientato alla sostenibilità e alla trasparenza. L'integrazione delle tematiche ESG nei modelli di business non è solo una necessità normativa, ma una leva strategica che permette di creare valore condiviso per l'azienda, gli stakeholder e la società nel suo

complesso. Il caso studio analizzato conferma che, se gestito in modo efficace, il processo di materialità può essere sviluppato in maniera proficua, fornendo un nuovo strumento per la creazione di un vantaggio competitivo, la creazione di innovazione, resilienza e crescita sostenibile dell'impresa nel lungo periodo.

Appendice 1

Tabella 10 Elenco dei temi per la valutazione della rilevanza, indicati da AR 16 (ESRS)

ESRS tematici	**Questioni di sostenibilità contemplate in ESRS tematici**		
	Tema	**Sottotema**	**Sotto-sottotema**
ESRS E1	Cambiamenti climatici	—Adattamento ai cambiamenti climatici —Mitigazione dei cambiamenti climatici — Energia	
ESRS E2	Inquinamento	— Inquinamento dell'aria — Inquinamento dell'acqua — Inquinamento del suolo —Inquinamento di organismi viventi e risorse alimentari — Sostanze preoccupanti —Sostanze estremamente preoccupanti — Microplastiche	
ESRS E3	Acque e risorse marine	— Acque — Risorse marine	— Consumo idrico — Prelievi idrici — Scarichi di acque — Scarichi di acque negli oceani — Estrazione e uso di risorse marine

ESRS E4	Biodiversità ed ecosistemi	—Fattori di impatto diretto sulla perdita di biodiversità	— Cambiamenti climatici —Cambiamento di uso del suolo, cambiamento di uso dell'acqua dolce e cambiamento di uso del mare — Sfruttamento diretto — Specie esotiche invasive — Inquinamento — Altro
		—Impatti sullo stato delle specie	Esempi —Dimensioni della popolazione di una specie —Rischio di estinzione globale di una specie
		—Impatti sull'estensione e sulla condizione degli ecosistemi	Esempi — Degrado del suolo — Desertificazione — Impermeabilizzazione del suolo
		—Impatti e dipendenze in termini di servizi ecosistemici	
ESRS E5	Economia circolare	—Afflussi di risorse, compreso l'uso delle risorse —Deflussi di risorse connessi a prodotti e servizi — Rifiuti	
ESRS S1	Forza lavoro propria	— Condizioni di lavoro	— Occupazione sicura — Orario di lavoro — Salari adeguati — Dialogo sociale

			—Libertà di associazione, esistenza di comitati aziendali e diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori —Contrattazione collettiva, inclusa la percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi —Equilibrio tra vita professionale e vita privata — Salute e sicurezza
		—Parità di trattamento e di opportunità per tutti	—Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore —Formazione e sviluppo delle competenze —Occupazione e inclusione delle persone con disabilità —Misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro — Diversità
		—Altri diritti connessi al lavoro	— Lavoro minorile — Lavoro forzato — Alloggi adeguati — Riservatezza
ESRS S2	Lavoratori nella catena del valore	— Condizioni di lavoro	— Occupazione sicura — Orario di lavoro — Salari adeguati — Dialogo sociale —Libertà di associazione, compresa l'esistenza di comitati aziendali — Contrattazione collettiva —Equilibrio tra vita professionale e vita privata — Salute e sicurezza

		—Parità di trattamento e di opportunità per tutti	—Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore —Formazione e sviluppo delle competenze —Occupazione e inclusione delle persone con disabilità —Misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro — Diversità
		—Altri diritti connessi al lavoro	— Lavoro minorile — Lavoro forzato — Alloggi adeguati — Acqua e servizi igienico-sanitari — Riservatezza
ESRS S3	Comunità interessate	—Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	— Alloggi adeguati — Alimentazione adeguata — Acqua e servizi igienico-sanitari — Impatti legati al territorio — Impatti legati alla sicurezza
		—Diritti civili e politici delle comunità	— Libertà di espressione — Libertà di associazione — Impatti sui difensori dei diritti umani
		—Diritti dei popoli indigeni	— Consenso libero, previo e informato — Autodeterminazione — Diritti culturali
ESRS S4	Consumatori e utilizzatori finali	—Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	— Riservatezza — Libertà di espressione — Accesso a informazioni (di qualità)

		—Sicurezza personale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	— Salute e sicurezza — Sicurezza della persona — Protezione dei bambini
		—Inclusione sociale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	— Non discriminazione — Accesso a prodotti e servizi — Pratiche commerciali responsabili
ESRS G1	Condotta delle imprese	— Cultura d'impresa —Protezione degli informatori — Benessere degli animali —Impegno politico e attività di lobbying —Gestione dei rapporti con i fornitori, comprese le prassi di pagamento	
		—Corruzione attiva e passiva	—Prevenzione e individuazione compresa la formazione — Incidenti

Bibliografia e Sitografia

Anas Faqih, R. K. (s.d.). The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): An Effective Approach to Implementation. *DIPONEGOROJOURNALOFACCOUNTING*. Tratto da https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/47753/32411

ArentFox Schiff. (2023). *ESG Update: The New ISSB Standards Focus on Financial Materiality*. Tratto da https://www.afslaw.com/perspectives/environmental-law-advisor/esg-update-the-new-issb-standards-focus-financial

Baumüller, J., & Sopp, K. (2022). *Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications.* Journal of Applied Accounting Research.

Borsa Italiana. (s.d.). *L'informativa a carattere non finanziario*. Tratto da https://www.borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/materiali/nfrd.htm

Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future.* Nazioni Unite. Tratto da https://oneplanetschool.wwf.it/system/files/pubblicazioni/Report%20of%20the%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Development%2C%20Our%20Common%20Future.pdf

Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2022). Introduzione alla Sostenibilità Aziendale. Torino: Giappichelli. Tratto da https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892145641.pdf?srsltid=AfmBOoqRjnHNuQqeKdzByi5TY1ucnuyeJ2bAxeDDyEglw5661R5US7x6

Commissione Europea. (2001). *LIBRO VERDE, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.* Bruxelles.

Commissione Europea. (2017). *Comunicazione della Commissione — Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario).* Tratto da https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01)

Commissione Europea. (2021). *Improving Corporate sustainability Reporting.* Tratto da https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/694219/EPRS_BRI(2021)694219_EN.pdf

Commissione Europea. (2024). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). *ANNEX I to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards*

sustainability reporting standards, published in the Official Journal of the European Union on 22 Decembe. Tratto da https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e10096-3-1

Commissione Europea. (s.d.). *The European Green Deal: a growth strategy that protects the climate*. Tratto da https://ec.europa.eu/stories/european-green-deal/

Consiglio dell'Unione Europea. (s.d.). *Accordo di Parigi sui Cambiamenti Climatici*. Tratto da https://www.consilium.europa.eu/it/policies/paris-agreement-climate/

Cuccumile, P. (2021). *IL "GREEN DEAL" EUROPEO.* Rivista Giuridica Ambiente Diritto. Tratto da https://www.ambientediritto.it/wp-content/uploads/2021/02/IL-GREEN-DEAL-EUROPEO_Cucumile.pdf

Dijk, L. v., Hijink, S., & in 't Veld, L. (2024). *Corporate Sustainability Reporting.* Palgrave Macmillan, Cham.

EFRAG. (2023). *EFRAG and GRI enhance collaboration with deeper ties*. Tratto da https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/efrag-and-gri-enhance-collaboration-with-deeper

EFRAG. (s.d.). *ESRS–ISSB Standards Interoperability Guidance.* Tratto da https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/issb-standards/esrs-issb-standards-interoperability-guidance.pdf

EFRAG. (s.d.). *IFRS Foundation and EFRAG publish interoperability guidance*. Tratto da https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/ifrs-foundation-and-efrag-publish-interoperability-guidance

EFRAG. (s.d.). Implementation Guidance IG1, Materiality Assessment. Tratto da https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

ESG 360. (2023, Novembre 23). *Rendicontazione di sostenibilità: guida pratica per le aziende*. Tratto da https://www.esg360.it/finance-esg/rendicontazione-di-sostenibilita-guida-pratica-per-le-aziende/

ESG 360. (2024). *Matrice di materialità: che cos'è, come si fa e perché l'analisi è così importante.* Tratto da https://www.esg360.it/esg-world/matrice-di-materialita-cose-come-si-fa-importanza-analisi/

ESG 360. (2025, Gennaio). *Doppia materialità: come cambia la rendicontazione di sostenibilità*. Tratto da https://www.esg360.it/sustainability-management/doppia-materialita-come-cambia-la-rendicontazione-di-sostenibilita/

ESG News. (2024). *Materialità e standard ESRS: ecco la linea guida dell'EFRAG*. Tratto da https://esgnews.it/regulator/materialita-e-standard-esrs-ecco-la-linea-guida-dellefrag/

Federdistribuzione. (2023). *Report di Sostenibilità di Settore.* Tratto da https://www.federdistribuzione.it/report-sostenibilita-2023/FD_Report_sostenibilitE_WEB.pdf

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (s.d.). *Decreto Legislativo 6 settembre 2024.* Tratto da https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2024/09/10/24G00145/sg

Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. (2014). *DIRETTIVA 2014/•95/•UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO.* Tratto da DIRETTIVA 2014/•95/•UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO

Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. (2022). DIRETTIVA (UE) 2022/2464 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO. Tratto da https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32022L2464

Global Reporting Initiative. (2023). *GRI-ESRS Interoperability Index.* Tratto da https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf

Global Reporting Initiative. (2024). *GRI and IFRS Foundation collaboration to deliver full interoperability that enables seamless sustainability reporting*. Tratto da https://www.globalreporting.org/news/news-center/gri-and-ifrs-foundation-collaboration-to-deliver-full-interoperability-that-enables-seamless-sustainability-reporting/

Global Reporting Initiative. (2024). *Interoperability considerations for GHG emissions when applying GRI Standards and ISSB Standards.*

Global Reporting Initiative. (s.d.). *A Short Introduction to*. Tratto da https://img.esg360.it/wp-content/uploads/2024/01/30180147/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?_gl=1*rcbmdc*_gcl_au*MTQzNzM0MTg1OS4xNzM2MzQ4NT

Global Reporting Initiative. (s.d.). *About GRI*. Tratto da https://www.globalreporting.org/about-gri/

Haar, G. (2024). *The Great Transition to a Green and Circular Economy.*

Hummel, K. (2024). *An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union.* Tandfonline.

Iammolo, L. (2024). *Polo Innovativo* . Tratto da ESRS: cosa prevedono gli standard di reporting sostenibilità: https://www.poloinnovativo.it/esrs-european-sustainability-reporting-standards

IFRS. (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. Tratto da https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/

IFRS Foundation. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting.*

IFRS. (s.d.). *IFRS S2 Climate-related Disclosures*. Tratto da https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/

IFRS. (s.d.). *International Sustainability Standards Board*. Tratto da https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/

Il Sole 24 Ore. (2024). Sostenibilità Aziendale, inserto mensile Novembre 2024.

Impronta Etica. (2020). *IMPRESE E AGENDA 2030: Strumenti e buone pratiche per un approccio strategico.* Tratto da https://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_VADEMECUM_Agenda-2030-strumenti-e-buone-pratiche-per-un-approccio-strategico.pdf

International Dairy Federation. (s.d.). The Paris Dairy Declaration. https://fil-idf.org/wp-content/uploads/2024/10/The_Paris_Dairy_Declaration_FINAL_.pdf.

KPMG. (2024). *KPMG CEO Outlook 2024 - Executive summary.* Tratto da https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2024/09/KPMG%20CEO%20Outlook%202024%20-%20Executive%20summary.pdf?__hstc=160160738.9fd07127b723e3e98905399de2313b35.1737481075484.1737481075484.1737630144294.2&__hssc=160160738.3.1737630144294&__hsfp=1436914

Mezzanotte, F. E. (2024). *Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk*. Tratto da https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14735970.2024.2319058#abstract

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. (s.d.). *L'Unione Europea e il clima*. Tratto da https://www.mase.gov.it/pagina/lunione-europea-e-il-clima

Molinari, M. (2019). *Rendicontazione non finanziaria, dalla forma alla sostanza.* Wolters Kluwer Italia.

Network 360. (2023). *Standard ESRS, come adeguarsi: tutte le regole per le aziende*. Tratto da https://www.agendadigitale.eu/smart-city/standard-esrs-come-adeguarsi-tutte-le-regole-per-le-aziende/

NEWS, E. (2023). *ISSB pubblica gli attesi standard globali per la rendicontazione della sostenibilità*. Tratto da https://esgnews.it/regulator/issb-pubblica-gli-attesi-standard-globali-per-la-rendicontazione-della-sostenibilita/

OIBR. (2022). *L'implementazione del principio di materialità, Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità.* Organismo Italiano Business Reporting. Tratto da

https://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2022/09/Quaderno-OIBR_N_8_ITA_Pagg.Singole-1.pdf

Paola Orlandini, S. A. (2022). *Un percorso aziendale verso la sostenibilità.* Giappichelli.

Parlamento Europeo. (2021). *BRIEFING Implementation Appraisal of the Non-Financial Reporting Directive.* Tratto da https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf

Polo Innovativo . (2024). *CSRD: la direttiva che cambia gli standard per la sostenibilità*. Tratto da https://www.poloinnovativo.it/csrd

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (s.d.). Creare Valore Condiviso. Tratto da https://moodle2.units.it/pluginfile.php/245842/mod_resource/content/1/Articolo%20Porter_.pdf

Porter, M. E., & Mark , K. R. (2011). Creating shared Value. *Harvard Business Review*. Tratto da https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

Risk Compliance. (2022). *I limiti e le criticità delle Dichiarazioni Non Finanziarie*. Tratto da https://www.riskcompliance.it/news/i-limiti-e-le-criticita-delle-dichiarazioni-non-finanziarie/

Risk Compliance. (s.d.). *Le sfide della sostenibilità: il Green Deal e la direttiva NFRD*. Tratto da https://www.riskcompliance.it/news/le-sfide-della-sostenibilita-il-green-deal-e-la-direttiva-nfrd/

Rocca, F. L. (2024). *Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD, approvato definitivamente il decreto che recepisce la norma in Italia.* Tratto da https://exceeditalia.it/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd-approvato-definitivamente-il-decreto-che-recepisce-la-norma-in-italia/

RPLT. (2024). *Il recepimento della CSRD in Italia: obblighi, sanzioni e sinergie con la CSDDD.* Tratto da https://www.rplt.it/il-recepimento-della-csrd-in-italia-obblighi-sanzioni-e-sinergie-con-la-csddd/

Samak, J. (2024). CSRD Implementation: Data Collection. *Degree Project in Energy Technology*.

Sophie, S. (2024). *CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE'S (CSRD) Impact on Stakeholders.* Tratto da https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/167556/Masters_thesis_Scamans.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tettamanzi, P., & Minutiello, V. (2021). In *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale.*

Unione Europea. (s.d.). *Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione, del 31 luglio 2023, che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i principi di rendicontazione di sostenibilità*. Tratto da https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj?eliuri=eli%3Areg_del%3A2023%3A2772%3Aoj&locale=it

Unione Europea. (s.d.). *Sviluppo sostenibile*. Tratto da https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/sustainable-development.html

Zumente, I., & Bistrova, J. (2021). *Esg importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice.* Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. Tratto da https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85106895811&origin=resultslist