

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione Finanza e
Controllo

Cattedra: Financial and ESG Reporting

Sostenibilità e Corporate Governance: il ruolo del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati nella strategia ESG

Prof. Simone Scettri

RELATORE

Prof.ssa Costanzo Sara

CORRELATORE

Giorgio Faiella

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

Introduzione.....	4
-------------------	---

CAPITOLO 1

Sostenibilità, Corporate Governance e Responsabilità Sociale.....	6
---	---

1.1 Il concetto di sostenibilità aziendale e sviluppo sostenibile.....	6
--	---

1.2 L'evoluzione della Corporate Social Responsibility (CSR): da strumento volontario a leva strategica.....	8
---	---

1.2.1 La relazione tra CSR e criteri ESG: convergenze e differenze.....	13
---	----

1.3 Il contesto normativo e i principali framework internazionali.....	15
--	----

1.3.1 L'ONU e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).....	15
---	----

1.3.2 Global Reporting Initiative (GRI).....	20
--	----

1.3.3 Sustainability Accounting Standards Board (SASB).....	22
---	----

1.3.4 International Integrated Reporting Council (IIRC).....	24
--	----

1.4 La regolamentazione europea:	25
--	----

1.4.1 Un impegno per il futuro: European Green Deal	25
---	----

1.4.2 Tassonomia europea	27
--------------------------------	----

1.4.3 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	28
---	----

1.4.4 European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	32
--	----

1.4.5 Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).....	37
---	----

1.4.6 Direttiva Omnibus.....	38
------------------------------	----

CAPITOLO 2

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione nella strategia ESG.....	42
--	----

2.1 La governance sostenibile: visione e responsabilità del CdA.....	42
--	----

2.1.1 Composizione e struttura del CdA: indipendenza, diversità e competenze ESG.....	46
--	----

2.1.2 Integrazione della sostenibilità nella visione strategica d'impresa.....	48
--	----

2.2 Strumenti e leve operative nella strategia ESG.....	50
---	----

2.2.1 Il Bilancio di Sostenibilità.....	51
---	----

2.2.2 I Comitati ESG: ruolo, composizione e funzioni operative.....	52
---	----

2.2.3 Sistemi di incentivazione ESG per il top management.....	55
--	----

2.2.4 Indicatori di performance, monitoraggio e reporting degli obiettivi di	
--	--

Sostenibilità.....	56
2.2.5 L'analisi di materialità: identificazione dei temi ESG e implicazioni sulla rendicontazione finanziaria e non finanziaria.....	58
2.3 Trasparenza e dialogo con gli stakeholder	60
2.3.1 Comunicazione ESG: obblighi normativi e reporting volontario.....	62
2.3.2 Best practices nazionali e internazionali di governance sostenibile.....	63
CAPITOLO 3	
Report di sostenibilità e governance: Circet Italia S.p.A., un'analisi empirica del modello aziendale.....	67
3.1 Obiettivi e metodologia di ricerca	67
3.2 Analisi empirica: il caso di Circet Italia S.p.A.....	69
3.2.1 Analisi dell'intervista.....	71
3.2.2. Riflessioni Circet Italia.....	88
Considerazioni.....	91
Conclusione.....	92
Bibliografia.....	94
Sitografia.....	96

Introduzione

La crescente attenzione ai temi della sostenibilità ha profondamente trasformato il modo in cui le imprese operano e definiscono le proprie strategie nel contesto economico globale. In un sistema caratterizzato da una forte interconnessione tra imprese, mercati e comunità, la sostenibilità non rappresenta più un elemento accessorio, ma si configura come una componente essenziale dei modelli di business e dei sistemi di governance aziendale. Le imprese non sono più chiamate esclusivamente a generare valore economico nel breve periodo, bensì a considerare in modo sistematico gli impatti delle proprie attività sul piano ambientale, sociale e di governo societario.

In questo scenario, il concetto di sostenibilità si è progressivamente affermato come paradigma di riferimento per il governo d'impresa, favorendo un'evoluzione significativa delle responsabilità degli organi societari, in particolare del Consiglio di Amministrazione. Quest'ultimo è oggi investito di un ruolo centrale nella definizione delle strategie aziendali di lungo periodo, nell'integrazione dei fattori ESG (Environmental, Social and Governance) e nella supervisione dei rischi e delle opportunità legati alla sostenibilità. A supporto di tali funzioni, l'istituzione di comitati consiliari specializzati ha rafforzato la capacità delle imprese di presidiare in modo strutturato tali tematiche, contribuendo a una governance più responsabile e trasparente.

La progressiva centralità dei fattori ESG ha inoltre determinato un'evoluzione dei sistemi di pianificazione, controllo e rendicontazione con una sempre maggiore integrazione tra informazioni finanziarie e non finanziarie. In questo contesto, la rendicontazione di sostenibilità assume un ruolo strategico in quanto consente di comunicare agli stakeholder l'impegno dell'impresa in materia ambientale, sociale e di governance, offrendo una visione più completa delle performance aziendali e del valore creato nel lungo periodo.

La presente tesi si propone di analizzare il rapporto tra sostenibilità e corporate governance, con particolare riferimento al ruolo del Consiglio di Amministrazione e dei comitati interni nella definizione e nell'attuazione delle strategie ESG. L'obiettivo è quello di approfondire come i principi di sostenibilità vengano integrati nei meccanismi di governo societario e nei processi decisionali, evidenziando le responsabilità, le funzioni di indirizzo e di controllo attribuite agli organi apicali.

L'elaborato si articola in tre capitoli. Il primo capitolo è dedicato all'analisi del concetto di sostenibilità aziendale e allo sviluppo del paradigma della responsabilità sociale d'impresa, approfondendo l'evoluzione della Corporate Social Responsibility e il suo progressivo allineamento ai criteri ESG, nonché il ruolo dei principali framework internazionali e della regolamentazione europea in materia di reporting e due diligence di sostenibilità.

Il secondo capitolo si concentra sul ruolo del Consiglio di Amministrazione nella strategia ESG, analizzando la governance sostenibile, i processi di integrazione della sostenibilità nella visione strategica, l'analisi di materialità, gli strumenti operativi a disposizione del CdA e il contributo dei comitati interni, con particolare attenzione ai sistemi di incentivazione, agli indicatori di performance e alla comunicazione verso gli stakeholder.

A supporto dell'analisi teorica, l'elaborato include, nel terzo capitolo, un caso studio dedicato a Circet Italia S.p.A., società leader nello sviluppo e nella realizzazione di reti e impianti per i settori delle telecomunicazioni, dei trasporti e dell'energia. L'analisi del caso Circet Italia consente di esaminare, in chiave applicativa, il ruolo della Corporate Governance e degli organi di controllo in un settore ad elevata intensità tecnologica e infrastrutturale, caratterizzato da significativi impatti ambientali e sociali, evidenziando come il Consiglio di Amministrazione e i comitati interni contribuiscano nell'indirizzare e monitorare l'integrazione dei principi ESG nella strategia aziendale e alla creazione di valore nel lungo periodo. In tale prospettiva, la sostenibilità diviene parte integrante dei processi decisionali, delle politiche di gestione dei rischi e delle scelte operative dell'impresa.

Capitolo 1 Sostenibilità, Corporate Governance e Responsabilità Sociale

1.1 Il concetto di sostenibilità aziendale e sviluppo sostenibile

Il concetto di sostenibilità ha assunto, nel corso degli ultimi decenni, un ruolo sempre più centrale nel dibattito economico, politico e manageriale, affermandosi come risposta alle profonde trasformazioni che hanno interessato i meccanismi produttivi e i modelli di sviluppo adottati a livello globale. La crescente attenzione rivolta ai temi della sostenibilità da parte delle istituzioni pubbliche, dei mercati finanziari e della società civile riflette una maggiore consapevolezza dei limiti del tradizionale assetto di sviluppo, fondato prevalentemente sulla massimizzazione del profitto nel breve periodo ottenuta, spesso, a discapito delle dimensioni ambientali e sociali.

Tali squilibri hanno progressivamente stimolato una riflessione più ampia sulla necessità di ridefinire il rapporto tra economia, società e ambiente, orientandolo verso percorsi di crescita maggiormente equilibrati, inclusivi e capaci di generare valore nel lungo periodo.

Da questa consapevolezza è emersa l'affermazione del concetto di sviluppo sostenibile, volto a conciliare la crescita economica con la tutela dell'ambiente e la coesione sociale. La sostenibilità non rappresenta più solo un principio etico, ma diventa un criterio guida per orientare le politiche economiche e per definire le strategie aziendali.

Un passaggio decisivo in questo percorso è rappresentato dal Rapporto Brundtland del 1987, che ha introdotto il principio di equità intergenerazionale, ponendolo alla base del concetto di sviluppo sostenibile. Quest'ultimo viene definito come la capacità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere quelli delle generazioni future, contribuendo ad affermare la sostenibilità come un approccio sistemico fondato sull'equilibrio tra dimensione economica, sociale e ambientale.¹

Tale impostazione evidenzia la necessità di conciliare le esigenze attuali con la responsabilità verso il futuro, orientando le scelte economiche e politiche secondo una prospettiva di lungo periodo e nel rispetto dei vincoli delle risorse naturali. "Il rapporto Brundtland rappresenta un atto fondamentale per l'introduzione del concetto di sostenibilità all'interno dei quadri legislativi. Infatti, a partire da questo documento si è

¹ Brundtland G.H., 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations, P.43

instaurato un continuo processo di ricezione e adozione del concetto di sviluppo sostenibile, come paradigma fondatore delle nuove visioni di sviluppo”.²

In ambito aziendale, un’impresa può definirsi sostenibile quando incorpora i principi dello sviluppo sostenibile nelle proprie scelte strategiche e operative, nonché nella progettazione di servizi e prodotti, valutando in modo consapevole le conseguenze economiche, ambientali e sociali delle proprie azioni. In tale prospettiva, la sostenibilità aziendale dipende dal grado di diffusione di tali principi all’interno dell’organizzazione, dall’attenzione riservata al coinvolgimento degli stakeholder e dalla capacità di generare effetti positivi sul piano sociale, economico e ambientale.

Il progressivo sviluppo del concetto ha portato a considerare la sostenibilità d’impresa come una modalità di gestione integrata e orientata all’efficienza e alla creazione di valore nel lungo periodo, attraverso l’inclusione strutturata degli aspetti ambientali, sociali e di governance nella strategia. L’organizzazione viene, così, considerata parte di un sistema articolato di relazioni con una pluralità di stakeholder, all’interno del quale le decisioni assunte incidono sull’ambiente naturale, sul contesto sociale e sulle modalità di distribuzione del valore economico.

In tale prospettiva, la sostenibilità assume una rilevanza strategica, superando la dimensione meramente reputazionale e configurandosi come un fattore di creazione di valore durevole e di rafforzamento della capacità di adattamento. L’integrazione dei criteri ESG nei processi decisionali e nella pianificazione strategica comporta un cambiamento nel modo di concepire il successo d’impresa, che non si misura più solo in termini economico-finanziari, ma anche in relazione agli impatti sociali e ambientali generati. In questo contesto, la corporate governance, e in particolare il ruolo del Consiglio di Amministrazione e dei comitati interni, diventa centrale nel garantire coerenza, indirizzo e controllo delle scelte strategiche.

Nonostante la crescente attenzione verso la sostenibilità, molte imprese adottano ancora impostazioni parziali o disorganiche, spesso limitate alla conformità normativa o alla tutela dell’immagine aziendale, con iniziative scollegate dalla strategia e prive di un impatto significativo sul modello di business. Per superare tali criticità, risulta necessario adottare un approccio coordinato fondato sull’integrazione delle dimensioni

² Mondini G., 2023 https://sieev.org/wp-content/uploads/2020/02/23_15_MONDINI.pdf

ambientali, sociali ed economiche, sull'allineamento tra livello strategico e operativo e sull'estensione dei principi sostenibili all'intera catena del valore.

L'elaborazione di un'adeguata strategia richiede la definizione di una mission e di una vision chiare e coerenti con i valori dell'impresa, nonché l'analisi del contesto competitivo, dei principali trend, dei rischi e delle opportunità legate alle tematiche ESG. Un ruolo centrale è svolto dall'analisi di materialità, che consente di individuare i temi prioritari per l'impresa e per i suoi stakeholder. Sulla base di tali elementi, l'impresa definisce obiettivi di lungo periodo e li traduce in piani operativi misurabili. In questo processo, la governance assume una funzione essenziale di indirizzo, supervisione e controllo, garantendo la coerenza tra strategia, organizzazione e creazione di valore nel tempo.³

1.2 L'evoluzione della Corporate Social Responsibility (CSR): da strumento volontario a leva strategica

La Corporate Social Responsibility (CSR), o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), rappresenta l'impegno volontario da parte delle imprese nel gestire gli impatti delle proprie attività sulla società e sull'ambiente, integrando tematiche etiche, sociali e ambientali nelle strategie e nei rapporti con gli stakeholder. Nel corso degli anni, la CSR ha subito una profonda evoluzione, passando da un approccio prevalentemente volontario e filantropico a una dimensione sempre più integrata nei processi decisionali e nella strategia d'impresa.⁴

La prima definizione di CSR è stata formulata dall'economista americano Howard Bowen che nel 1953 definì la CSR come l'obbligo per il businessman di adottare politiche e decisioni coerenti con i valori e gli obiettivi della società. Bowen superava una visione esclusivamente orientata al profitto, attribuendo all'impresa una responsabilità economica e sociale delle proprie scelte, riconoscendo l'importanza del capitale umano e delle aspettative della comunità.⁵

³ <https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-elemento-strategico-imprese-moderne-AES8nFyE>

⁴ Poppiti, Bonaventura. "Corporate Social Responsibility (CSR): Definizione E Spiegazione." Business Theory, 24 Oct. 2023, www.businesstheory.it/corporate-social-responsibility/.

⁵ Bowen H., Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Brothers, New York, 1953.

Un contributo fondamentale all'evoluzione della CSR è offerto da Archie B. Carroll, che ha identificato il ruolo sociale dell'impresa come un insieme articolato di responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche. In questa prospettiva, la CSR assume i tratti di una vera e propria funzione manageriale, volta a rispondere in modo sistematico alle esigenze provenienti dal contesto sociale.

La piramide della CSR rappresenta tali responsabilità come livelli interconnessi, ponendo alla base quelle economiche e al livello successivo colloca quelle legali, c'è, dunque, il dovere da parte dell'impresa di rispettare leggi e norme che comprendono ambiti quali il diritto del lavoro, la tutela della salute e la sicurezza. Segue la responsabilità etica, intesa come un comportamento improntato a principi morali che vanno oltre il semplice rispetto delle regole formali, ad esempio attraverso relazioni corrette e trasparenti con clienti e fornitori. Al vertice della piramide di Carroll si trova infine la responsabilità filantropica, ossia l'impegno dell'impresa a restituire valore alla società attraverso iniziative di carattere sociale e comunitario.

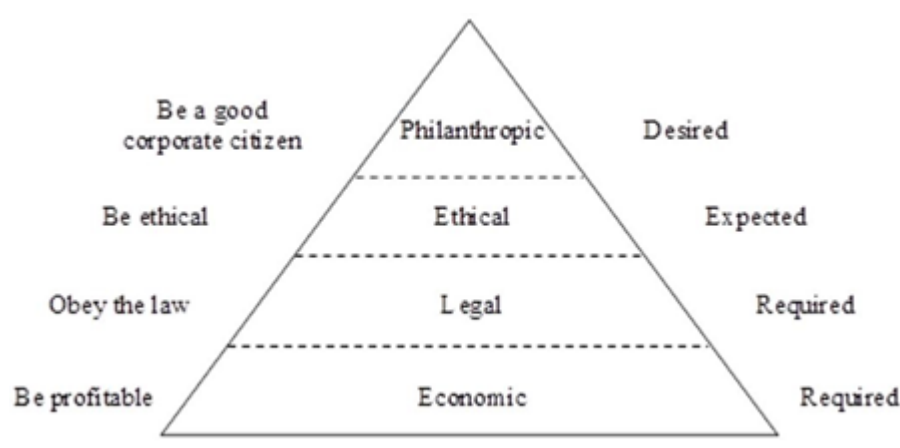


Figura 1: Piramide della Corporate Social Responsibility (CSR).⁶

Il modello elaborato da Carroll evidenzia come la responsabilità sociale non si pone in contrapposizione alla ricerca del profitto, ma ne rappresenta una base di partenza,

⁶Piramide della Corporate Social Responsibility (CSR).⁶ Fonte: rielaborazione di Archie B. Carroll, 1991.

ampliando gradualmente le scelte dell'impresa verso comportamenti ispirati a principi di correttezza e di equità contribuendo al benessere collettivo.⁷

Pur presentando alcuni limiti, legati in particolare alla rappresentazione gerarchica delle responsabilità, la piramide ha avuto il merito di chiarire che la CSR costituisce un insieme articolato di obblighi e aspettative che devono essere gestiti in modo integrato dal management, anticipando una concezione più evoluta e strategica della responsabilità sociale.

In ambito italiano, autori come Pietro Onida e Sergio Sciarelli hanno contribuito a superare la contrapposizione tra economicità e socialità dell'impresa. In particolare, la responsabilità sociale viene interpretata come parte integrante della finalità economica dell'azienda, orientata alla creazione e alla distribuzione equilibrata del valore tra i diversi stakeholder.⁸

Una visione opposta è quella di Milton Friedman, secondo cui “l'unica responsabilità sociale dell'impresa è quella di aumentare i propri profitti, nel rispetto della legge e dei valori etici. Tale visione ha alimentato un ampio dibattito teorico, contribuendo indirettamente a rafforzare l'attenzione sul ruolo sociale dell'impresa e sui limiti di un approccio esclusivamente shareholder-oriented.⁹

A partire dagli anni Settanta e Ottanta, anche in risposta a scandali aziendali, crisi ambientali e a una crescente sensibilità dell'opinione pubblica, la CSR ha iniziato a tradursi in pratiche operative concrete, quali l'adozione di codici etici, la redazione di bilanci sociali e l'introduzione di politiche a tutela dei lavoratori e dell'ambiente.

Il passaggio decisivo verso una concezione strategica della CSR si colloca tra gli anni Novanta e i primi anni Duemila, in un contesto caratterizzato dall'affermazione dello sviluppo sostenibile, dalla diffusione della stakeholder theory di Edward Freeman e dall'intensificarsi dei processi di globalizzazione.¹⁰

Con l'affermazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), la CSR assume una dimensione ancora più rilevante,

⁷ Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.

⁸ Sciarelli S., *La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale*, Wolters Kluwer – CEDAM, Milano-Padova, 2020.

⁹ Friedman M., “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13 settembre 1970.

¹⁰ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

poiché entra a far parte in modo strutturale nella strategia di sostenibilità delle imprese. L'integrazione tra CSR e criteri ESG ha rafforzato il ruolo della responsabilità sociale anche nei mercati finanziari, influenzando le decisioni di investitori, banche e fondi orientati a valutazioni di lungo periodo.¹¹

In ambito europeo, tale evoluzione è stata sostenuta da un rafforzamento del quadro normativo. Dalla Direttiva 2014/95/UE¹² sulla rendicontazione non finanziaria si è passati all'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), che spingono le imprese verso un approccio più strutturato e trasparente alla sostenibilità. In questo contesto, la CSR si consolida come componente stabile della governance aziendale e non più come insieme di iniziative volontarie o meramente reputazionali.

Oggi la responsabilità sociale non si limita a mitigare gli effetti negativi dell'attività d'impresa, ma mira alla creazione di valore condiviso, attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder, il dialogo con il territorio e l'integrazione delle tematiche sociali e ambientali nei processi decisionali. La CSR evolve così da costo o obbligo morale a investimento strategico, capace di incidere positivamente sulla competitività, sulla reputazione e sulla resilienza dell'impresa contribuendo allo sviluppo sostenibile e alla transizione verso un'economia più equa e inclusiva.

Nel dibattito economico e manageriale contemporaneo si è progressivamente affermata l'idea che l'adozione di modelli di business sostenibili possa generare benefici non solo sul piano ambientale e sociale, ma anche su quello economico-finanziario. In tale prospettiva, la sostenibilità non si configura come un costo aggiuntivo o un mero adempimento normativo, bensì come un investimento strategico in grado di rafforzare la competitività dell'impresa e di incidere positivamente sulle performance nel tempo.

L'adozione delle pratiche sostenibili contribuisce, in primo luogo, al rafforzamento della reputazione, della brand equity e della fiducia degli stakeholder, con effetti positivi

¹¹ United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://sdgs.un.org/2030agenda>

¹² DIRETTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, il Parlamento europeo ha riconosciuto l'importanza della comunicazione, da parte delle imprese, di informazioni sulla sostenibilità, riguardanti ad esempio i fattori sociali e ambientali, al fine di individuare i rischi per la sostenibilità e accrescere la fiducia degli investitori e dei consumatori.

sulla fidelizzazione della clientela e sulla crescita dei ricavi. Parallelamente, modelli produttivi più efficienti sotto il profilo ambientale consente di ridurre sprechi e costi operativi migliorando la gestione dei rischi ambientali, sociali e reputazionali e rafforzando la continuità operativa dell'impresa.

L'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali consente inoltre alle imprese di beneficiare di un migliore accesso a incentivi e finanziamenti pubblici. Numerose politiche europee e nazionali, infatti, premiano gli investimenti orientati alla transizione ecologica e sociale attraverso agevolazioni fiscali e canali di finanziamento, come nel caso del Green Deal europeo e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).¹³

La sostenibilità rappresenta un potente stimolo all'innovazione, inducendo le imprese a ripensare prodotti, servizi e processi produttivi al fine di rispondere ai nuovi bisogni di mercato e di ridurre gli impatti ambientali e sociali. Questo orientamento favorisce l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate e contribuisce al progresso economico e sociale, rafforzando nel contempo la competitività dell'impresa.

L'adozione di pratiche sostenibili accresce, inoltre, la resilienza organizzativa. Le imprese che integrano la sostenibilità nei propri modelli operativi risultano infatti più capaci di affrontare crisi esterne e contesti caratterizzati da elevata incertezza, grazie a una maggiore diversificazione delle risorse, a una più efficace gestione dei rischi e a una superiore capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto economico e normativo.

Infine, un approccio proattivo alla sostenibilità favorisce l'allineamento normativo, consentendo alle imprese di anticipare l'evoluzione delle regolamentazioni ambientali e sociali. Ciò permette di ridurre i rischi legali e i costi di adeguamento, trasformando il rispetto delle normative da vincolo imposto a opportunità strategica di pianificazione e posizionamento nel lungo periodo. La sostenibilità, dunque, non è solo un dovere etico o un obbligo normativo, ma una leva strategica fondamentale per rafforzare la

¹³ Nel novembre 2019 il Parlamento ha dichiarato l'emergenza climatica chiedendo alla Commissione di assicurare che tutte le proposte siano in linea con l'obiettivo di limitare il riscaldamento globale al di sotto di 1,5° C e ridurre in modo significativo le emissioni di gas a effetto serra. La Commissione europea ha presentato il [Green Deal europeo](https://www.europarl.europa.eu/topics/article), la tabella di marcia per raggiungere la neutralità climatica in Europa entro il 2050. <https://www.europarl.europa.eu/topics/article>.

competitività, creare valore condiviso e garantire la continuità aziendale in un contesto globale che è in continua evoluzione.

1.2.1 La relazione tra CSR e criteri ESG: convergenze e differenze

Nonostante la stretta connessione, CSR ed ESG non sono concetti sovrapponibili, condividono obiettivi e principi di fondo, ma si differenziano in modo significativo per origine, finalità, criteri di misurazione e destinatari:

- la Corporate Social Responsibility (CSR) si configura come la filosofia e l'approccio manageriale che guida l'impresa verso comportamenti responsabili;
- i criteri ESG (Environmental, Social e Governance) rappresentano invece lo strumento tecnico di misurazione e rendicontazione, basato su indicatori standardizzati e confrontabili a livello internazionale delle performance sostenibili.¹⁴

CSR ed ESG, pur nascendo in contesti differenti, condividono numerosi punti di contatto: promuovono l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale, valorizzano il dialogo con gli stakeholder e mirano alla creazione di valore condiviso. Entrambi riconoscono che la sostenibilità non è soltanto un dovere etico, ma anche una leva per migliorare competitività, reputazione e gestione dei rischi.¹⁵

Le differenze tra i due concetti emergono soprattutto in relazione alla loro origine, finalità, misurabilità e pubblico di riferimento. La CSR ha radici nell'ambito etico e manageriale e si concentra sull'orientare la condotta dell'impresa e la sua cultura interna. Gli ESG, invece, nascono nel contesto degli investimenti responsabili e hanno come obiettivo principale la fornitura di metriche oggettive e standardizzate per consentire agli investitori di valutare le performance di sostenibilità di un'azienda.

Un'altra distinzione riguarda il modo in cui vengono misurati: la CSR si esprime prevalentemente attraverso strumenti qualitativi e descrittivi, come il bilancio sociale, mentre gli ESG si basano su indicatori quantitativi e comparabili. Sul piano dei destinatari, la CSR si rivolge a un pubblico ampio, comprendente comunità locali, clienti, istituzioni e dipendenti, mentre i criteri ESG sono orientati principalmente ai mercati dei capitali e agli investitori.

¹⁴ Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. *Journal of Applied Corporate Finance*.

¹⁵ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.

In ambito aziendale, i due approcci non si escludono, ma anzi si completano a vicenda: la CSR definisce l'impegno e la visione di sostenibilità dell'impresa, fornendo un orientamento valoriale e strategico; gli ESG, invece, permettono di monitorare, misurare e comunicare i risultati in maniera trasparente e verificabile.

L'approccio ESG rappresenta un'evoluzione del paradigma CSR, potenziandone la capacità di misurare e comunicare i risultati. Questo sviluppo trae origine dal modello "Triple Bottom Line", (Persone, Pianeta e Profitti), introdotto negli anni '90, che invitava le aziende a considerare la sostenibilità come equilibrio tra valore economico, impatto sociale e tutela ambientale.

L'acronimo ESG nasce nel 2004 con il rapporto *Who Cares Wins*, promosso da Kofi Annan, allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, con l'obiettivo di incoraggiare imprese e investitori a integrare anche le dimensioni ambientali, sociali e di governance nei processi decisionali e di gestione.¹⁶

Alla base del documento vi è la consapevolezza che le performance aziendali non possano essere valutate esclusivamente attraverso indicatori economico-finanziari, ma debbano includere anche l'impatto generato dall'organizzazione sulla società e sull'ambiente. I criteri ESG assumono rilievo in quanto consentono di misurare e confrontare in modo più sistematico le performance non finanziarie delle imprese. A tal fine, un ruolo significativo è svolto da società di ricerca e agenzie di rating specializzate, quali Bloomberg, Dow Jones e S&P Global, che elaborano punteggi e classifiche sulla base di parametri standardizzati.

Più nel dettaglio, i criteri ESG si articolano in tre ambiti principali:

- Environmental (E): gestione dell'impatto ambientale delle attività d'impresa, riduzione delle emissioni, efficienza energetica e utilizzo sostenibile delle risorse naturali;
- Social (S): politiche di inclusione e pari opportunità, tutela dei diritti umani, benessere e sicurezza dei lavoratori;

¹⁶ Il rapporto intitolato "Who Cares Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World" (Chi si cura vince – Collegare i mercati finanziari a un mondo che cambia) è stato lanciato nel 2004 su iniziativa di Kofi Annan, l'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite. Kofi Annan chiese ai principali istituti finanziari di sviluppare linee guida e raccomandazioni su come integrare i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nella gestione degli investimenti. Questo documento è fondamentale perché è qui che viene utilizzato per la prima volta il termine ESG. <https://www.globalcompactnetwork.org>

- Governance (G): qualità dei sistemi di governo societario, trasparenza nei processi decisionali, tutela degli azionisti, equità retributiva e prevenzione dei conflitti di interesse.

L'evoluzione del framework ESG ha trovato un ulteriore impulso nel 2015 con l'adozione dell'Agenda 2030 i cui obiettivi hanno progressivamente orientato i contenuti dei report di sostenibilità e le strategie di lungo periodo delle imprese.

1.3 Il contesto normativo e i principali framework internazionali

1.3.1 L'ONU e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)

La crescente attenzione verso la sostenibilità, già espressa nei principi della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e ulteriormente consolidata dall'adozione dei criteri ESG, ha trovato un riconoscimento e un inquadramento formale anche a livello internazionale. Le Nazioni Unite, infatti, hanno promosso iniziative globali per fornire un quadro di riferimento condiviso capace di guidare governi, imprese e società civile verso obiettivi comuni. In questa prospettiva, il 25 settembre 2015, 193 Paesi membri dell'ONU, tra cui l'Italia, hanno adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione che mira a garantire un presente e di conseguenza un futuro migliore per il pianeta e per le persone che lo abitano. L'Agenda individua 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs), suddivisi in 169 target e monitorati attraverso 240 indicatori, da raggiungere entro il 2030.¹⁷

Gli SDGs sono stati sviluppati in sostituzione ai precedenti *Millennium Development Goals* (MDGs)¹⁸ previsti nella prima Agenda globale di Sviluppo 2000-2015, con lo scopo di risolvere alcune gravi problematiche presenti in vaste aree del mondo e ancora irrisolte, come: povertà, insicurezza alimentare, mancato accesso a risorse essenziali per la vita umana e disuguaglianze di genere, di reddito e di opportunità. La nuova Agenda dello Sviluppo ha ripreso e riproposto tali questioni all'attenzione della comunità internazionale, attraverso l'articolazione di un nuovo e più ambizioso programma di

¹⁷ <https://asvis.it/l-agenda-2030>

¹⁸ Millennium Development Goals, introdotti con il nuovo millennio, sono stati i primi obiettivi a livello globale ad affrontare i temi legati alla sostenibilità e alle condizioni di vita della popolazione mondiale. Per approfondimenti, CreditSafe. "Millennium Development Goals: Che Cosa E Quali Sono I MDG." *Creditsafe.com*, Creditsafe, 31 Jan. 2023, www.creditsafe.com/it/blog/esg-e-sostenibilita/millennium-development-goals--che-cosa-e-quali-sono-i-mdg.html.

lavoro da realizzare nel quindicennio 2016-2030. La principale differenza degli SGD rispetto agli MDGs è che, mentre questi ultimi erano rivolti solo a Paesi sviluppati, i nuovi obiettivi prevedono un ampliamento del campo di attuazione e degli attori ai quali sono rivolti. Gli obiettivi, infatti, hanno una validità globale, riguardano e coinvolgono tutti i Paesi e le componenti della società, dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell'informazione e cultura, dalle grandi imprese alle micro-imprese.



Figura 2: Le cinque "P" dello sviluppo sostenibile.¹⁹

Le aree di intervento degli obiettivi sono 5, anche chiamate come le “5P” dello sviluppo sostenibile (Immagine 2):

- **Persone:** porre fine alla povertà, alla fame e alla malattia e garantire che tutti gli esseri umani possano realizzare il loro potenziale in dignità e uguaglianza, con un'adeguata istruzione in un ambiente sano;
- **Prosperità:** garantire che tutti gli esseri umani possano godere di una vita prospera e soddisfacente e che il progresso economico, sociale e tecnologico avvenga in armonia con la natura;
- **Pace:** promuovere società pacifiche, giuste ed inclusive, libere da violenza e paura;

¹⁹ “La nuova Agenda è una promessa da parte dei leader a tutte le persone in tutto il mondo.

È un'Agenda per le persone, per sradicare la povertà in tutte le sue forme, un'Agenda per il Pianeta, la nostra casa". (Ban Ki-moon, Segretario Generale delle Nazioni Unite dal 2007 al 2016) <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile>.

- Partnership: attuare l'Agenda attraverso la collaborazione tra paesi, *stakeholders* e persone, fondata sul principio di una nuova solidarietà globale;

Pianeta: proteggere il pianeta attraverso produzione e consumo sostenibili, gestire in modo sostenibile le sue risorse naturali e prendere provvedimenti urgenti sui cambiamenti climatici per salvaguardare le esigenze delle generazioni presenti e future.

Le aree di intervento consentono il perseguimento dello sviluppo sostenibile nella sua triplice dimensione: economica, sociale ed ambientale. Per tale motivo, ciascun obiettivo non si può considerare indipendente rispetto agli altri, ma deve essere perseguito sulla base di un approccio sistemico che tenga in considerazione le reciproche interrelazioni e non si ripercuota con effetti negativi su altre sfere dello sviluppo.

Ciascun Stato membro è chiamato ad adottare misure normative per l'attuazione degli obiettivi previsti dall'Agenda 2030 e collaborare con tutte le istituzioni e le organizzazioni nazionali per favorire il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

In Italia, l'attuazione dell'Agenda 2030 è stata avviata con la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), presentata nel 2017 e approvata dal CIPE, che coordina le politiche e le azioni in materia di sostenibilità. La strategia è organizzata in cinque aree, le cosiddette “5P”, e definisce obiettivi e priorità per il Paese.

Il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) è monitorato dall'ASviS e dalle Nazioni Unite. I rapporti più recenti mostrano che, nonostante alcuni progressi, i risultati complessivi sono ancora insufficienti, con rallentamenti in diversi ambiti.

Gli SDGs rappresentano un punto di collegamento tra CSR ed ESG: orientano le imprese sul piano etico e strategico e, allo stesso tempo, forniscono indicatori utili per la misurazione e la rendicontazione delle performance di sostenibilità.

L'Agenda 2030 introduce una visione innovativa dello sviluppo, riconoscendo che la sostenibilità non riguarda solo l'ambiente, ma anche le dimensioni economiche e sociali. Gli obiettivi devono quindi essere perseguiti in modo integrato, considerando le

relazioni tra le diverse aree dello sviluppo, poiché solo un equilibrio tra queste dimensioni consente il raggiungimento di uno sviluppo realmente sostenibile.²⁰

L'Agenda 2030 lancia una sfida: poiché le tre dimensioni dello sviluppo (economica, ambientale e sociale) sono strettamente correlate tra loro, ciascun obiettivo non può essere considerato in maniera indipendente ma deve essere perseguito sulla base di un approccio sistemico che tenga in considerazione le reciproche interrelazioni e non si ripercuota con effetti negativi su altre sfere dello sviluppo. Solo la crescita integrata di tutte e tre le componenti consentirà il raggiungimento dello sviluppo sostenibile.



Figura 3: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile, fonte: Centro Regionale di Informazioni delle Nazioni Unite, UNRIC ²¹

Gli SDGs hanno carattere universale e fanno riferimento a problematiche che accomunano tutte le nazioni. Per questo motivo, l'Agenda 2030 supera la tradizionale distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo, chiamando tutti gli Stati a contribuire al raggiungimento di un modello di sviluppo sostenibile. Ciascun Paese è

²⁰ https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_ASviS_2022/RapportoASviS2022.pdf

²¹ Il principale compito del Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite (UNRIC), con sede a Bruxelles, è diffondere il messaggio delle Organizzazioni delle Nazioni Unite e alimentare la consapevolezza e la conoscenza degli obiettivi delle Nazioni Unite. <https://www.esteri.it/onu>

pertanto tenuto a definire una propria strategia e a rendicontare periodicamente i risultati conseguiti alle Nazioni Unite.

All'interno dei singoli contesti nazionali, il perseguimento degli SDGs richiede il coinvolgimento attivo di tutte le componenti della società, incluse le imprese, il settore pubblico, la società civile, le istituzioni filantropiche, le università, i centri di ricerca e gli operatori dell'informazione e della cultura. Solo attraverso un impegno condiviso è possibile affrontare in modo efficace le molteplici dimensioni dello sviluppo sostenibile. L'obiettivo complessivo dell'Agenda 2030 è quello di porre fine alla povertà, contrastare le disuguaglianze e affrontare i cambiamenti climatici, promuovendo uno sviluppo equilibrato sul piano economico, sociale e ambientale. In tale prospettiva, assumono particolare rilievo gli obiettivi legati a un'economia sostenibile, tra cui l'SDG 12, dedicato a modelli di consumo e produzione responsabili, e l'SDG 13, incentrato sulla lotta contro il cambiamento climatico. Questi obiettivi rappresentano un riferimento diretto per le imprese, chiamate a integrare la sostenibilità nelle proprie strategie e a misurarne gli effetti attraverso pratiche di rendicontazione coerenti con i criteri ESG.

L'Agenda 2030, dunque, rappresenta il primo documento globale che riconosce l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale. Essa supera la visione della sostenibilità come mera questione ecologica, affermando un approccio integrato fondato sull'interconnessione delle tre dimensioni ESG. Solo attraverso un'azione coordinata e sistemica, capace di considerare le reciproche implicazioni tra ambiente, società ed economia, è possibile perseguire in modo efficace lo sviluppo sostenibile.

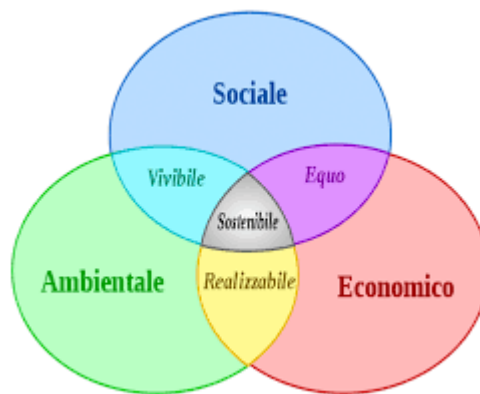


Figura 4 (Fonte: “Sviluppo Sostenibile - Alleanza Italiana per Lo Sviluppo Sostenibile.” *Asvis.it*).²²

1.3.2 Il Global Reporting Initiative (GRI)

Dopo aver esaminato il quadro di riferimento globale fornito dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, è necessario analizzare gli strumenti operativi che consentono alle imprese di tradurre tali obiettivi in azioni concrete attraverso una comunicazione trasparente delle proprie performance. Gli SDGs, infatti, definiscono priorità e traguardi di natura globale, ma non forniscono indicazioni puntuali sulle modalità con cui le imprese debbano misurare, gestire e comunicare il proprio contributo al raggiungimento di tali obiettivi.

In questo contesto, la rendicontazione di sostenibilità rappresenta il principale strumento attraverso cui le organizzazioni possono comunicare in modo trasparente le performance economiche, ambientali e sociali, consentendo agli stakeholder di valutare la coerenza tra strategie aziendali e obiettivi di sviluppo sostenibile.

Tra i principali framework di riferimento si colloca il Global Reporting Initiative (GRI), che già prima dell’adozione dell’Agenda 2030 aveva elaborato standard finalizzati alla misurazione e comunicazione delle performance di sostenibilità.²³

Il Global Reporting Initiative, nato nel 1997, è un ente internazionale no profit, che sviluppa le linee guida per la rendicontazione della sostenibilità a supporto delle aziende e delle organizzazioni, fissando i contenuti che il report deve contenere.

²² Figura 4 – Approccio integrato allo Sviluppo sostenibile- <https://asvis.it/sviluppo-sostenibile>

²³ Agostinelli, Aldo. “Cosa Sono I GRI E Come Sono Cambiati.” *Aldo Agostinelli*, 1 Aug. 2023, <https://aldoagostinelli.com/gri/>.

Gli strumenti sviluppati dal Global Reporting Initiative sono gli indicatori GRI, riconosciuti e adottati a livello globale, sono strumenti standardizzati utilizzati dalle imprese e dalle organizzazioni che redigono un report di sostenibilità; essi vengono periodicamente aggiornati per includere nuovi ambiti di analisi e consentono una comunicazione trasparente e comparabile delle performance ESG. Coerentemente con la propria mission, espressa nel principio *“To empower decisions that create social, environmental and economic benefits for everyone”*.²⁴

I GRI mirano a promuovere l'adozione di best practices e la loro corretta rappresentazione nella reportistica non finanziaria aziendale, favorendo decisioni aziendali orientate alla creazione di valore non solo per gli azionisti ma per l'intera collettività.

La prima versione delle linee guida, denominata G1, viene pubblicata nel 2000 e si concentra quasi esclusivamente sulla dimensione ambientale.

Negli anni successivi, il framework conosce una progressiva evoluzione: con la versione G2 del 2002 vengono infatti integrate anche le dimensioni sociali ed economiche, adottando un'impostazione ispirata al principio della Triple Bottom Line.²⁵

Un ulteriore sviluppo si registra nel 2006 con la pubblicazione delle G3 Guidelines che introducono indicatori di performance più strutturati e, soprattutto, il concetto di materialità, inteso come selezione delle informazioni da rendicontare sulla base della loro rilevanza per l'azienda e per i suoi stakeholder.²⁶

Questo approccio viene rafforzato con l'aggiornamento del 2011 (G3.1), che amplia e approfondisce gli indicatori sociali, con particolare attenzione ai diritti umani, alle pratiche lavorative e agli impatti sulle comunità locali.

Una svolta metodologica significativa avviene nel 2013 con la pubblicazione delle G4 Guidelines, nelle quali la materialità diventa il principio centrale dell'intero processo di rendicontazione. In questa fase si rafforza inoltre il legame tra sostenibilità e strategia aziendale, aumentando la flessibilità nella selezione degli indicatori e l'enfasi sulla trasparenza e sulla rilevanza delle informazioni comunicate.

²⁴ <https://www.globalreporting.org/report2020>

²⁵ Elkington, J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 1997.

²⁶ Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines G3*, Amsterdam, 2006.

Nel 2016, le G4 Guidelines vengono superate dall'introduzione degli attuali GRI Standards, concepiti come un sistema modulare, flessibile e adattabile a organizzazioni di diversa dimensione e settore, ed entrati pienamente in vigore a partire dal 2018. Con i GRI Standards viene formalizzata la distinzione tra standard universali e standard specifici, fornendo una struttura più chiara e progressiva per la rendicontazione di sostenibilità.

Gli standard universali, noti come “100 series”, costituiscono la base comune del sistema di rendicontazione e comprendono: il GRI 101 (Foundation) che definisce i principi e le regole generali per l'applicazione degli standard e guida l'organizzazione nell'individuazione dei temi materiali; il GRI 102 (General Disclosures) che riguarda le informazioni generali sull'organizzazione e sulle modalità di predisposizione del report; il GRI 103 (Management Approach) che descrive invece l'approccio gestionale adottato dall'impresa in relazione ai temi materiali, illustrando politiche, azioni e sistemi di monitoraggio coerenti con la strategia aziendale.

Accanto agli standard universali, il sistema dei GRI Standards prevede una categoria di standard specifici, finalizzati ad approfondire in modo più puntuale gli impatti generati dalle attività delle organizzazioni. Tali standard si articolano in due sottocategorie. Da un lato, gli standard tematici (Topic Standards), organizzati nella serie 200 dedicata ai temi economici, la serie 300, relativa agli aspetti ambientali e la serie 400, focalizzata sulla dimensione sociale, che consentono alle imprese di rendicontare in maniera dettagliata le informazioni relative ai temi materiali individuati.

Dall'altro, gli standard di settore (Sector Standards), concepiti per rispondere alle peculiarità dei diversi comparti economici, individuano le tematiche di sostenibilità maggiormente rilevanti per ciascun settore e guidano le organizzazioni nella selezione delle informazioni da comunicare, rafforzando la coerenza e la comparabilità della rendicontazione tra imprese appartenenti allo stesso settore.

1.3.3 Il Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Se il Global Reporting Initiative (GRI) fornisce un quadro ampio sugli impatti economici, ambientali e sociali di un'organizzazione, il Sustainability Accounting Standards Board (SASB), fondato nel 2011 come organizzazione no profit, adotta un

approccio più mirato agli investitori. Pur essendo molto recente, il SASB ha rapidamente guadagnato rilevanza a livello globale, anche grazie al coinvolgimento di figure di spicco come Michael Bloomberg.

La sua missione è aiutare le imprese a identificare, gestire e comunicare i temi di sostenibilità più rilevanti per la performance finanziaria, applicando il principio della materialità in modo settoriale. Il GRI e il SASB partono da una diversa idea di materialità.

Il Global Reporting Initiative (GRI) adotta una prospettiva stakeholder-oriented: un tema è considerato rilevante se l'attività dell'impresa genera impatti significativi sull'ambiente e sulla società, indipendentemente dal fatto che tali impatti abbiano un effetto diretto e immediato sui risultati economico-finanziari. In altre parole, il GRI chiede all'impresa di rendicontare ciò che è importante per tutti gli stakeholder (lavoratori, comunità locali, clienti, istituzioni, ambiente), anche quando l'impatto non si riflette subito sulla performance finanziaria.

Il Sustainability Accounting Standards Board (SASB), invece, adotta una logica investor-oriented. La sua missione è aiutare le imprese a individuare e comunicare i temi di sostenibilità che possono influenzare in modo rilevante la performance economico-finanziaria e il valore dell'impresa nel tempo. Per questo motivo applica il principio di materialità in modo settoriale, partendo dal presupposto che rischi e opportunità ESG non siano uguali per tutte le imprese, ma dipendano dal settore in cui operano.

In termini pratici, mentre il GRI propone un insieme di standard validi per tutte le organizzazioni, il SASB definisce metriche specifiche per ciascun settore, concentrandosi solo sugli aspetti di sostenibilità che risultano finanziariamente rilevanti per quel determinato ambito produttivo.

A differenza del GRI, che individua aspetti rilevanti per tutti gli stakeholder, il SASB calibra le proprie metriche in base al settore di appartenenza, considerando che i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità variano da contesto a contesto. Nel 2018, il SASB ha pubblicato un set di 77 standard settoriali, suddivisi in 11 macro-settori (beni di consumo, minerali, finanziario, alimentare, sanitario, infrastrutture, energie rinnovabili, trasformazione delle risorse, servizi, tecnologia e comunicazioni, trasporti). All'interno di ciascun settore, gli aspetti materiali vengono classificati in 5 categorie principali

riconducibili ai criteri ESG: ambiente, capitale sociale, capitale umano, modello di business e innovazione, leadership e governance.

Al fine di scegliere le metriche idonee alla propria attività, l'impresa può consultare la "Materiality Map" che consente alle imprese di individuare quali fattori ESG hanno maggiore rilevanza nel proprio settore: ad esempio, i temi ambientali sono predominanti nei trasporti e nelle energie non rinnovabili, mentre quelli sociali risultano centrali in sanità, servizi e tecnologia.²⁷

In questo senso, GRI e SASB risultano complementari: il primo offre una visione globale e comparabile degli impatti, il secondo focalizza l'attenzione sugli aspetti che influenzano direttamente la performance economico-finanziaria. Molte aziende, infatti, integrano entrambi i framework nei propri bilanci di sostenibilità per ottenere una rendicontazione completa e utile sia per gli stakeholder in senso ampio che per la comunità finanziaria.

1.3.4 L'International Integrated Reporting Council (IIRC)

Accanto al Global Reporting Initiative (GRI), che fornisce linee guida di carattere universale per la rendicontazione di sostenibilità, e il Sustainability Accounting Standards Board (SASB), orientato, invece, allo sviluppo di standard settoriali finalizzati a individuare i temi materiali più rilevanti per gli investitori, si colloca un ulteriore punto di riferimento per il reporting aziendale rappresentato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

L'IIRC nasce come una coalizione globale composta da regolatori, imprese, investitori e organizzazioni non governative, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo e la diffusione del report integrato (Integrated Reporting, IR), concepito per riunire in un unico documento le informazioni finanziarie e quelle di sostenibilità. L'IR viene definito come una comunicazione concisa e strutturata che illustra in che modo la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione, in relazione al contesto esterno di riferimento, contribuiscano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo.

²⁷ SASB Materiality Map", Materiality.Sasb.Org, 2020, <https://materiality.sasb.org/>.

In questa prospettiva, l'IIRC mira a favorire l'adozione del report integrato da parte dei principali attori del sistema economico, sia pubblico che privato, attraverso un processo di semplificazione e integrazione della reportistica aziendale. A tal fine, l'IIRC ha elaborato un framework di riferimento che definisce i principi e gli elementi fondamentali da seguire per la corretta redazione del report.

Secondo l'IIRC, la creazione di valore nel tempo non dipende esclusivamente dalle risorse interne dell'organizzazione, ma è influenzata anche dal contesto esterno e dalle relazioni instaurate con gli stakeholder. Il report integrato serve a mostrare come un'impresa crea valore nel tempo attraverso una gestione coordinata delle proprie risorse.

A differenza di GRI e SASB, che si concentrano prevalentemente su metriche e indicatori di sostenibilità, l'IIRC pone l'accento sul "pensiero integrato" (*integrated thinking*), ossia sulla capacità dell'impresa di collegare in modo coerente le variabili interne ed esterne che incidono sul processo di creazione di valore.

Il framework elaborato dall'IIRC si fonda su alcuni principi chiave:

- rafforzare la gestione responsabile e consapevole di tutte le risorse aziendali;
- evidenziare le interdipendenze strategiche tra fattori interni ed esterni;
- migliorare la qualità e la trasparenza delle informazioni fornite agli stakeholder e agli investitori.

L'obiettivo finale dell'IIRC è quello di favorire la redazione di un unico documento aziendale capace di mostrare in modo trasparente le connessioni tra strategia, governance e impatti socio-ambientali, superando la frammentazione tra bilanci finanziari e report di sostenibilità.²⁸

1.4 La regolamentazione europea:

1.4.1 Un impegno per il futuro: European Green Deal

La Commissione europea, a dicembre 2011, dopo aver dichiarato l'emergenza climatica, ha adottato una serie di iniziative volte a orientare le politiche dell'UE in materia di clima, energia e trasporti, con l'obiettivo di favorire la transizione ecologica. Con l'espressione "Green Deal" si fa riferimento a un insieme di misure di medio-lungo

²⁸ The IIRC, Integrated Reporting", IR, *Integratedreporting.Org*, 2020.
<https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>.

periodo, da attuare negli Stati membri, finalizzate alla tutela dell'ecosistema attraverso una profonda trasformazione dei modelli tradizionali di produzione e consumo. Tale documento è considerato dalla Commissione europea il più ampio e ambizioso programma integrato di riforme, investimenti e ricerca, in linea con gli obiettivi delineati dall'Agenda 2030 e dall'Accordo di Parigi²⁹ del 2015. Si tratta di un piano d'azione volto a rendere sostenibile l'economia dell'Unione Europea, all'insegna della transizione energetica, dell'economia circolare, della protezione della biodiversità e dello stop all'inquinamento, promuovendo in tutti i settori dell'economia, un uso efficiente delle risorse. L'European Green Deal si articola in un insieme coordinato di interventi strategici. Tra le priorità principali figurano il rafforzamento dei target climatici al 2030 e il conseguimento della neutralità climatica entro il 2050 con l'obiettivo di ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra; mira, inoltre, a garantire una transizione energetica pulita, sicura e accessibile. La strategia favorisce la transizione verso un'economia circolare e innovativa, sostenendo lo sviluppo verso una mobilità più sostenibile. Particolare attenzione è rivolta alla realizzazione di un sistema alimentare equo e rispettoso dell'ambiente, alla tutela e al ripristino della biodiversità e al raggiungimento dell'obiettivo "inquinamento zero", con l'intento di coniugare protezione ambientale, salute pubblica e competitività economica.³⁰



Figura 5, Obiettivi chiave del Green Deal, fonte <https://www.consilium.europa.eu>

²⁹Nel 2015 i leader mondiali con l'Accordo di Parigi hanno concordato nuovi obiettivi ambiziosi nella lotta contro i cambiamenti climatici, elaborando un piano d'azione per limitare il riscaldamento globale e a combattere il cambiamento climatico. L'Accordo di Parigi, entrato in vigore il 4 novembre 2016, è un trattato internazionale che ha l'obiettivo di limitare l'aumento della temperatura media globale a non oltre 1,5°C entro la fine del secolo. Gli Stati si impegnano a presentare e aggiornare ogni cinque anni i rispettivi piani d'azione, comunicando l'un l'altro e al pubblico i risultati raggiunti nell'attuazione dei rispettivi obiettivi al fine di garantire trasparenza e controllo. <https://www.consilium.europa.eu>

³⁰ Il Green Deal Europeo - European Commission <https://commission.europa.eu>.

1.4.2 Tassonomia europea

Il Regolamento (UE) 2020/852 adottato dal Parlamento europeo il 18 giugno 2020 rappresenta un pilastro normativo fondamentale per promuovere investimenti sostenibili all'interno dell'Unione Europea. Questa normativa si inserisce in un ampio quadro strategico volto a favorire la transizione ecologica e a garantire maggiore trasparenza nei mercati finanziari in materia di sostenibilità aziendale. L'obiettivo principale del Regolamento è l'istituzione di un sistema di classificazione unificato, noto come Tassonomia UE, finalizzato a identificare le attività economiche ecosostenibili.

Questo sistema fornisce criteri chiari e fondati su evidenze scientifiche per stabilire quali attività economiche possano essere considerate come sostenibili, consentendo di orientare gli investimenti verso iniziative coerenti con gli obiettivi del Green Deal e promuovere un uso più efficiente delle risorse in tutti i settori dell'economia.

Per essere classificata come ecosostenibile un'attività economica deve rispettare quattro criteri fondamentali:

1. deve contribuire in modo sostanziale ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali individuati dal Regolamento UE³¹ quali: mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento ai cambiamenti climatici, uso sostenibile e protezione dell'acqua e delle risorse marine, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e riduzione dell'inquinamento, protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.



Figura 6, I sei obiettivi ambientali della Tassonomia UE

³¹ Regolamento UE 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio, art.9, 18 giugno 2020. <https://eur/lex.europa.eu>.

2. L'attività non deve arrecare un danno significativo a nessuno degli altri obiettivi ambientali, secondo il principio del Do No Significant Harm (DNSH).
3. Deve rispettare le garanzie sociali e di governance, come le linee guida dell'OCSE e i principi delle Nazioni Unite sui diritti umani e del lavoro.
4. È necessario che soddisfi i criteri tecnici di vaglio stabiliti dalla Commissione Europea, che stabiliscono parametri quantitativi e qualitativi per valutarne l'effettivo contributo agli obiettivi di sostenibilità.

Il Regolamento introduce inoltre disposizioni specifiche per le imprese soggette alla Direttiva sulla Rendicontazione Non Finanziaria (NFRD), ora sostituita dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Le imprese sono chiamate a indicare, in modo dettagliato, la quota del loro fatturato, le spese in conto capitale (CapEx) e le spese operative (OpEx) provenienti da prodotti o servizi associati ad attività economiche considerate ecosostenibili.³²

Uno degli aspetti fondamentali del Regolamento (UE) 2020/852 riguarda l'introduzione di specifici obblighi di trasparenza per gli operatori del mercato finanziario. In particolare, gli articoli 5 e 6 stabiliscono che gli emittenti di strumenti finanziari debbano esplicitare in modo chiaro e dettagliato il grado di allineamento dei propri prodotti ai criteri della Tassonomia UE, oltre a dimostrare in che misura tali prodotti contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi ambientali stabiliti dalla normativa europea. Questa disposizione risponde all'esigenza di fornire agli investitori informazioni affidabili e comparabili, al fine di consentire loro di compiere scelte più consapevoli e contribuisce a contrastare il fenomeno del *greenwashing*³³.

1.4.3 La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

I principali framework internazionali in materia di sostenibilità hanno contribuito in modo significativo alla diffusione di una visione condivisa dello sviluppo sostenibile e nel fornire strumenti operativi per la misurazione e la comunicazione delle performance ambientali, sociali e di governance.

³² Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio, art.8 <https://eur-lex.europa.eu>

³³ Greenwashing è la pratica messa in atto per dare una falsa impressione degli impatti ambientali o dei benefici di un prodotto, che può trarre in inganno i consumatori. Fermare il greenwashing: come l'UE regola le asserzioni ambientali <https://www.europarl.europa.eu>

Tali framework hanno progressivamente orientato le imprese verso una maggiore integrazione della sostenibilità nei processi decisionali, nella rendicontazione e nella creazione di valore nel lungo periodo. Tuttavia, la loro natura prevalentemente volontaria e l'assenza di un quadro normativo uniforme hanno determinato, nel tempo, un'elevata eterogeneità delle informazioni divulgate, limitandone la comparabilità e l'affidabilità.

Di fronte alle criticità emerse nel contesto della rendicontazione volontaria, l'Unione Europea ha trasformato i principi e gli standard internazionali in un quadro normativo vincolante, con l'obiettivo di rafforzare la trasparenza, la responsabilità delle imprese e la tutela degli stakeholder.

In questo contesto si inseriscono tre strumenti fondamentali dell'Unione Europea:

- la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) che stabilisce chi deve rendicontare e con quali obblighi le informazioni di sostenibilità;
- gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) che definiscono come tali informazioni devono essere presentate, indicando criteri e indicatori comuni;
- la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) che estende la responsabilità delle imprese alla gestione degli impatti ambientali e sociali lungo l'intera catena del valore.

Nel loro insieme, questi strumenti rendono la sostenibilità parte integrante delle decisioni aziendali e non più una scelta facoltativa.

Le imprese sono quindi chiamate a rendere conto del proprio operato attraverso l'integrazione degli obiettivi ESG nella pianificazione strategica e mediante la produzione di informazioni non finanziarie, utili a verificare e monitorare il raggiungimento di tali obiettivi.

Il percorso della CSRD ha avuto inizio il 21 aprile 2021, quando la Commissione europea ha presentato la proposta di direttiva nell'ambito dell'European Green Deal e della Sustainable Finance Agenda, confermando il ruolo centrale della rendicontazione di sostenibilità.³⁴

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), adottata con la Direttiva (UE) 2022/2464, si pone in continuità con la Direttiva 2014/95 UE della Non-Financial

³⁴ Commissione Europea, Proposta di Direttiva sulla rendicontazione societaria di sostenibilità, 21 aprile 2021. <https://eur-lex.europa.eu>

Reporting Directive (NFRD) e rappresenta il più recente e rilevante intervento normativo in materia di rendicontazione di sostenibilità.³⁵

La CSRD segna il passaggio da una rendicontazione volontaria a un sistema obbligatorio e da un sistema prevalentemente descrittivo a un modello più strutturato, standardizzato e verificabile.

La CSRD, rafforza e amplia in modo significativo il quadro normativo europeo in materia di rendicontazione di sostenibilità, introducendo requisiti informativi più dettagliati e puntuali. L'obiettivo della direttiva è quello di aumentare il livello di trasparenza delle informazioni non finanziarie, migliorare la qualità e la comparabilità dei dati ESG, contrastare pratiche di greenwashing e favorire una più efficace integrazione delle tematiche di sostenibilità nei processi decisionali sia delle imprese sia degli investitori.

Per quanto riguarda l'ambito di applicazione, la CSRD estende in modo significativo il numero di imprese soggette all'obbligo di rendicontazione di sostenibilità, includendo tutte le società quotate nell'Unione Europea, comprese le PMI quotate, banche, assicurazioni e tutte le grandi imprese che superano almeno due dei principali parametri dimensionali relativi a numero di dipendenti, ricavi e totale dell'attivo. Sono escluse, invece, le micro-imprese.

La CSRD richiede alle imprese di rendicontare non solo il proprio impatto sull'ambiente e sulla società, ma anche di illustrare come il modello di business e la strategia aziendale siano influenzati dai fattori di sostenibilità esterni. In questa prospettiva, assumono particolare rilievo tematiche quali i cambiamenti climatici, i diritti umani, le condizioni di lavoro e le questioni di governance.

Uno degli aspetti centrali della direttiva è il principio di doppia materialità (double materiality) o doppia rilevanza. Tale principio richiede alle aziende di valutare e comunicare le proprie performance ESG secondo due prospettive complementari:

- Materialità finanziaria (outside-in), che riguarda gli effetti dei rischi e delle opportunità legati ai fattori ESG sulla performance economico-finanziaria dell'impresa;

³⁵ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio, relativa alla rendicontazione societaria di sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Directive), Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 322, 16 dicembre 2022.

- Materialità d'impatto (inside-out), che si concentra sugli effetti, positivi o negativi, che l'attività aziendale produce sulle persone, sull'ambiente e sugli altri stakeholder.³⁶

Attraverso la CSRD, la rendicontazione di sostenibilità assume dunque un ruolo centrale nel sistema di governance aziendale, configurandosi non più come un mero adempimento informativo, ma come uno strumento strategico di pianificazione, controllo e dialogo con gli stakeholder, coerente con gli obiettivi di transizione verso un'economia europea sostenibile e resiliente.

Rispetto alla NFRD, la CSRD introduce novità rilevanti: in primo luogo, amplia il perimetro di applicazione a tutte le grandi imprese e a tutte le società quotate nei mercati regolamentati dell'Unione europea, incluse le PMI quotate, per le quali sono previsti standard semplificati e tempi di applicazione più gradualità.³⁷

In secondo luogo, prevede l'obbligo di verifica esterna delle informazioni di sostenibilità da parte di revisori accreditati, inizialmente con *limited assurance* e successivamente con *reasonable assurance*, avvicinando così il livello di attendibilità del bilancio di sostenibilità a quello del bilancio d'esercizio.³⁸

La CSRD introduce un forte impulso alla digitalizzazione della rendicontazione, prevedendo che le informazioni di sostenibilità siano incluse nella Relazione sulla Gestione e contrassegnate digitalmente per consentirne l'inserimento nell'European Single Access Point (ESAP), il database europeo destinato a facilitare l'accesso, la trasparenza e la comparabilità dei dati.

La Direttiva rafforza, inoltre, l'integrazione delle tematiche ESG nella strategia aziendale, richiedendo alle imprese di esplicitare il ruolo e le responsabilità degli organi di governance nella gestione della sostenibilità. A tal fine, diventa obbligatoria l'adozione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), elaborati su mandato della Commissione europea e successivamente adottati tramite atti delegati.

³⁶ EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group, Sintesi della consultazione pubblica sulle procedure di due process, Bruxelles, 22 novembre 2021.

³⁷ European Commission, Questions and Answers: Corporate Sustainability Reporting Directives, Bruxelles, 2022.

³⁸ Parlamento Europeo, CSRD Explained, Bruxelles, 2023. <https://finance.ec.europa.eu>

1.4.4 Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)³⁹, emanati dalla Commissione Europea nel mese di luglio 2023, rappresentano il nuovo riferimento normativo europeo per la rendicontazione di sostenibilità e costituiscono uno degli strumenti centrali di attuazione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Gli standard ESRS, elaborati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)⁴⁰, mirano a garantire una rendicontazione ESG completa, affidabile e comparabile. La loro introduzione risponde all'esigenza di superare la frammentazione dei modelli di reporting e di rafforzare la qualità e la trasparenza delle informazioni di sostenibilità, riducendo il rischio di greenwashing e di asimmetrie informative. Attraverso l'adozione di indicatori comuni e requisiti informativi strutturati, gli ESRS rendono le performance ESG misurabili e confrontabili, agevolando le valutazioni da parte di investitori, istituzioni pubbliche e stakeholder.⁴¹

Gli ESRS sono parte integrante della CSRD e, per le imprese che rientrano nell'ambito di applicazione, la loro adozione è obbligatoria. Essi forniscono alle aziende un quadro strutturato di regole e contenuti da seguire nella redazione del bilancio di sostenibilità, che diventa così uno strumento essenziale non solo di comunicazione esterna, ma anche di governance interna e pianificazione strategica. In tal modo, la rendicontazione di sostenibilità si inserisce pienamente nel percorso di transizione dell'Unione Europea verso un modello di sviluppo più sostenibile, responsabile e coerente con gli obiettivi del Green Deal Europeo.

L'obiettivo degli standard è garantire che le informazioni ambientali, sociali e di governance comunicate dalle imprese siano complete, comparabili, affidabili e comprensibili, creando un linguaggio armonizzato a livello europeo che faciliti l'analisi e il confronto delle performance di sostenibilità. Con l'entrata in vigore della CSRD, per le imprese soggette alla Direttiva non è più possibile scegliere liberamente quali

³⁹ Dopo una consultazione pubblica conclusa il 7 luglio 2023, in cui sono stati raccolti e considerati i commenti, gli ESRS sono stati approvati e sono entrati in vigore il 1° gennaio 2024, come previsto dal 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. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202302772

⁴⁰ L'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) è un'organizzazione privata, nata nel 2001 e supportata dall'UE, che fornisce consulenza tecnica alla Commissione Europea. Il suo ruolo principale è definire i principi contabili (IFRS) e gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) per la rendicontazione di sostenibilità (ESG) prevista dalla direttiva CSRD. <https://www.efrag.org> > ...

⁴¹ Headvisor srl <https://www.headvisor.it/esrs-european-sustainability>

standard utilizzare in quanto l'adozione degli ESRS è diventata obbligatoria. Solo le imprese non rientranti nell'ambito di applicazione della CSRD possono continuare a utilizzare altri modelli di reporting.

La prima versione degli ESRS è composta da 12 standard “sector-agnostic”, cioè validi per tutte le imprese, indipendentemente dal settore di appartenenza. Sono suddivisi in due categorie (Figura 4):

- Standard trasversali (Cross-cutting) – che definiscono le regole e informazioni di base applicabili a tutte le aziende:
 - ESRS 1 – Requisiti generali (*General Requirements*) che definiscono i principi e le regole di base da seguire nel processo di reporting;
 - ESRS 2 – Informazioni generali (*General Disclosures*) che individuano le informazioni essenziali da comunicare a tutte le imprese soggette alla CSRD.
- Standard topic-specific che forniscono indicazioni operative e metriche per i singoli temi ambientali (E1-E5), sociali (S1-S4) e di governance (G1).
 - Ambientale (E), standard focalizzati sugli impatti dell'impresa sull'ambiente: cambiamento climatico (E1), inquinamento (E2), uso dell'acqua e delle risorse marine (E3), biodiversità ed ecosistemi (E4), uso delle risorse ed economia circolare (E5).
 - Sociale (S), standard che analizzano gli impatti sulle persone e sulle comunità: lavoratori diretti (S1), lavoratori nella catena di fornitura (S2), comunità locali (S3), consumatori e utenti finali (S4).
 - Governance (G), standard che riguardano la condotta aziendale ed etica (G1).

Nel disegno originario della CSRD erano previsti anche gli standard settoriali, cioè requisiti specifici per i diversi comparti produttivi ad alto impatto come energia, trasporti, agricoltura e finanza ma la loro adozione è stata rinviata ad una fase successiva, al fine di consentire alle imprese di concentrarsi inizialmente sugli standard cross-cutting e topic-specific e favorire un'applicazione graduale del nuovo sistema di rendicontazione²⁸.



Figura 7: Fonte: *ESRS Basics - Key Points to Know about the European Sustainability Reporting Standards*.⁴²

Gli ESRS si applicano obbligatoriamente alle grandi imprese, quotate e non quotate, che soddisfino almeno due dei seguenti criteri dimensionali: totale di bilancio superiore a 20 milioni di euro, fatturato netto superiore a 40 milioni di euro o più di 250 dipendenti. L'obbligo è esteso anche alle PMI quotate, con l'esclusione delle micro-imprese, per le quali è prevista una rendicontazione semplificata e la possibilità di una proroga temporale degli adempimenti. Inoltre, rientrano nell'ambito di applicazione della normativa le imprese extra-UE che realizzano nell'Unione Europea un fatturato pari ad almeno 150 milioni di euro e dispongano di una filiale o succursale con un fatturato netto superiore a 40 milioni di euro.

L'introduzione degli ESRS avviene secondo un calendario progressivo tra il 2024 e il 2028. A partire dal 2024, gli obblighi si applicano alle imprese già soggette alla precedente normativa sull'informativa non finanziaria, mentre dal 2025 l'estensione riguarda le grandi imprese non precedentemente incluse. Le PMI quotate saranno tenute

⁴² ESRS Basics - Key Points to Know about the European Sustainability Reporting Standards. 25 May 2023, <https://csrdsoftware.com/en/esrs-basics-key-points-to-know-about-the-european-sustainability-reporting-standards>

ad applicare gli standard a partire dall'esercizio 2026, con prima rendicontazione nel 2027.

Dal punto di vista concettuale, gli ESRS si basano sul principio della doppia materialità, che considera sia gli impatti dell'impresa sull'ambiente e sulla società, sia i rischi e le opportunità economico-finanziarie legati ai fattori di sostenibilità. Questo approccio si distingue da quello dei GRI Standards, che hanno natura volontaria e si concentrano esclusivamente sugli impatti dell'impresa.

Gli ESRS sono inoltre coerenti con la Tassonomia Europea, che stabilisce quali attività economiche possono essere considerate ambientalmente sostenibili, e ne richiamano gli obblighi informativi, in particolare per quanto riguarda il cambiamento climatico. Allo stesso tempo, integrano linee guida internazionali per la disclosure dei rischi e delle opportunità climatiche della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), evitando la necessità di una rendicontazione separata sul clima.

La TCFD è un'iniziativa internazionale creata nel 2015 dal Financial Stability Board con l'obiettivo di fornire raccomandazioni per la comunicazione dei rischi e delle opportunità finanziarie legate al cambiamento climatico, basate su quattro pilastri fondamentali: governance, strategia, gestione dei rischi, metriche e obiettivi. Tali principi sono stati ampiamente recepiti dagli ESRS, contribuendo a strutturare la rendicontazione climatica in modo coerente e comparabile.

Nel complesso, gli ESRS rappresentano uno strumento centrale per il rafforzamento della trasparenza e della responsabilità aziendale, favorendo l'integrazione dei fattori ESG nelle strategie d'impresa e contribuendo alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo. Nel quadro delineato dall'introduzione degli ESRS e dalla progressiva estensione degli obblighi di rendicontazione previsti dalla CSRD, l'Unione Europea ha ulteriormente consolidato il proprio impianto normativo in materia di sostenibilità attraverso l'adozione di strumenti finalizzati non solo a migliorare la qualità dell'informazione, ma anche a orientare in modo concreto i comportamenti delle imprese.

Nel corso del 2025, EFRAG ha pubblicato le bozze di revisione dei ESRS, al fine di semplificare e rendere più proporzionato il sistema di rendicontazione previsto dalla CSRD. Con la pubblicazione della bozza semplificata degli ESRS, prende ufficialmente il via un nuovo capitolo per la rendicontazione di sostenibilità in Europa.

L'intervento si inserisce all'interno del Pacchetto Omnibus e risponde alla richiesta di semplificare gli ESRS adottati nel 2023. L'obiettivo è ridurre gli oneri per le imprese senza compromettere la qualità e l'allineamento con il Green Deal europeo. Le principali novità riguardano:

- una significativa riduzione dei datapoint⁴³ obbligatori (circa il 57-61%), rendendo gli standard più snelli e accessibili, soprattutto per le imprese di minori dimensioni.
- Valutazione della doppia materialità, al fine di semplificare le procedure di individuazione dei temi rilevanti e concentrando l'attenzione su impatti, rischi e opportunità effettivamente significativi.
- Catena del Valore (Supply Chain), le nuove bozze riducono l'obbligo di raccogliere dati direttamente dai fornitori, semplificando così il processo di rendicontazione.
- Semplificazione Operativa, le bozze includono esenzioni, requisiti chiari e una struttura più coerente, per favorire l'integrazione tra la rendicontazione ESG e il bilancio d'esercizio.

Tali modifiche rappresentano un tentativo di rendere la rendicontazione di sostenibilità più pragmatica e meno onerosa per le imprese nell'ambito della direttiva CSRD.

La Commissione Europea ha indicato che la revisione e semplificazione degli ESRS, insieme alla direttiva di modifica della CSRD, sarà completata in tempo per l'esercizio finanziario 2027. Tuttavia, le imprese potranno applicare anticipatamente gli standard rivisti per la rendicontazione relativa all'esercizio 2026.

Le imprese che intendono adottare gli standard modificati già per l'esercizio 2026 dovrebbero mantenersi aggiornate sia sul contenuto proposto degli ESRS modificati, sia sullo stato delle negoziazioni complessive della proposta Omnibus.

La possibilità di adozione anticipata dipenderà dall'esito delle negoziazioni sulla proposta Omnibus e dal completamento del processo di finalizzazione degli standard.

⁴³ <https://economiecircolare.com/esrs-efrag-taglia-datapoint...>

1.4.5 La Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

La direttiva CSDDD completa il quadro normativo europeo in materia di sostenibilità, operando in stretta connessione con la CSRD. La direttiva è stata proposta dalla Commissione Europea il 23 febbraio 2022 ed è entrata in vigore il 25 luglio 2024, segnando un passaggio decisivo nel rafforzamento degli obblighi di sostenibilità a livello europeo. La direttiva introduce l'obbligo per le imprese europee ed extra-UE di adottare adeguate procedure di due diligence in materia di sostenibilità lungo l'intera catena di approvvigionamento e del valore.

Il suo obiettivo è garantire che le aziende identifichino, prevengano, mitigino e riducano al minimo gli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente, non solo nelle proprie attività, ma lungo la value chain.⁴⁴

La CSDDD si distingue dalla CSRD per la natura degli obblighi introdotti: mentre la CSRD è principalmente orientata alla rendicontazione e alla divulgazione delle informazioni di sostenibilità, la CSDDD impone obblighi operativi più stringenti, richiedendo l'adozione di misure concrete per la gestione responsabile degli impatti ESG. Le imprese non sono pertanto chiamate solo a rendicontare i propri impatti, ma anche ad agire in modo proattivo per prevenirli e ridurli.

Il processo di due diligence previsto dalla normativa europea può essere ricondotto a sette fasi principali. Esso prende avvio con l'integrazione della due diligence nelle politiche e nei sistemi di gestione dei rischi aziendali, attraverso l'adozione di codici di condotta e procedure di controllo. Segue l'identificazione e la valutazione degli impatti negativi, effettivi e potenziali, sui diritti umani e sull'ambiente lungo l'intera catena del valore.

Le imprese sono inoltre tenute a istituire meccanismi di segnalazione e reclamo attraverso canali accessibili, trasparenti ed efficaci. Sulla base delle criticità individuate, devono adottare delle misure idonee a prevenire, mitigare o cessare gli impatti negativi. Il processo si completa con il monitoraggio dell'efficacia delle azioni intraprese e con la rendicontazione delle politiche e delle misure di due diligence, in coerenza con gli obblighi informativi introdotti dalla CSRD.

⁴⁴ CSDDD" ESG360, 16 Marzo 2024, www.esg360.it/normative-e-compliance/la-csddd-passa-ma-con-tanti-compromessi/.

La direttiva CSDDD dovrà essere recepita dagli Stati membri entro il 26 luglio 2026 e prevede un'applicazione progressiva degli obblighi tra il 2027 e il 2029.

La normativa si rivolge principalmente alle grandi imprese, includendo sia società con sede nell'UE sia quelle extra-UE operanti nel mercato europeo, con particolare attenzione ai settori caratterizzati da un elevato rischio di impatti negativi sul piano ambientale e sociale.

In base alle disposizioni della CSDDD, l'ambito soggettivo di applicazione è definito in funzione della dimensione dell'impresa, del livello di fatturato e della presenza nel mercato dell'Unione Europea. La direttiva prevede l'istituzione, in ciascuno Stato membro, di un'autorità di vigilanza incaricata di controllare il rispetto degli obblighi di due diligence, con il potere di svolgere ispezioni e irrogare sanzioni.

La CSDDD segna, dunque, il passaggio da un modello di sostenibilità basato prevalentemente sulla rendicontazione a un approccio fondato sulla responsabilità concreta delle imprese che rafforza il legame tra sostenibilità, governance e gestione del rischio promuovendo una creazione di valore più consapevole e duratura nel tempo.

1.4.6 Direttiva Omnibus

Negli ultimi anni l'Europa ha introdotto un complesso sistema di regole volte a migliorare la trasparenza e la responsabilità delle imprese in materia ambientale, sociale e di governance. Tuttavia, molte aziende, soprattutto le PMI e le imprese operanti in contesti internazionali, hanno sollevato preoccupazioni sulla complessità degli obblighi di rendicontazione e di due diligence.

In risposta a queste esigenze, la Commissione Europea ha presentato il **26 febbraio 2025** la Direttiva **Omnibus sulla sostenibilità**, un intervento normativo volto a semplificare e rimodulare gli obblighi di rendicontazione della sostenibilità a livello comunitario, riducendo gli oneri amministrativi e i costi di conformità per le imprese. L'iniziativa mira ad allineare la competitività economica con gli obiettivi del Green Deal snellendo gli standard di rendicontazione.

Il Pacchetto Omnibus interviene sui seguenti pilastri normativi:

- la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e i relativi ESRS,
- la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD),
- il EU Taxonomy Regulation

- il Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM).

Il Regolamento Omnibus aumenta la soglia minima di applicazione della direttiva CSRD sulla rendicontazione della sostenibilità, per la quale saranno chiamate a rendicontare le imprese con più di 1.000 dipendenti (rispetto ai 250 previsti in precedenza) e un fatturato netto superiore a 450 milioni di euro. Per le imprese extra-UE, l'obbligo di rendicontazione scatta solo se generano più di 450 milioni di euro di fatturato su territorio dell'UE.⁴⁵

Un'altra modifica importante introdotta dal Regolamento Omnibus riguarda la rendicontazione della catena del valore. Le imprese obbligate a rendicontare non saranno più tenute ad ottenere dati da tutti i fornitori in modo sistematico ma devono raccogliere informazioni solo dove è ragionevole farlo. Ci saranno limitazioni anche sui dati richiesti alle PMI, le quali potranno aderire ad un nuovo Standard di rendicontazione volontario (VSME), strumento più semplice rispetto agli ESRS che risultano spesso troppo complessi per realtà di dimensioni ridotte.

Resta l'obbligo per le imprese di sottoporre i dati ESG a una verifica da parte di un soggetto indipendente. Tuttavia, tale controllo potrà limitarsi alla limited assurance, ossia a una verifica meno approfondita, basata su controlli documentali e analisi di coerenza delle informazioni. Non sarà invece obbligatorio passare alla reasonable assurance, che prevede controlli più rigorosi e simili a quelli effettuati sul bilancio finanziario; questa forma di verifica potrà essere adottata solo su base volontaria. In questo modo, viene garantita l'affidabilità dei dati di sostenibilità, ma con un livello di controllo proporzionato e meno oneroso per le imprese.

La Direttiva “Stop the Clock”, adottata nell'ambito del Pacchetto Omnibus, ha disposto il rinvio di alcune scadenze previste dalla CSRD e dalla CSDDD, introducendo un'applicazione più graduale degli obblighi ESG e concedendo alle imprese un periodo di adeguamento più ampio. Le tempistiche previste per la pubblicazione dei primi report sono state posticipate. Questo implicherebbe una prima pubblicazione del nuovo bilancio di sostenibilità al 1° gennaio del 2028 su dati del 2027.

Il Pacchetto Omnibus interviene in modo significativo sulla Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), semplificando gli obblighi per le imprese e riducendo l'ambito di applicazione. Il numero delle imprese soggette all'obbligo di

⁴⁵ <https://www.borsaitaliana.it>

esercitare la due diligence, finalizzata a individuare e mitigare gli impatti negativi sulle persone e sull'ambiente, sarà significativamente ridotto.

Le nuove disposizioni prevedono infatti che tale obbligo si applichi esclusivamente alle grandi imprese che superano determinate soglie dimensionali: in particolare, alle società con sede nell'UE che registrano un fatturato netto annuo superiore a 1,5 miliardi di euro e oltre 5.000 dipendenti, nonché alle imprese con sede extra-UE che generano nel territorio dell'Unione un fatturato netto annuo superiore a 1,5 miliardi di euro.⁴⁶

Se inizialmente la due diligence si estendeva all'intera catena del valore, includendo fornitori diretti e indiretti, ora l'obbligo viene limitato ai soli fornitori diretti salvo nei casi in cui emergano evidenze concrete di rischi lungo i livelli successivi della catena.

Il monitoraggio dei fornitori, inizialmente previsto su base annuale, viene reso meno frequente con conseguenti controlli ogni 5 anni.

Per quanto riguarda la catena di fornitura, viene eliminato l'obbligo di rescindere i contratti con fornitori non conformi, in questo modo l'azienda non sarebbe più tenuta alla cessazione immediata del rapporto commerciale, ma potrebbe adottare misure correttive e piani di miglioramento progressivo; viene, inoltre, rimossa la responsabilità civile delle imprese per violazione della CSDDD, riducendo l'esposizione al rischio di azioni risarcitorie dirette.

L'adozione dei piani di transizione climatica, non costituisce più un obbligo giuridico per le aziende ma diventa una misura facoltativa e viene eliminata la possibilità per gli stati membri di introdurre regole più severe al fine di assicurare un'applicazione uniforme della normativa in tutto il territorio dell'UE.

Le aziende, che non applicheranno le norme in maniera corretta, saranno perseguibili a livello nazionale e potrebbero incorrere in ammende fino al 3% del loro fatturato netto mondiale.

La nuova CSDDD dovrà poi essere recepita dagli stati membri entro metà 2028 ed entrerà in vigore a metà 2029.

Con il pacchetto Omnibus, l'applicazione della Tassonomia UE diventa volontaria per alcune categorie di aziende, segnando un significativo cambio di direzione rispetto all'approccio iniziale. L'obbligo di rendicontazione non viene più applicato a tutte le grandi imprese ma è limitato a quelle con oltre 1.000 dipendenti e registrano un

⁴⁶ <https://www.europarl.europa.eu>

fatturato superiore a 450 milioni di euro, mentre le altre possono aderire su base volontaria.

Un'altra modifica riguarda il principio di “non arrecare un danno significativo” (“Do No Significant Harm” - DNSH), previsto dalla Tassonomia europea. Vengono resi meno stringenti i criteri per garantire che un'attività sostenibile non produca impatti negativi su altri obiettivi ambientali. Queste modifiche mirano a rendere la Tassonomia UE più accessibile e meno onerosa per le aziende, riducendo le complessità legate alla rendicontazione.⁴⁷

Infine, il Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), denominato “Meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere”, è la misura adottata dall'Unione Europea per tassare l'emissione di CO₂ incorporata nei beni importati, con l'obiettivo di evitare il carbon leakage⁴⁸ e garantire condizioni di concorrenza equa tra aziende europee e produttori esteri.

Con il Regolamento Omnibus viene introdotta una soglia di esenzione di 50 tonnellate annue: chi importa nell'Unione Europea quantità inferiori a questo limite non sarà soggetto agli obblighi del CBAM e non dovrà acquistare certificati né effettuare le relative comunicazioni. La modifica serve a semplificare il sistema, escludendo i piccoli importatori, il cui impatto ambientale è limitato, e concentrando gli obblighi sulle importazioni più rilevanti.⁴⁹

Il Regolamento Omnibus cambia profondamente le regole per la rendicontazione della sostenibilità in Europa. Rappresenta un compromesso tra la necessità di garantire elevati standard di sostenibilità e l'esigenza di evitare un eccesso normativo per il sistema produttivo, in particolare per le PMI. Consente, da un lato, alle imprese di concentrarsi su dati ESG più rilevanti e su una rendicontazione più snella; dall'altro, suscita, però, preoccupazioni circa un possibile indebolimento della tutela ambientale e dei diritti umani lungo le catene globali del valore. Sarà dunque determinante monitorare l'attuazione concreta del Pacchetto nei prossimi anni, al fine di valutarne l'effettiva capacità di coniugare competitività e transizione sostenibile.

⁴⁷ <https://esgnews.it/Regolamentazione>

⁴⁸ Il carbon leakage è un problema che richiede una soluzione globale. La Commissione europea sta adottando misure a riguardo, per raggiungere gli obiettivi climatici dell'UE. E' un fenomeno che si verifica quando le imprese trasferiscono e rilocalizzano la produzione in altri paesi con normative ambientali meno restrittive (per motivi di costo) e che potrebbe portare ad un aumento delle emissioni globali. <https://www.lca-ambiente.com/news/rischio-carbonleakage>

⁴⁹ <https://www.consilium.europa.eu>

Capitolo 2 Il ruolo del Consiglio di Amministrazione nella strategia ESG

2.1 La governance sostenibile: visione e responsabilità del CdA

Per molto tempo, gli studi sulla governance delle imprese si sono concentrati prevalentemente sulla separazione tra proprietà e controllo, tipica delle grandi società quotate. In questa prospettiva, la corporate governance è stata interpretata come un insieme di regole e meccanismi finalizzati ad assicurare che amministratori e manager operassero nell'interesse degli azionisti, utilizzando in modo efficiente le risorse a loro disposizione.

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente attenzione ai fattori ESG, la governance sostenibile non si limita più a garantire il rispetto delle regole e delle disposizioni normative, ma si configura come un sistema di indirizzo e controllo orientato alla creazione di valore nel lungo periodo, in risposta alla maggiore complessità dei mercati, alle aspettative degli investitori e alla centralità delle tematiche ambientali e sociali.⁵⁰

Il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo centrale e di guida strategica all'interno dei sistemi di corporate governance in quanto rappresenta l'organo chiamato a garantire la solidità dell'impresa nel tempo.

Secondo l'Institute of Directors (IoD), il CdA assicura un equilibrio tra gli interessi dei diversi stakeholder, operando come garante di una prospettiva orientata nel lungo periodo. Lo scopo principale del Consiglio di Amministrazione "è garantire la prosperità dell'azienda dirigendone collettivamente gli affari, nel rispetto degli interessi dei suoi azionisti e delle parti interessate".⁵¹

La sostenibilità diventa parte integrante delle scelte strategiche dell'impresa, influenzando obiettivi, assetti organizzativi e processi decisionali e pertanto il CdA è chiamato a integrare in modo strutturale i fattori ESG nella strategia aziendale in un'ottica ambientale, sociale ed economica coerente con lo shared value. *“Il concetto di valore condiviso può essere definito come le politiche e le pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda mentre contemporaneamente fanno avanzare le condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui opera. La creazione di valore*

⁵⁰ Zattoni A., “Il governo economico delle imprese” Egea, Milano, 2004.

⁵¹ Institute of Directors Financial Statements 2021 - <https://www.iod.com> 2021

*condiviso si concentra sull'individuazione e l'espansione delle connessioni tra progresso sociale ed economico.”*⁵²

Il CdA agisce, infatti, come elemento di collegamento tra l'impresa e il contesto economico e sociale, assicurando che le scelte adottate siano coerenti con i valori dichiarati. Attraverso tale funzione, contribuisce a consolidare nel tempo la reputazione e la credibilità dell'organizzazione, rafforzandone il valore complessivo.

Tale evoluzione trova un fondamento teorico nella concezione di impresa proposta da Gino Zappa, che considera l'azienda come un istituto economico destinato a durare nel tempo e a soddisfare anche bisogni sociali e collettivi.⁵³

Ne deriva che un'azienda orientata alla sostenibilità è tenuta a rivedere il proprio modello di business, con l'obiettivo di generare valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder.

In questo processo, il Consiglio di Amministrazione assume la responsabilità di definire un sistema di valori condivisi, capace di orientare la cultura organizzativa e di guidare le decisioni strategiche. Tali valori devono trovare coerenza nei meccanismi operativi e nei sistemi di comunicazione aziendale. Le decisioni strategiche devono dunque partire da una ridefinizione dei valori aziendali secondo i tre pilastri della sostenibilità. Una volta identificati, devono essere poi diffusi internamente attraverso iniziative e programmi promossi dal vertice aziendale e supportati da strumenti quali le *mission statements*, ovvero dichiarazioni ufficiali degli obiettivi dell'impresa, condivise con gli stakeholder, per rafforzare il senso di appartenenza e l'impegno comune. In questa prospettiva, la governance sostenibile diventa un elemento chiave per la creazione di valore nel tempo, contribuendo alla solidità, alla credibilità e alla capacità dell'impresa di affrontare le sfide future.

Tra le principali responsabilità del Consiglio di Amministrazione, vi è il compito di definire gli obiettivi strategici, orientare le scelte aziendali per il loro raggiungimento e monitorarne i risultati nel tempo, assicurando coerenza tra performance economica e sostenibilità d'impresa.

⁵² Porter M. e Kramer M. (2011) “The big idea: creating shared value”, HBR, 2011

⁵³ Zappa G. “Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali”, Giuffrè Milano, 1950, p. 37

Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo cruciale nella definizione dell'orientamento strategico dell'impresa, poiché è chiamato a integrare la sostenibilità nella vision e nella mission aziendale, assicurando che gli obiettivi ESG siano coerenti con la strategia complessiva e con la creazione di valore nel medio-lungo periodo.

Il CdA esercita, anche, una funzione di vigilanza sull'assetto organizzativo e sul sistema dei controlli interni, garantendo un'adeguata ripartizione dei poteri, la distinzione tra attività gestionali e funzioni di controllo e l'adozione di meccanismi di governance idonei a rendere efficaci e trasparenti i processi decisionali.

Un ulteriore profilo di responsabilità riguarda la funzione di accountability. Il Consiglio di Amministrazione è chiamato a garantire un adeguato livello di trasparenza nei confronti del mercato e degli stakeholder, assicurando la qualità e l'affidabilità dell'informativa e vigilando sulla coerenza tra strategie dichiarate e comportamenti effettivi dell'impresa. In tale prospettiva, il processo di rendicontazione non si esaurisce nella valutazione del bilancio e dei principi contabili, ma si estende al più ampio ambito del Corporate Reporting, che include informazioni di natura finanziaria e non finanziaria.

Sebbene il Consiglio di Amministrazione sia formalmente responsabile dell'approvazione dei report, non sempre è assicurata una piena coerenza tra l'informativa rivolta all'esterno e la reportistica interna. Il disallineamento dipende, in larga misura, da carenze nei meccanismi di coordinamento tra le diverse funzioni aziendali coinvolte nei processi di reporting.

In questo contesto, l'approccio integrato al Corporate Reporting, pur essendo ampiamente condiviso sul piano teorico, presenta ancora criticità operative, soprattutto con riferimento alla capacità del CdA di analizzare in modo sistematico e unitario le informazioni di natura non finanziaria.

La natura eterogenea e poco integrata dei dati ESG può infatti limitare una partecipazione pienamente consapevole del Board nei processi decisionali.

In questo contesto, il rafforzamento del quadro normativo europeo in materia di sostenibilità ha intensificato il coinvolgimento diretto del CdA nei processi di rendicontazione e nella supervisione delle politiche ESG. L'affermazione della governance orientata alla sostenibilità è stata favorita da due dinamiche che hanno profondamente inciso sul modo in cui le imprese sono gestite: da un lato, l'introduzione

di obblighi sempre più stringenti in materia di rendicontazione e di gestione dei rischi, che hanno ampliato le responsabilità degli organi di governo societario; dall'altro, la crescente attenzione da parte di investitori, consumatori e opinione pubblica verso modelli di business responsabili e orientati al lungo periodo, che ha portato le imprese ad integrare la sostenibilità nelle proprie scelte strategiche.

La combinazione di questi due fattori ha rafforzato il ruolo del Consiglio di Amministrazione, chiamato a garantire non solo la conformità alle disposizioni normative, ma anche la coerenza tra strategia aziendale, obiettivi ESG e aspettative degli stakeholder.

L'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dei nuovi European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ha segnato un passaggio decisivo, rendendo imprescindibile il coinvolgimento diretto del CdA nella supervisione delle politiche di sostenibilità e rafforzando il legame tra strategia, governance e informativa non finanziaria. La sostenibilità non è più confinata alla dimensione della rendicontazione, ma entra a pieno titolo nei processi decisionali di vertice.

Di conseguenza, il CdA assume una funzione attiva di indirizzo e guida della trasformazione aziendale verso modelli di business sostenibili, assicurando l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale, negli obiettivi ESG e nei sistemi di controllo e gestione del rischio.⁵⁴

In conclusione, l'efficacia dell'azione del CdA incide direttamente sulla reputazione dell'impresa, sulla sua attrattività nei confronti degli investitori, rafforzando la solidità complessiva del modello di business. In questo quadro, la governance sostenibile non rappresenta un elemento accessorio o meramente reputazionale, ma una componente strutturale della strategia d'impresa nella creazione di valore di lungo periodo.

⁵⁴ Commissione Europea, Linee guida sulla comunicazione di informazioni non finanziarie, 2017/C 215/01.

2.1.1 Composizione e struttura del CdA: indipendenza, diversità e competenze ESG

Una delle principali criticità nell'adozione di strategie ESG riguarda la visione e l'approccio dei componenti del Consiglio di Amministrazione. Molte imprese e i rispettivi organi societari devono ancora sviluppare piena consapevolezza dell'impatto che i cambiamenti climatici e le sfide sociali possono avere sul business, nonché dell'influenza che le proprie attività esercitano su tali fattori. Tra le evidenze emerse da una recente ricerca internazionale, è stato evidenziato come *“la questione della mentalità rappresenta la sfida più grande da affrontare nell'attuazione degli ESG, poiché il cambiamento parte dalla leadership”*.⁵⁵

Questa trasformazione culturale richiede un impegno diretto della leadership aziendale. Il confronto con organizzazioni specializzate e la condivisione di casi concreti dimostra come, la mancata gestione delle tematiche ESG, comporti conseguenze economiche, reputazionali e di competitività. Per avviare questo processo, può essere utile individuare figure interne al CdA particolarmente predisposte al cambiamento, in grado di stimolare la riflessione collettiva sui temi ESG.

In questo contesto, la composizione e la struttura del CdA assumono un ruolo determinante per garantire l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale. Un CdA realmente orientato ai principi ESG deve essere progettato per assicurare tre elementi chiave: indipendenza di giudizio, diversità di prospettive e competenze specialistiche adeguate alle sfide ambientali, sociali e di governance.

L'indipendenza di giudizio degli amministratori è un presupposto essenziale. La presenza di amministratori indipendenti contribuisce a rafforzare l'efficacia della funzione di supervisione del CdA, favorendo un confronto critico sulle decisioni del management e riducendo il rischio di conflitti di interesse. In ambito ESG, l'indipendenza risulta particolarmente rilevante, poiché consente una valutazione più obiettiva dei rischi ambientali, sociali e reputazionali, nonché della coerenza tra le dichiarazioni di sostenibilità e le scelte strategiche effettivamente attuate dall'impresa.

Accanto all'indipendenza, un ulteriore elemento centrale riguarda la diversità di prospettive nella composizione del CdA. Il concetto di board diversity non si limita alla

⁵⁵ Accountancy Europe, ecoDa, ECIIA, Chapter Zero Brussels, “Practical guidance for boards on ESG governance”, 2023.

diversità di genere, ma include una pluralità di profili professionali, competenze, funzioni, esperienze, età e background culturali. Numerosi studi evidenziano come CdA caratterizzati da questi diversi aspetti siano in grado di affrontare con maggiore efficacia problemi complessi e multidimensionali. La presenza di prospettive eterogenee favorisce infatti un processo decisionale più articolato e incrementa la qualità delle valutazioni strategiche di lungo periodo.

L'EY European Financial Services Boardroom Monitor, che analizza competenze ed esperienze dei membri del CdA delle principali istituzioni finanziarie europee, evidenzia la necessità di integrare competenze specifiche in ambito tecnologico e di sostenibilità per operare in un contesto sempre più caratterizzato da digitalizzazione, gestione dei rischi, cyber security e diffusione dell'intelligenza artificiale con l'obiettivo di affrontare le nuove sfide del mercato. In particolare, nel 2023 il 36% dei nuovi consiglieri nominati in Italia possiede competenze tecnologiche (in forte crescita rispetto al 19% del 2022), mentre il 24% ha esperienza in ambito ESG/sostenibilità. L'incremento delle competenze tech è strettamente collegato all'aumento dei processi di innovazione nel settore finanziario, che richiedono board sempre più preparati su temi digitali e di gestione dei rischi emergenti.⁵⁶

Oltre alle competenze tecnologiche e di sostenibilità assumono crescente importanza le soft skills, leadership, resilienza, visione strategica di lungo periodo, capacità di costruire fiducia e di gestire le relazioni interpersonali.

È richiesta, inoltre, una solida conoscenza del quadro normativo e dei principali standard internazionali di rendicontazione ESG (CSRD, ESRS, GRI, SASB, ISSB).

Da qui l'esigenza di potenziare i percorsi di formazione continua dei consiglieri, affinché possano aggiornare costantemente le proprie competenze in linea con l'evoluzione normativa e le dinamiche di mercato.

La dimensione del CdA risulta generalmente calibrata in relazione alla complessità organizzativa e operativa dell'impresa. Le aziende presentano in media 10 membri, un numero ritenuto ottimale per mantenere l'equilibrio tra l'efficacia dell'azione di supervisione e l'efficienza dei processi decisionali.

⁵⁶ Battista S., Italy Financial Services Country Leader e Deputy EY Italy Leader, 2024

Si rileva un'evoluzione anche nella struttura interna del CdA: accanto ai tradizionali comitati nomine, remunerazione e rischi, cresce la diffusione di comitati dedicati alla sostenibilità e alla corporate governance.

Nel complesso emerge una tendenza verso CdA più snelli, indipendenti, competenti e specializzati, capaci di integrare la sostenibilità e l'innovazione tecnologica nella strategia aziendale, rafforzando così la resilienza e la capacità competitiva dell'impresa. La capacità di adottare una visione di lungo periodo, orientata alla crescita sostenibile, alla valorizzazione del capitale umano e all'innovazione, rappresenta un fattore distintivo per le imprese di successo e contribuisce a definire il modello di CdA del futuro.

2.1.2 Integrazione della sostenibilità nella visione strategica d'impresa

L'integrazione della sostenibilità nella visione strategica e nei processi decisionali rappresenta un passaggio essenziale verso una governance orientata al lungo periodo. Tale evoluzione presuppone il superamento di approcci occasionali o meramente formali, promuovendo l'inserimento strutturale delle tematiche ESG nella definizione degli obiettivi strategici e nelle scelte che guidano l'azione organizzativa.

In questa prospettiva, la sostenibilità non può essere considerata un insieme di iniziative accessorie o di natura esclusivamente reputazionale, ma deve configurarsi come una componente integrante del modello di business e dei meccanismi di creazione del valore.

Il CdA, in qualità di organo di vertice, orienta le scelte strategiche verso la creazione di valore condiviso e duraturo contribuendo a diffondere la cultura della sostenibilità all'interno dell'organizzazione. L'approccio strategico alla sostenibilità si realizza innanzitutto nella fase di definizione della strategia aziendale, nella quale gli obiettivi economico-finanziari devono essere bilanciati con quelli ambientali e sociali. In tale contesto, il Consiglio di Amministrazione assume un ruolo centrale nel garantire che i principi ESG siano incorporati dalle prime fasi di elaborazione dei piani industriali e dei budget pluriennali, traducendo i valori dichiarati in obiettivi concreti, misurabili e monitorabili.

Un elemento chiave di questo processo è l'allineamento con i principali framework internazionali come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, il

Global Reporting Initiative (GRI), i Sustainability Accounting Standards Board (SASB), e con la normativa europea, in particolare la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Questi strumenti forniscono linee guida precise per definire obiettivi, monitorare risultati e rendicontare i progressi in modo trasparente e confrontabile a livello internazionale.

L'integrazione della sostenibilità richiede, inoltre, un profondo impegno culturale all'interno dell'impresa. Il CdA deve promuovere una cultura aziendale orientata alla responsabilità sociale e ambientale, coinvolgendo il management e i dipendenti nel perseguimento degli obiettivi ESG. Ciò implica comunicare con chiarezza le priorità strategiche, allineare i sistemi di incentivazione ai target di sostenibilità e favorire il coinvolgimento attivo di tutte le funzioni aziendali.

Un ulteriore ambito di rilevanza strategica riguarda la gestione dei rischi. Le tematiche ESG incidono in maniera crescente sulle imprese, includendo rischi ambientali, sociali, reputazionali e regolamentari, oltre a potenziali impatti finanziari indiretti. Un ruolo fondamentale è svolto da Enterprise Risk Management (ERM), un sistema integrato di gestione dei rischi che consente di identificare, valutare e monitorare in modo coordinato le principali fonti di incertezza che possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi strategici.⁵⁷

L'evoluzione del quadro normativo europeo in ambito di sostenibilità rafforza ulteriormente il legame tra strategia, governance e gestione dei rischi, imponendo alle imprese di dimostrare una chiara coerenza tra gli obiettivi dichiarati e le scelte effettivamente adottate. In tale scenario, la sostenibilità entra stabilmente nei processi decisionali di vertice, contribuendo in modo significativo alla capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti del contesto economico, sociale e normativo.

L'integrazione della sostenibilità nella visione strategica richiede, dunque, un coinvolgimento attivo e continuo del Consiglio di Amministrazione, chiamato a orientare la strategia in una prospettiva di lungo periodo e a garantire l'allineamento tra mission, vision, piani industriali e sistemi di gestione dei rischi. Solo attraverso un approccio strutturale delle tematiche ESG è possibile evitare che la sostenibilità rimanga confinata a iniziative isolate o meramente comunicative.

⁵⁷Office in Italy- Environmental Resources <https://www.erm.com-locations-erm>

La capacità di incorporare in modo sistematico i fattori ESG nella visione strategica rappresenta un elemento distintivo delle imprese orientate alla creazione di valore sostenibile, rafforzandone la competitività, la credibilità e la resilienza in un contesto economico e sociale in continua evoluzione.

In conclusione, l'integrazione della sostenibilità nella visione strategica non è solo una risposta alle pressioni normative o di mercato, ma un vero e proprio vantaggio competitivo. Un'impresa che incorpora stabilmente i principi ESG nel proprio orientamento strategico è meglio preparata ad affrontare le sfide globali, a ridurre i rischi e a cogliere le opportunità offerte dalla transizione verso un'economia più sostenibile.

2.2 Strumenti e leve operative nella strategia ESG

Nell'ambito della governance sostenibile gli strumenti e le leve operative costituiscono l'insieme dei meccanismi attraverso cui la strategia viene attuata, monitorata e tradotta in risultati concreti.⁵⁸

Tali meccanismi consentono di tradurre la visione strategica in pratiche gestionali e processi decisionali coerenti, assicurando che gli obiettivi di sostenibilità siano effettivamente incorporati nell'operatività aziendale. In questo contesto, assumono particolare rilievo i seguenti strumenti:

- il Bilancio di sostenibilità, consente di monitorare l'attuazione della strategia ESG e di valutare la coerenza tra obiettivi di sostenibilità e risultati conseguiti.
- i Comitati endoconsiliari con competenze specifiche in materia di sostenibilità, supportano il CdA nell'analisi delle tematiche rilevanti e nella definizione di proposte operative.
- I sistemi di incentivazione legati a performance ESG, finalizzati ad allineare gli interessi del top management e dei dipendenti con gli obiettivi di sostenibilità definiti dall'impresa.
- Gli Indicatori di performance (KPI), sistemi di monitoraggio e reporting, fondamentali per valutare i progressi e intervenire in caso di scostamenti.

⁵⁸ Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, OCSE (2015), "Principi di Corporate Governance", versione italiana approvata dal G20.

- Approccio alla materialità finanziaria e non finanziaria, per valutare come le decisioni ESG incidano sul valore dell'impresa e sugli investimenti sostenibili.

L'efficacia di questi strumenti dipende dal loro livello di integrazione nei processi decisionali. Il CdA deve assicurarsi che non si limitino ad essere adempimenti formali, ma diventino leve dinamiche e coerenti con la strategia complessiva, capaci di incidere realmente sul modello di business.

In definitiva, il bilancio di sostenibilità, la strategia ESG e gli strumenti operativi costituiscono un sistema integrato che consente al CdA di esercitare una governance sostenibile concreta, misurabile e verificabile, in grado di rafforzare la competitività e creare valore condiviso per tutti gli stakeholder.

2.2.1 Bilancio di sostenibilità

L'integrazione della sostenibilità nella visione strategica d'impresa richiede che i principi ESG siano tradotti in strumenti concreti di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione. In questo processo, il bilancio di sostenibilità rappresenta una leva fondamentale in quanto supporta il CdA nelle decisioni strategiche, fornendo informazioni strutturate su rischi, opportunità e performance ESG, traduce gli indirizzi strategici in obiettivi misurabili, indicatori di performance e piani di miglioramento; rafforza le funzioni di controllo e supervisione del CdA sull'integrazione dei fattori ESG nel modello di business e contribuisce a collegare strategia, governance e reporting, assicurando coerenza tra obiettivi dichiarati, azioni intraprese e risultati comunicati.

Il bilancio di sostenibilità, inoltre, svolge una funzione di comunicazione strategica, consentendo all'impresa di rendere trasparenti gli impatti ambientali, sociali e di governance connessi alle proprie attività. Attraverso dati strutturati e informazioni attendibili, il documento riduce le asimmetrie informative e rafforza la fiducia degli stakeholder. In tale prospettiva, il bilancio di sostenibilità è finalizzato a comunicare in modo chiaro i risultati conseguiti, i progressi realizzati e le strategie adottate nei confronti di stakeholder, clienti, istituti finanziari e investitori, favorendo il dialogo e l'integrazione delle loro aspettative nei processi decisionali.

A consolidare il ruolo interviene anche il quadro normativo europeo: la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) impone la conformità a standard

internazionali come il Global Reporting Initiative (GRI), con l'obiettivo di garantire uniformità, trasparenza e comparabilità delle informazioni pubblicate. In questo modo, la rendicontazione di sostenibilità non è solo un obbligo normativo, ma diventa un elemento strategico per la competitività e la reputazione dell'impresa.

2.2.2 I Comitati ESG: ruolo, composizione e funzioni operative

Tra gli strumenti più rilevanti a disposizione del CdA per garantire una gestione efficace della strategia ESG vi sono i comitati endoconsiliari dedicati alla sostenibilità. Questi organi, composti da un numero ristretto di amministratori e, in alcuni casi, integrati da figure manageriali con competenze specialistiche, svolgono un ruolo chiave nell'assicurare il collegamento diretto tra la governance strategica e l'attuazione operativa delle politiche ESG¹. La loro funzione è quella di approfondire tematiche complesse, preparare le decisioni strategiche e monitorare l'attuazione delle politiche di sostenibilità, consentendo così al CdA di prendere decisioni informate e basate su analisi approfondite.⁵⁹

In questo contesto, il Comitato di Sostenibilità rappresenta il principale strumento per garantire un coinvolgimento costante e qualificato del vertice aziendale nelle questioni ambientali, sociali e di governance. Dotato di funzioni istruttorie, propositive e consultive, supporta il CdA nella definizione degli obiettivi di sostenibilità, nella valutazione dei rischi e delle opportunità ESG e nel monitoraggio dei risultati ottenuti.

Il Codice di Corporate Governance sebbene non preveda l'obbligo di costituire un comitato con funzioni specifiche in materia di sostenibilità, riconosce la possibilità che i comitati consiliari possano svolgere funzioni di supporto al CdA nell'analisi delle principali tematiche di sostenibilità.

Secondo il Rapporto FIN-GOV sulla Corporate Governance 2021,⁶⁰ la decisione di costituire un comitato autonomo dipende da fattori quali dimensione aziendale, assetti proprietari e natura degli azionisti. In particolare, la presenza di un Comitato di Sostenibilità risulta più frequente nelle public companies e nelle società a controllo

⁵⁹ UNEP Finance Initiative, 2020, "Linee guida per i comitati di sostenibilità", traduzione italiana.

⁶⁰ Centro di Ricerche Finanziarie sulla Corporate Governance, Rapporto FIN-GOV sulla Corporate Governance in Italia, M. Belcredi e S. Bozzi, novembre 2021.

pubblico operanti in settori a elevata rilevanza ambientale e sociale. Riguardo la composizione, i comitati sono prevalentemente formati da amministratori non esecutivi e indipendenti.

Le imprese possono affrontare le tematiche ESG attribuendo le relative deleghe a comitati consiliari già esistenti oppure istituendo un Comitato di Sostenibilità dedicato. Quest'ultima soluzione risulta generalmente più efficace, poiché consente un approccio più strutturato, trasversale e specialistico alla sostenibilità. Le società dotate di comitati ESG mostrano infatti una migliore integrazione della sostenibilità nelle decisioni strategiche e una maggiore qualità della rendicontazione non finanziaria, soprattutto quando operano in coordinamento con sistemi di incentivazione legati alle performance ESG. Un Comitato di Sostenibilità, composto da membri dotati di adeguate competenze, può inoltre svolgere un ruolo propositivo e consultivo nei confronti del CdA, collaborando con gli altri comitati endoconsiliari per integrare gli obiettivi ESG nell'intera attività aziendale e contribuire al perseguimento del successo sostenibile.

I comitati ESG svolgono prevalentemente tre funzioni fondamentali:

1. Supporto strategico, attraverso l'analisi delle opportunità e dei rischi connessi agli aspetti ambientali, sociali e di governance, l'identificazione delle priorità da sottoporre al CdA e la formulazione di proposte coerenti con la visione strategica dell'impresa.
2. Monitoraggio e supervisione, mediante la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi ESG, il controllo della conformità rispetto alle normative e agli standard internazionali di riferimento (CSRD, ESRS, GRI, SASB) e l'individuazione di eventuali aree di miglioramento.
3. Allineamento e integrazione, attraverso il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali (ad esempio risk management, compliance e investor relations), al fine di assicurare che le tematiche ESG siano integrate in modo coerente nei processi operativi e nei sistemi di rendicontazione.

La composizione del comitato ESG deve garantire una combinazione di:

- Indipendenza di giudizio, per assicurare imparzialità nelle valutazioni;
- Diversità di background, così da includere prospettive differenti (finanza sostenibile, diritto ambientale, strategia aziendale, innovazione tecnologica);

- Competenze specifiche in materia ESG, indispensabili per interpretare correttamente normative, trend di mercato e best practices.

Nelle realtà più avanzate, il comitato ESG può essere un organo autonomo oppure una sezione specializzata di altri comitati già esistenti, come il comitato rischi, il comitato controllo e sostenibilità o il comitato nomine e remunerazione. In ogni caso, il CdA mantiene la responsabilità ultima delle decisioni, delegando al comitato l'analisi tecnica e la formulazione di raccomandazioni.

Sul piano operativo, i comitati ESG svolgono un ruolo attivo nel:

- definire e aggiornare piani e programmi di sostenibilità, coerenti con la strategia aziendale;
- valutare e monitorare l'efficacia delle politiche ambientali e sociali, verificandone l'attuazione nel tempo;
- predisporre i contenuti dei report di sostenibilità e del bilancio integrato, assicurandone completezza e coerenza;
- promuovere il dialogo con stakeholder esterni e investitori orientati alla sostenibilità, favorendo trasparenza e fiducia;
- contribuire alla prevenzione di rischi reputazionali e legali, anche attraverso il presidio delle pratiche ESG e la mitigazione di fenomeni di greenwashing.⁶¹

In sintesi, i comitati ESG rappresentano un ponte operativo tra la strategia deliberata dal CdA e la sua attuazione concreta, assicurando che gli obiettivi di sostenibilità siano perseguiti in modo sistematico, trasparente e misurabile. Il loro contributo è particolarmente prezioso in un contesto normativo in rapida evoluzione, dove la complessità delle regole e la crescente attenzione del mercato impongono competenze specifiche e un presidio costante delle tematiche ESG.

⁶¹ Integrated Governance a New Model of Governance for Sustainability, UNEP Finance Initiative, 2014, pag. 36

2.2.3 I sistemi di incentivazione ESG per il top management

I sistemi di incentivazione rappresentano una leva operativa decisiva per assicurare che la strategia ESG, definita dal Consiglio di Amministrazione, venga tradotta in azioni concrete e risultati misurabili. In particolare, collegare la remunerazione del top management e, in alcuni casi, di altri livelli dirigenziali al raggiungimento degli obiettivi ESG consente di allineare gli interessi individuali con la visione sostenibile dell'impresa.⁶²

Negli ultimi anni, le principali linee guida di governance aziendale e gli orientamenti normativi europei hanno sottolineato l'importanza di integrare indicatori di performance ESG nei pacchetti retributivi, sia nella componente variabile di breve periodo (*short-term incentives*, STI) sia in quella variabile di lungo periodo (*long-term incentives*, LTI).⁶³

Questo approccio mira a evitare che gli obiettivi di sostenibilità restino dichiarazioni di principio, rendendoli invece parte integrante nella valutazione della performance manageriale.

Gli obiettivi ESG inseriti nei sistemi di incentivazione possono riguardare:

- Dimensione ambientale: riduzione delle emissioni di CO₂, miglioramento dell'efficienza energetica, aumento della quota di energia da fonti rinnovabili, riduzione dei rifiuti o dell'uso di materie prime non riciclabili.
- Dimensione sociale: tassi di infortuni sul lavoro, livello di soddisfazione dei dipendenti, inclusione e diversità, formazione e sviluppo professionale.
- Dimensione di governance: rispetto delle normative, trasparenza nei rapporti con gli stakeholder, qualità del reporting, prevenzione di rischi etici e reputazionali.

Per risultare efficaci, i sistemi di incentivazione ESG devono rispettare alcuni principi fondamentali:

1. Misurabilità, gli obiettivi devono essere quantificabili e basati su indicatori chiari (Key Performance Indicators, KPIs).
2. Realismo, i target fissati devono essere sfidanti ma raggiungibili, per motivare il management senza generare comportamenti opportunistici.

⁶² GRI, Global Reporting Initiative (2021), *GRI Standards 2021: Fondamenti*, traduzione italiana

⁶³ Parlamento Europeo e Consiglio UE (2022), Direttiva (UE) 2022/2464, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

3. Allineamento temporale, è necessario bilanciare obiettivi di breve e di lungo termine, così da incentivare una gestione sostenibile e non puramente reattiva.
4. Trasparenza, criteri, metriche e risultati devono essere comunicati in modo chiaro agli stakeholder e agli investitori.⁶⁴

Il CdA, in particolare attraverso il comitato nomine e remunerazione o eventuali comitati ESG, è responsabile della definizione di questi sistemi e del loro periodico aggiornamento, tenendo conto delle evoluzioni normative, delle best practices internazionali e delle esigenze specifiche dell'impresa.

Diversi studi di settore dimostrano che le aziende che adottano sistemi di incentivazione ESG ben strutturati tendono a registrare migliori performance di sostenibilità, maggiore attrattività per gli investitori istituzionali e un rafforzamento della reputazione sul mercato. Inoltre, tali sistemi contribuiscono a diffondere all'interno dell'organizzazione una cultura della responsabilità, rendendo la sostenibilità una priorità concreta e condivisa.

Gli incentivi legati agli obiettivi ESG, dunque, trasformano la sostenibilità da concetto strategico a driver operativo di performance, creando un legame diretto tra le scelte di vertice e i risultati misurabili in campo ambientale, sociale e di governance.

2.2.4 Gli Indicatori di Performance, monitoraggio e reporting degli obiettivi di sostenibilità

Gli indicatori di performance chiave (Key Performance Indicators, KPI) rappresentano uno degli strumenti principali attraverso cui il CdA e il management possono misurare in maniera oggettiva l'efficacia delle strategie ESG e verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

I KPI ESG permettono di tradurre concetti spesso generici in parametri concreti, misurabili e monitorabili nel tempo. Questo approccio consente di:

- quantificare i progressi verso gli obiettivi di sostenibilità;
- confrontare le performance con quelle di altri operatori del settore (*benchmarking*);

⁶⁴ Assonime, 2021, C.d.A. e politiche di sostenibilità <https://www.assonime.it-storia>

- comunicare in modo trasparente i risultati a stakeholder, investitori e autorità di vigilanza.⁶⁵

La selezione degli indicatori deve essere coerente con la strategia aziendale e con i temi ESG rilevanti per l'impresa, permette di valutare l'efficacia delle politiche adottate e di individuare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi stabiliti.

Il monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità implica un processo strutturato che prevede:

1. Definizione chiara dei target, attraverso l'individuazione di obiettivi specifici, realistici e definiti;
2. Raccolta e validazione dei dati, mediante l'implementazione di sistemi informativi e di controllo interno in grado di garantire la qualità, l'affidabilità e la tracciabilità delle informazioni;
3. Analisi periodica dei risultati, con il confronto tra performance effettive e target stabiliti;
4. Azioni correttive, finalizzate ad intervenire tempestivamente per riallineare le performance agli obiettivi strategici.

Il monitoraggio delle performance ESG è lo strumento che trasforma la sostenibilità da obiettivo strategico a risultato tangibile, permettendo al CdA di misurare, valutare e comunicare in maniera credibile il proprio impegno verso un modello di business responsabile e competitivo.

Il CdA, supportato dai comitati ESG o da funzioni aziendali dedicate, è chiamato a supervisionare periodicamente l'andamento degli indicatori, assicurando che le informazioni siano complete, affidabili e tempestive e a garantire che il monitoraggio sia continuo e integrato nei sistemi di reporting aziendale.

In tale prospettiva, i sistemi di reporting interno rappresentano un supporto fondamentale per il CdA, consentendo una valutazione informata delle performance e dei rischi ESG e favorendo l'integrazione tra dimensione finanziaria e non finanziaria.

Il reporting ESG svolge inoltre una funzione essenziale di trasparenza e accountability nei confronti degli stakeholder. La rendicontazione delle performance di sostenibilità

⁶⁵ World Economic Forum, "Misurare il capitalismo degli stakeholder: verso metriche comuni e coerenti", traduzione italiana, 2020.

consente all'impresa di comunicare in modo strutturato il proprio impegno e i risultati conseguiti, rafforzando la credibilità e la fiducia del mercato.

L'adozione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), obbligatoria con la CSRD, impone alle imprese di rendere pubblici numerosi indicatori standardizzati, favorendo la comparabilità e l'affidabilità delle informazioni diffuse.

L'evoluzione degli standard internazionali e del quadro normativo europeo ha progressivamente aumentato il livello di dettaglio e di rigore richiesto nella comunicazione delle informazioni non finanziarie, rafforzando il legame tra reporting, strategia e governance.

Un sistema efficace di monitoraggio e reporting consente, inoltre, di supportare la gestione dei rischi e delle opportunità legate alla sostenibilità. Attraverso l'analisi dei dati e degli indicatori, l'impresa può individuare aree di miglioramento, anticipare criticità e valorizzare le opportunità connesse all'innovazione sostenibile e alla transizione verso modelli di business più responsabili.

In definitiva, KPI, monitoraggio e reporting costituiscono leve operative essenziali per l'attuazione della strategia ESG. Essi permettono di rendere misurabile la sostenibilità, di rafforzare il ruolo di supervisione del Consiglio di Amministrazione e di garantire coerenza tra obiettivi dichiarati, performance effettive e comunicazione verso il mercato e gli stakeholder. In tal modo, la sostenibilità si consolida come componente strutturale della governance e della creazione di valore di lungo periodo.

2.2.5 L'analisi di materialità: identificazione dei temi ESG rilevanti e implicazioni sulla rendicontazione finanziaria e non finanziaria

L'analisi di materialità rappresenta uno strumento essenziale per integrare in modo concreto la sostenibilità nella strategia e nei meccanismi di governance dell'impresa. Attraverso questo processo, l'impresa individua i temi ESG più rilevanti, consente di orientare le scelte strategiche, migliorare la gestione dei rischi e rafforzare il dialogo con gli stakeholder. Il coinvolgimento attivo del CdA contribuisce a garantire coerenza, trasparenza e credibilità, rendendo la sostenibilità un elemento strutturale della creazione di valore nel lungo periodo. La materialità, dunque, si configura come uno

strumento strategico a supporto dei processi decisionali di vertice in quanto può essere considerata secondo due prospettive complementari:

1. Materialità finanziaria, individua gli aspetti ESG che influenzano, direttamente o indirettamente, la performance economica e la creazione di valore per l'impresa.
2. Materialità d'impatto, identifica i temi ESG su cui l'azienda esercita un impatto significativo verso l'esterno, a livello ambientale e sociale, indipendentemente dal loro effetto immediato sui risultati economici.

Il nuovo quadro normativo europeo, con la CSRD e gli ESRS, ha introdotto l'obbligo del principio della doppia materialità (*double materiality*), che richiede di valutare simultaneamente sia la rilevanza finanziaria degli aspetti ESG per l'impresa sia il loro impatto sull'ambiente e sulla società.

La doppia materialità amplia la portata dell'analisi e rafforza il legame tra sostenibilità, strategia e governance, attribuendo al Consiglio di Amministrazione una responsabilità ancora più significativa nel processo di supervisione.

L'analisi di materialità, per essere efficace, deve seguire un processo strutturato che includa:

- Individuazione dei temi ESG rilevanti sulla base di normative, standard internazionali e best practices di settore;
- Dialogo con gli stakeholder, (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni, ONG) al fine di comprendere le loro aspettative, percezioni e priorità rispetto alle diverse tematiche di sostenibilità;
- Valutazione dell'impatto di ciascun tema sulla performance aziendale e sulla società e ambiente, utilizzando criteri qualitativi e quantitativi;
- Costruzione della matrice di materialità, che rappresenta graficamente le priorità emerse incrociando la rilevanza per gli stakeholder con la rilevanza per l'impresa.⁶⁶

Il CdA svolge un ruolo determinante in ogni fase di questo processo, approvando la metodologia adottata, verificando i risultati e assicurando che le priorità identificate siano integrate nei piani strategici e nei sistemi di monitoraggio. L'analisi di materialità

⁶⁶ Dohr, J. L., "Materialità: cosa significa in contabilità?", *The Journal of Accountancy*, vol. 122, n. 1, pp. 54-56, 1950.

non è infatti un esercizio statico, ma un processo dinamico che deve essere rivisto periodicamente per riflettere i cambiamenti nel contesto normativo, di mercato e nelle aspettative degli stakeholder.

Un approccio strutturato e coerente alla materialità consente al CdA di:

- allocare in modo mirato le risorse aziendali;
- prevenire rischi reputazionali e legali connessi a una gestione non adeguata dei temi ESG;
- migliorare la qualità del reporting di sostenibilità, rendendolo più credibile e utile per gli investitori.

L'analisi di materialità rappresenta, dunque, uno strumento importante per integrare la sostenibilità nella strategia d'impresa e nei meccanismi di governance. Attraverso l'identificazione dei temi ESG rilevanti, essa consente di orientare le scelte strategiche, migliorare la gestione dei rischi e rafforzare il dialogo con gli stakeholder. Il coinvolgimento attivo del Consiglio di Amministrazione nel processo di materialità contribuisce a garantire coerenza, trasparenza e credibilità, rendendo la sostenibilità un elemento strutturale della creazione di valore di lungo periodo.

2.3 Trasparenza e dialogo con gli stakeholder

Nel percorso verso una gestione orientata alla sostenibilità, il Consiglio di Amministrazione non può limitarsi a definire obiettivi ESG in termini astratti, ma deve assicurare l'effettiva integrazione nella dimensione organizzativa e nei meccanismi del sistema di pianificazione e controllo. Ciò richiede un collegamento diretto tra obiettivi strategici, indicatori di performance e leve decisionali, favorendo un processo di responsabilizzazione diffuso a tutti i livelli aziendali e coerente non solo con la strategia di sostenibilità, ma anche con gli obiettivi economico-finanziari dell'impresa.

In questo processo assume un ruolo trasversale lo stakeholder engagement, inteso come il coinvolgimento strutturato dei portatori di interesse nelle decisioni strategiche e nella definizione delle priorità ESG.

La nozione di stakeholder trova una prima formulazione nel 1963 ad opera dello Stanford Research Institute, che li definisce come “quei gruppi senza il cui sostegno l’organizzazione cesserebbe di esistere”.⁶⁷

Successivamente, R. Edward Freeman ha ampliato tale prospettiva, includendo “qualsiasi individuo o gruppo che può influenzare o essere influenzato dalle azioni dell’impresa”, collocando l’azienda al centro di una rete articolata di relazioni determinanti per il suo funzionamento.⁶⁸

Per gestire in modo efficace tali relazioni, il CdA è chiamato a identificare e classificare gli stakeholder in funzione della natura e dell’intensità del rapporto con l’impresa, distinguendo stakeholder primari, che intrattengono relazioni dirette e fondamentali con l’azienda (come azionisti, dipendenti e clienti), e stakeholder secondari, che incidono in modo indiretto sull’attività aziendale (tra cui media, comunità locali e organizzazioni non governative).⁶⁹

La gestione strutturata degli stakeholder richiede una comunicazione efficace e trasparente, che rappresenta uno dei pilastri della governance sostenibile e uno degli strumenti principali attraverso cui il Consiglio di Amministrazione esercita la propria accountability.

In un contesto economico e normativo in cui le tematiche ESG assumono un rilievo crescente, la capacità di comunicare in modo chiaro, completo e verificabile riveste un valore strategico, incidendo sulla reputazione aziendale, sull’accesso ai capitali e sulla fiducia del mercato.

La trasparenza comunicativa non si esaurisce nella mera diffusione di dati e risultati, ma implica un approccio proattivo alla comunicazione, volto a rendere comprensibili gli impegni assunti, le scelte strategiche effettuate e i progressi conseguiti. Un’impostazione trasparente consente di ridurre il rischio di disallineamenti tra dichiarazioni e pratiche operative, contribuendo a prevenire fenomeni quali il greenwashing e a rafforzare la credibilità complessiva dell’impresa.⁷⁰

⁶⁷ Stanford Research Institute, Concept of Stakeholder, 1963.

⁶⁸ Freeman R.E. Strategic Management: Stakeholder Approach, Pitman Boston, 1984

⁶⁹ Clarkson, M. B. E. ,1995, “A Stakeholder framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, Academy of Management Review, 2021, pp. 92–117.

⁷⁰ Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011), “The Drivers of Greenwashing”, California Management Review, pp. 64-87.

In questo quadro, il coinvolgimento continuo degli stakeholder è fondamentale per comprendere le loro aspettative, raccogliere feedback qualificati e integrare le esigenze emerse nei processi decisionali aziendali. In ambito ESG, il dialogo rappresenta una condizione imprescindibile per individuare le tematiche più significative e definire strategie sostenibili coerenti e condivise.

Il Consiglio di Amministrazione, in quanto organo di vertice, è pertanto chiamato a promuovere un dialogo strutturato e continuativo con gli stakeholder, assicurando che trasparenza e partecipazione siano integrate stabilmente nei processi aziendali, così da costruire nel tempo relazioni di fiducia solide e durature.

2.3.1 Comunicazione ESG: obblighi normativi e reporting volontario

In un contesto economico sempre più orientato alla trasparenza e alla responsabilità, una comunicazione chiara, completa e affidabile delle strategie e delle performance aziendali assume un ruolo determinante per la reputazione dell'impresa e per la sua capacità di attrarre capitali.

In questo scenario, caratterizzato da una crescente complessità dei mercati, da aspettative sempre più articolate degli stakeholder e da un rafforzamento del quadro normativo europeo in materia di sostenibilità, il Corporate Reporting riveste una funzione centrale nei sistemi di governance d'impresa. Il reporting rappresenta l'insieme dei processi e degli strumenti attraverso cui l'impresa comunica le proprie strategie, le performance e le modalità di creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo, integrando in modo coerente informazioni finanziarie e non finanziarie.

Le nuove disposizioni europee hanno profondamente trasformato l'approccio alla comunicazione ESG, segnando il passaggio da una logica prevalentemente volontaria a un sistema obbligatorio e standardizzato. Con l'entrata in vigore della CSRD, le imprese sono, infatti, tenute a fornire informazioni dettagliate sui temi ambientali, sociali e di governance secondo criteri definiti dagli ESRS. In tal modo viene garantita la trasparenza e la comparabilità delle informazioni, riducendo il rischio di comunicazioni parziali o fuorvianti.

Gli obblighi introdotti dalla CSRD richiedono alle imprese di rendicontare sui temi ESG individuati attraverso l'analisi di doppia materialità, di utilizzare indicatori

standardizzati coerenti con le metriche ESRS e di fornire informazioni sia qualitative, relative a politiche, strategie e processi decisionali, sia quantitative, riferite a dati e risultati misurabili. A ciò si affianca l'obbligo di sottoporre le informazioni di sostenibilità a verifica esterna da parte di un revisore indipendente, al fine di garantirne l'affidabilità e la credibilità.

Accanto agli obblighi di natura normativa, molte imprese scelgono di adottare forme di reporting volontario come strumento di rafforzamento della trasparenza e di differenziazione competitiva.

Tra queste forme rientrano il bilancio di sostenibilità redatto secondo standard internazionali quali il Global Reporting Initiative (GRI), il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) e il report integrato elaborato secondo le linee guida dell'International Integrated Reporting Council (IIRC).

In questo contesto, la comunicazione volontaria, se coerente e ben strutturata, consente al Consiglio di Amministrazione di anticipare le richieste informative del mercato, dimostrare un impegno che va oltre la mera conformità regolamentare e consolidare la fiducia degli stakeholder, contribuendo al miglioramento del posizionamento competitivo dell'impresa.

Il Consiglio di Amministrazione deve assicurare che i sistemi di rendicontazione siano coerenti con la strategia aziendale, con il modello di business e con gli obiettivi di sostenibilità definiti dall'impresa. Il reporting rappresenta uno strumento attraverso il quale il CdA esercita le proprie funzioni di indirizzo strategico e di supervisione, verificando l'allineamento tra indirizzi dichiarati, decisioni assunte e risultati effettivamente conseguiti.

Attraverso l'approvazione dei documenti di reporting, il Consiglio di Amministrazione rafforza il dialogo con gli stakeholder e la credibilità dell'impresa, garantendo qualità, affidabilità e completezza delle informazioni.

2.3.2 Best practices nazionali e internazionali di governance sostenibile

L'adozione di best practices in materia di governance sostenibile rappresenta per le imprese un elemento fondamentale per garantire l'efficacia delle strategie ESG e migliorare la propria reputazione a livello nazionale e internazionale. Queste pratiche

costituiscono modelli di riferimento per il Consiglio di Amministrazione e si traducono in azioni concrete per affrontare specifiche esigenze o criticità, in progetti finalizzati al raggiungimento di obiettivi chiari e in politiche aziendali rivolte a determinati ambiti.

A livello internazionale, alcune linee guida di riferimento sono state elaborate da organismi come:

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), un'organizzazione internazionale che analizza e promuove politiche volte a migliorare il benessere economico e sociale, come crescita, occupazione, stabilità finanziaria e commercio globale.
- UN Global Compact (UNGC), iniziativa promossa dalle Nazioni Unite per spingere le aziende ad allineare strategie e operazioni a dieci principi universali relativi a diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione. Incoraggia le aziende ad adottare pratiche sostenibili per conseguire gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) è un gruppo istituito nel 2015 dal Financial Stability Board (FSB) per sviluppare un quadro di raccomandazioni volontarie che aiutino le aziende a divulgare in modo trasparente e comparabile i rischi e le opportunità legati ai cambiamenti climatici, agli investitori e agli stakeholder, favorendo decisioni finanziarie più informate e stabili. Le raccomandazioni si concentrano su quattro aree: Governance, Strategia, Gestione dei Rischi e Metriche e Obiettivi.
- GRI Standards e SASB Standards, forniscono criteri e indicatori standardizzati che migliorano la comparabilità, l'affidabilità e l'utilità informativa dei report di sostenibilità, rispondendo sia alle esigenze degli stakeholder sia a quelle degli investitori.

Dopo aver analizzato i principali framework internazionali di riferimento, è opportuno evidenziare come l'effettiva integrazione della sostenibilità non si esaurisca nell'adozione di standard di rendicontazione, ma richieda l'implementazione di strumenti organizzativi e gestionali capaci di tradurre tali principi in prassi operative.

Molte imprese, infatti, stanno progressivamente affiancando ai framework di reporting specifiche soluzioni interne volte a incorporare i fattori ESG nei processi decisionali, nei sistemi di controllo e nelle dinamiche di governance. In questa prospettiva, la

sostenibilità viene considerata una dimensione trasversale che incide sulla definizione della strategia, sulla gestione dei rischi e sulla misurazione delle performance.

Un ulteriore elemento chiave è l'integrazione del principio di doppia materialità nei processi decisionali e di reporting, che consente di valutare sia gli impatti dell'impresa sull'ambiente e sulla società, sia i rischi e le opportunità ESG rilevanti per la performance economico-finanziaria.

La definizione di obiettivi ESG, collegati ai sistemi di incentivazione del top management, rappresenta inoltre una leva fondamentale per allineare le scelte manageriali alla strategia di sostenibilità.

Infine, il coinvolgimento strutturato degli stakeholder nella pianificazione strategica rappresenta una best practice fondamentale, poiché consente di comprendere le loro aspettative, migliorare la qualità delle decisioni aziendali e rafforzare la credibilità delle strategie ESG. Nel loro insieme, questi strumenti e pratiche delineano un modello di governance orientato alla sostenibilità, nel quale il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo centrale nel coordinare strategia, controllo e accountability, contribuendo in modo determinante alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

A livello nazionale, il Codice di Corporate Governance rappresenta il principale strumento di autodisciplina per le società quotate con l'obiettivo di orientare il governo societario verso modelli di gestione trasparenti, responsabili e sostenibili. Attraverso un insieme di principi e raccomandazioni, il Codice fornisce un quadro di riferimento volto a consolidare la qualità della governance e a promuovere l'integrazione dei fattori ESG nella definizione delle strategie aziendali.

Nel contesto italiano, le imprese che si distinguono in ambito di sostenibilità sono quelle che hanno superato una visione meramente formale degli obblighi normativi, adottando soluzioni innovative nella strategia, nella governance e nei processi operativi.

Un primo ambito di intervento riguarda la governance, con il potenziamento del ruolo del Consiglio di Amministrazione nella supervisione delle tematiche ESG. L'istituzione di comitati di sostenibilità, l'integrazione degli obiettivi ESG nei piani industriali e il collegamento tra performance e sistemi di incentivazione del top management consentono di rendere la sostenibilità una leva concreta di indirizzo strategico.

Ulteriori elementi di innovazione emergono nella trasparenza e nel reporting, attraverso il ricorso al bilancio integrato e a strumenti di rendicontazione avanzata, che offrono

una visione unitaria delle performance finanziarie e non finanziarie. L'adozione di standard internazionali e l'utilizzo di soluzioni digitali contribuiscono a migliorare la comparabilità delle informazioni e a rafforzare la credibilità nei confronti del mercato e degli investitori.

Un ruolo centrale è svolto dallo stakeholder engagement, sempre più strutturato e continuo, che consente di conoscere le aspettative dei portatori di interesse e di integrarle nei processi strategici e di pianificazione aziendale. Parallelamente, l'attenzione alla supply chain si traduce in pratiche di due diligence ESG e in politiche di sostenibilità estese ai fornitori, riducendo i rischi reputazionali e operativi.

Infine, molte imprese sperimentano forme di collaborazione, come i contratti di rete per la sostenibilità e le partnership con soggetti esterni, come università o enti di ricerca, al fine di condividere competenze e sviluppare iniziative comuni. Nel complesso, queste soluzioni dimostrano come la sostenibilità possa diventare un fattore distintivo e competitivo quando è integrata in modo sistemico nella governance e nei processi decisionali dell'impresa.

Capitolo3 Report di sostenibilità e governance: Circet Italia S.p.A., un'analisi empirica del modello aziendale

3.1 Obiettivi e metodologia di ricerca

A completamento dello studio teorico e normativo sviluppato nei capitoli precedenti, viene condotta un'analisi empirica sui temi della rendicontazione non finanziaria in un'azienda del mio territorio. L'indagine si concentra su Circet Italia S.p.A., società leader nello sviluppo e nella realizzazione di reti ed impianti per telecomunicazioni, trasporti ed energia⁵¹. Sito ufficiale <https://circuit.it>

Lo studio mira ad esaminare in che modo l'impresa abbia strutturato il proprio sistema di comunicazione della sostenibilità, analizzando le modalità attraverso cui Circet Italia integra i fattori ESG nei processi di reporting, nella governance e nelle scelte strategiche, anche alla luce dei crescenti obblighi normativi europei (CSRD ed ESRS).

La ricerca è stata condotta attraverso un metodo qualitativo, sviluppato mediante un'intervista semi-strutturata al management e un'analisi del Bilancio di Sostenibilità, al fine di comprendere in modo approfondito l'approccio concreto dell'azienda alla rendicontazione non finanziaria.

Il Chief Executive Officer di Circet Italia ha fornito un inquadramento generale sull'azienda, illustrandone il posizionamento strategico, il modello di business e l'approccio strutturato adottato in materia di sostenibilità.

L'intervista, realizzata con la Responsabile della sostenibilità, (HSEQ & Sustainability Specialist) direttamente coinvolta nei processi di rendicontazione e nell'elaborazione delle politiche ESG., ha permesso di approfondire gli aspetti operativi del reporting, le modalità di coordinamento con il vertice aziendale e gli organi di governance.

La metodologia di indagine ha consentito di mantenere una certa flessibilità nella raccolta delle informazioni, calibrando la struttura delle domande con l'opportunità di esplorare tematiche emergenti.

Questa modalità si è rivelata particolarmente efficace per indagare non solo i processi formali di reporting, ma anche le motivazioni, le criticità e le prospettive evolutive percepite dal management.

L'intervista si è svolta in un clima di confronto diretto e collaborativo, favorendo la raccolta di informazioni precise sull'integrazione dei fattori ESG nella strategia aziendale.

Prima dell'incontro, è stato esaminato il Report di Sostenibilità 2024, disponibile nella sezione del sito web istituzionale dell'azienda al fine di confrontare le evidenze emerse dal dialogo con il management con i contenuti del reporting aziendale e verificarne la coerenza rispetto a strategia, governance e informazioni rivolte agli stakeholder.

La combinazione tra intervista e analisi documentale ha permesso di ottenere una visione più approfondita e completa dell'organizzazione aziendale di Circet Italia S.p.A., evidenziando come la rendicontazione non finanziaria non rappresenti un mero adempimento formale, ma uno strumento strategico integrato nei processi decisionali e nella creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo.

L'indagine è stata condotta attraverso una serie di domande finalizzate ad approfondire i vari aspetti della gestione e della comunicazione sulla sostenibilità. Le domande sono state formulate con l'obiettivo di ricostruire il quadro complessivo dell'orientamento aziendale verso le tematiche ESG, in coerenza con il modello teorico e normativo delineato nei capitoli precedenti.

È stato adottato un approccio qualitativo in quanto l'obiettivo non era misurare fenomeni su larga scala, bensì comprendere in modo approfondito le modalità con cui la sostenibilità venga integrata nei processi decisionali e negli assetti di governance. L'intervista ha consentito di mettere in luce le logiche strategiche, le motivazioni e le criticità operative, aspetti difficilmente rilevabili attraverso strumenti di natura quantitativa basati su modelli statistici e analisi numeriche standardizzate.

Sulla base delle domande formulate, l'intervista si è concentrata su alcuni ambiti chiave del percorso di sostenibilità di Circet Italia, con l'obiettivo di ricostruirne l'evoluzione, l'impostazione strategica e le prospettive future.

In particolare, il confronto si è basato sui seguenti aspetti:

- Origine e sviluppo dell'impegno ESG, analizzando quando e come è nato il percorso di sostenibilità e in che misura il settore di appartenenza abbia influenzato tale scelta.

- Valori e cultura aziendale, per comprendere i principi che guidano l'organizzazione e il loro legame con le tematiche ambientali, sociali e di governance.
- Struttura della governance ESG, con attenzione alla composizione degli organi coinvolti, al ruolo del Consiglio di Amministrazione e al coordinamento interno nella definizione e attuazione della strategia.
- Integrazione della sostenibilità nel modello di business, approfondendo come gli obiettivi ESG siano inseriti nella pianificazione strategica e nei processi operativi.
- Processo di analisi di materialità, volto a individuare i temi rilevanti oggetto di rendicontazione e i principali impatti, rischi e opportunità.
- Contenuti del Piano ESG, con riferimento ai pilastri strategici, ai target fissati e alle principali iniziative in corso.
- Sfide e criticità affrontate, per comprendere le difficoltà incontrate nel percorso di integrazione della sostenibilità.
- Sistema di certificazioni e Sistema di Gestione Integrato, quale supporto operativo al raggiungimento degli obiettivi ESG.
- Obiettivi futuri e prospettive di sviluppo, con particolare attenzione al ruolo della governance nel guidare il percorso di sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Nel complesso, l'intervista si è focalizzata sull'analisi del grado di integrazione della sostenibilità nella strategia, nella governance e nei processi aziendali, al fine di valutare la coerenza tra impegni dichiarati e azioni concretamente implementate.

3.2 Analisi empirica: il caso Circet Italia S.p.A.

Circet Italia costituisce una delle più importanti realtà operative del Gruppo Circet, il principale provider di servizi di infrastrutture di rete in Europa.

Il Gruppo Circet nasce come operatore specializzato nella realizzazione e manutenzione di reti e, nel tempo, ha consolidato la propria posizione nei settori delle telecomunicazioni, dell'energia e dei trasporti. La sua crescita è stata guidata dai grandi trend strutturali che stanno trasformando l'economia globale: digitalizzazione, diffusione della banda ultra-larga, transizione energetica e modernizzazione delle

infrastrutture di mobilità. Attraverso una strategia di espansione dimensionale e geografica, Circet è oggi presente in 12 Paesi (Europa, Stati Uniti e Nord Africa), con circa 17.363 dipendenti e un fatturato che nel 2024 ha raggiunto i 4,2 miliardi di euro.

In questo contesto, Circet Italia riveste un ruolo centrale, contribuendo in modo significativo allo sviluppo e al consolidamento del Gruppo nel mercato nazionale.

Fondata nel 1989 con la denominazione CEIT S.p.A. e successivamente acquisita da parte del Gruppo Circet nel 2022, Circet Italia ha seguito e sostenuto l'evoluzione tecnologica del Paese, ampliando nel tempo competenze, mercati di riferimento e capacità operative.

Oggi l'azienda opera come player di riferimento nello sviluppo e nella manutenzione di infrastrutture tecnologiche complesse. Le attività si articolano in quattro macro-settori:

- Reti fisse: progettazione, realizzazione e manutenzione di reti in rame e fibra ottica (FTTC e FTTH), con utilizzo di tecniche tradizionali e a basso impatto ambientale;
- Reti mobili: infrastrutture wireless (GSM, UMTS, LTE, 5G), small cell, DAS, IoT e servizi di Industry 4.0;
- Trasporti: interventi su infrastrutture ferroviarie, aeroportuali, stradali e autostradali.
- Energia: realizzazione e manutenzione di infrastrutture di energie rinnovabili, indispensabili per far fronte alle sfide poste dal cambiamento climatico e alla necessità di energia pulita.⁷¹

Questa diversificazione rende Circet Italia un caso particolarmente significativo per l'analisi dei profili di governance, sostenibilità e gestione del rischio.

Il modello di business di Circet Italia si basa su un'organizzazione integrata e orientata alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo che ha consentito di crescere e rafforzare la sua presenza nel territorio.

Circet Italia, con sede legale: San Giovanni Teatino (Ch), conta, infatti, oltre 50 sedi operative su tutto il territorio nazionale, 1.691 dipendenti (nel 2026), con un fatturato di

⁷¹ <https://www.circet.it > azienda > chi-siamo>

circa 660 milioni di euro di valore della produzione con una crescita del 32,57% rispetto al 2023 ottenendo un utile netto nel 2024 di 45,13 milioni di euro.⁷².



Figura 8. Fonte sito Circet⁷³

3.2.1 Analisi dell'intervista.

1. *Quando è iniziato il percorso e come nasce l'impegno di Circet Italia verso la sostenibilità?*

Il primo bilancio di sostenibilità è stato redatto nel 2020 su base volontaria, secondo le Linee Guida GRI con il compito di descrivere le attività svolte, le strategie adottate dall'organizzazione e la gestione delle relazioni con i molteplici stakeholder. Il documento ha rappresentato un momento di svolta per l'azienda, segnando il passaggio da una fase iniziale a una progressiva strutturazione delle attività di reporting. Redigere un bilancio di sostenibilità significa, infatti, illustrare il processo con cui un'organizzazione riesce a creare valore nel tempo, non solo sotto il profilo economico, ma anche ambientale e sociale.

Il Report si configura come strumento di gestione, poiché consente di monitorare le performance, programmare le attività e stabilire obiettivi che siano in linea con i valori di sostenibilità e con le aspettative degli stakeholder.

L'introduzione della rendicontazione ha comportato una revisione delle modalità di raccolta delle informazioni, attraverso l'adozione di procedure più strutturate e

⁷² <https://www.circet.it> > azienda > chi-siamo

⁷³ Circet <https://www.circet.it> > azienda > chi-siamo

strumenti di monitoraggio più avanzati. I dati raccolti non sono finalizzati esclusivamente alla pubblicazione del report, ma anche per valutare possibili rischi e individuare aree di miglioramento operativo. Attraverso il monitoraggio degli indicatori è stato possibile comprendere quali processi funzionassero efficacemente e quali richiedessero, invece, interventi correttivi. Questo ha favorito un percorso di miglioramento continuo, orientato sia all'efficienza interna sia alla maggiore integrazione dei sistemi informativi.

L'utilizzo di strumenti digitali e di automazione nella gestione dei dati ha contribuito a rendere i processi più affidabili e tempestivi, migliorando la capacità dell'impresa di rispondere alle richieste del mercato e degli stakeholder.

L'impegno dell'azienda verso la sostenibilità non nasce esclusivamente da una motivazione reputazionale, pur rappresentando quest'ultima un beneficio rilevante, ma anche da esigenze competitive, operative e strategiche.

Le dinamiche di mercato hanno certamente avuto un ruolo rilevante: nelle gare pubbliche e private, il possesso di rating o certificazioni ESG consente di ottenere punteggi premiali rispetto ai concorrenti e sempre più clienti richiedono informazioni strutturate sulle performance ambientali e sociali come requisito di qualificazione o come criterio di valutazione della qualità del fornitore.

La sostenibilità è progressivamente diventata parte integrante della visione gestionale e del modello organizzativo dell'impresa, configurandosi come una leva strategica capace di migliorare i processi, accrescere l'efficienza organizzativa e promuovere un percorso sistematico di miglioramento continuo, oltre a rappresentare una responsabilità verso gli stakeholder e il contesto in cui l'azienda opera.

2. Il settore in cui opera l'azienda ha influenzato questa scelta?

Il settore di appartenenza ha avuto un'influenza significativa. In particolare, il comparto dell'energia ha rappresentato un elemento determinante: diversi competitor avevano già avviato percorsi di rendicontazione non finanziaria e questo ha contribuito a stimolare anche Circet Italia ad intraprendere un percorso analogo, in linea con le evoluzioni del mercato.

Un ulteriore impulso è derivato dall'ingresso dell'azienda CEIT nel Gruppo Circet, realtà internazionale particolarmente sensibile alle tematiche ESG. L'appartenenza a un

contesto multinazionale ha rafforzato le richieste provenienti dal vertice societario, orientando l'organizzazione verso standard più strutturati di rendicontazione e monitoraggio delle performance ambientali e sociali.

Va tuttavia evidenziato che, rispetto ad altre società del Gruppo, Circet Italia aveva già avviato in precedenza il proprio percorso verso la sostenibilità, dimostrando un particolare interesse verso tali tematiche.

3. Quali sono i valori su cui si fonda la cultura aziendale di Circet?

Circet fonda la propria cultura aziendale su sei valori chiave che orientano il comportamento organizzativo e le scelte strategiche e costituiscono l'identità stessa dell'organizzazione, racchiusa simbolicamente nell'acronimo del nome aziendale: *Customers, Involvement, Results, Challenge, Evolution, Together*⁷⁴. (Figura)



Figura 9. Fonte: Paola Murena, “La rendicontazione di sostenibilità Oltre l’omnibus”

Il cliente è posto al centro del modello di business e rappresenta il principio guida dell'azienda; l'intera organizzazione opera per garantire la piena soddisfazione dei clienti assicurando qualità, affidabilità e continuità del servizio.

Ogni dipendente è coinvolto e agisce con spirito imprenditoriale all'interno di un sistema caratterizzato da autonomia operativa e processi strutturati. Il coinvolgimento delle persone diventa leva di efficienza e innovazione.

L'azienda è orientata al conseguimento di risultati e performance superiori agli standard di mercato, rafforzando la fiducia dei partner e sostenendo la crescita del business.

⁷⁴ Fonte: Paola Murena, “La rendicontazione di sostenibilità Oltre l’omnibus” <https://www.dec.unich.it/pagina-orsa-workshop>

Lo spirito di sfida si manifesta nella capacità di mantenere elevati ritmi operativi, di essere reattivi rispetto alle dinamiche competitive e nell'assumersi i rischi in modo consapevole.

L'organizzazione si evolve e si adatta ai vari cambiamenti del mercato, promuovendo lo sviluppo professionale e l'acquisizione di nuove competenze.

Infine, il valore del lavoro di squadra sottolinea l'importanza della collaborazione, della passione e della determinazione condivisa, elementi che contribuiscono ad attrarre talenti e a consolidare relazioni durature con i clienti.

Nel rispetto di questi valori, Circet è diventato il partner di fiducia dei principali operatori mondiali nei settori delle telecomunicazioni e dell'energia, operando con requisiti rigorosi in termini di qualità, competitività, sostenibilità e soddisfazione del cliente in ogni fase del processo.

Il Gruppo opera con una visione globale e agisce a livello locale, creando valore per clienti, dipendenti, fornitori, azionisti e comunità attraverso uno sviluppo sostenibile e responsabile nel lungo periodo⁷³.

4. Com'è strutturata la Governance di Circet?

Il sistema di governance di Circet Italia è composto da un Consiglio di Amministrazione (Board of Directors), un Collegio Sindacale (Board of Auditors) e un Revisore dei Conti. L'Organo Amministrativo, costituito da tre amministratori, tra cui l'Amministratore Delegato (CEO), è dotato di ampi poteri gestionali ed è responsabile delle decisioni strategiche e operative della società.

Il CEO svolge un ruolo centrale: definisce gli obiettivi economici; approva sia il budget di previsione annuale sia il budget commerciale; interviene sulle politiche di Qualità, Ambiente e Sicurezza; effettua il riesame del Sistema Integrato con la struttura preposta ed esamina i report sullo stato del sistema di gestione Aziendale. Insieme al Board of Directors, il CEO è destinatario delle informative della Funzione di Conformità (ISO 37001 c.d. anticorruzione) dell'Organismo di Vigilanza. Il CEO riferisce al Board of Directors e al Board of Auditors sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, oltre che sulle operazioni di maggior rilievo.

Il CdA approva sia il Bilancio d'Esercizio sia il Bilancio di Sostenibilità che rendiconta le performance ambientali e sociali della Società. Le riunioni di approvazione del bilancio si tengono con cadenza annuale.

La società adotta un modello di organizzazione aziendale basato su un sistema di principi etici e strumenti di gestione e controllo (risk management e procedure). La gestione dei rischi ambientali e sociali è supportata dall'ufficio HSEQ che trasmette con cadenza mensile un report riepilogativo al Board of Directors, ai Direttori Operativi e all'Ufficio Legale.

L'organizzazione aziendale è suddivisa in 8 Direzioni operative, guidate da Direttori nominati dal CdA, responsabili sia della performance economica sia degli aspetti di sicurezza sul lavoro e tutela dell'ambiente che riferiscono direttamente al CEO.

A livello di gruppo Circet ha istituito un team ESG centrale composto da un responsabile ESG, un responsabile Ambiente e un analista ESG con il compito di definire, gestire e monitorare il piano d'azione complessivo.

È stato istituito un Comitato di Sostenibilità, coordinato dal Direttore della sostenibilità, Anaide Der Agobian (ESG, Brand & Communications), che riunisce i rappresentanti delle diverse Nazioni in cui il gruppo opera. Questo organismo definisce linee guida, obiettivi e priorità comuni, assicurando uniformità di indirizzo strategico e coerenza nelle politiche ESG a livello internazionale.

In Circet Italia, la funzione Sostenibilità è preposta al monitoraggio dei KPI di sostenibilità, alla promozione di una cultura ESG e del coordinamento con il team, informando regolarmente gli organi di amministrazione sull'andamento degli indicatori al fine di valutare i progressi rispetto agli obiettivi prefissati.

A livello nazionale, è presente il Direttore, (Headquarter Services & M&A Director) e la Responsabile ESG, che opera in stretto raccordo con il CEO, contribuendo all'attuazione delle strategie definite dal gruppo e adattandole al contesto italiano; il suo ruolo non si limita alla rendicontazione ma include il coinvolgimento trasversale delle diverse funzioni aziendali nella raccolta dei dati, nel monitoraggio degli obiettivi e nella valutazione delle performance.

Questa struttura di governance consente un coordinamento internazionale delle politiche di sostenibilità, garantendo uniformità di indirizzo strategico e coerenza tra le diverse realtà operative.

Il team ESG ha la responsabilità di coordinare, monitorare e verificare che gli impegni assunti a livello strategico siano tradotti in iniziative operative e in risultati coerenti con i target definiti. Sotto il profilo della governance, esiste una responsabilità diretta nei confronti del vertice aziendale. Le attività di monitoraggio, l'andamento dei KPI e le richieste provenienti dagli stakeholder esterni vengono regolarmente condivise con il CEO, il Consiglio di Amministrazione e la capogruppo, successivamente, le informazioni vengono diffuse anche alle altre società del Gruppo operanti nei diversi Paesi. In questo modo, si assicura un flusso informativo strutturato e coordinato, favorendo l'allineamento strategico e la coerenza gestionale sia a livello locale sia a livello internazionale.

Circet Italia, infatti, monitora costantemente i propri indicatori di performance ESG, ma al tempo stesso risponde alla capogruppo francese in merito ai risultati conseguiti. La responsabilità non è concentrata esclusivamente nel team ESG: tutte le funzioni aziendali sono coinvolte e chiamate a presidiare i KPI di propria competenza.

Il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo centrale nella definizione e nel controllo della strategia ambientale, inserendosi pienamente nel processo di governance della sostenibilità. Le scelte strategiche in tema ambientale, soprattutto quando comportano investimenti rilevanti o un significativo impiego di risorse organizzative, vengono sottoposte all'approvazione del CdA, al fine di valutarne la coerenza strategica, la sostenibilità economica e la trasparenza nei confronti degli stakeholder.

Il CdA esercita inoltre una funzione di supervisione formale attraverso l'esame e l'approvazione del report di sostenibilità, comprensivo dei KPI ambientali e delle iniziative ESG intraprese.

Essendo parte di un gruppo internazionale, il sistema di governance opera inoltre su più livelli. Accanto al Consiglio di Amministrazione di Circet Italia, vi è un coordinamento periodico tra i CEO delle diverse entità del gruppo, che si riuniscono con cadenza mensile o trimestrale. In tali incontri, tra i punti all'ordine del giorno figura stabilmente anche la sostenibilità: vengono analizzati l'andamento dei KPI, lo stato di avanzamento delle iniziative e l'eventuale necessità di introdurre correttivi o nuove azioni.

Le indicazioni emerse a livello di gruppo vengono successivamente recepite e declinate a livello nazionale, assicurando coerenza tra strategia internazionale e implementazione locale.

Nel complesso, la strategia ambientale risulta quindi oggetto di un processo strutturato di approvazione e monitoraggio, che coinvolge sia il Consiglio di Amministrazione sia il top management a livello internazionale, in un'ottica di governance multilivello e di controllo continuo delle performance ESG.

5. In che modo la sostenibilità viene integrata nella strategia?

In Circet Italia, l'attuazione concreta delle strategie di sostenibilità è resa possibile da un assetto organizzativo strutturato, composto da una Direzione centrale che coordina le divisioni operative specializzate nei settori energia, reti fisse, mobili e trasporti. Questo modello garantisce coerenza tra indirizzi strategici e operatività quotidiana. Sulla base di tali indirizzi vengono definiti gli obiettivi da perseguire, individuando sia quelli da mantenere nel tempo sia eventuali nuovi target da introdurre.

La sostenibilità è stata inserita nel piano di incentivazione aziendale. L'azienda ha adottato un sistema premiante rivolto a Impiegati e Quadri della Direzione aziendale, denominato Piano di Incentivazione Individuale, collegato al raggiungimento di obiettivi annuali predefiniti tra cui quelli di sostenibilità legati soprattutto alla sicurezza sul lavoro e all'ambiente.

L'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei sistemi di performance rappresenta, quindi, uno strumento concreto per rendere effettivi gli impegni assunti a livello strategico. Tale impostazione risponde anche alle indicazioni normative e agli standard di riferimento, tra cui la CSRD e i GRI, che richiedono un collegamento esplicito tra obiettivi ESG, governance e sistemi di incentivazione, al fine di assicurare un'effettiva integrazione della sostenibilità nei processi decisionali e organizzativi.

La sostenibilità è sempre più integrata nell'organizzazione interna, oltre a programmi di formazione, anche attraverso iniziative di sensibilizzazione e attività di coinvolgimento del personale, con l'obiettivo di diffondere una cultura ESG condivisa. Il benessere dei dipendenti, la sicurezza sul lavoro, la valorizzazione della diversità e la responsabilità sociale d'impresa sono elementi chiave della strategia aziendale.

L'impegno verso la sostenibilità insieme alla diversificazione dell'attività e all'innovazione, consente a Circet Italia di mantenere una posizione competitiva solida e

di dimostrare un'elevata capacità di resilienza anche in contesti economici instabili o caratterizzati da rapide trasformazioni tecnologiche e regolamentari.

L'integrazione della sostenibilità nel modello di business rappresenta, oggi un passaggio imprescindibile e rappresenta una necessità per la maggior parte delle imprese.

La sostenibilità non può più essere considerata un elemento accessorio o reputazionale, ma deve essere incorporata nei processi di pianificazione strategica e nei programmi aziendali per creare valore nel tempo.

6. Come sono stati individuati i temi materiali oggetto di rendicontazione?

Circet Italia ha condotto un'analisi di doppia materialità per individuare i temi più rilevanti da rendicontare tra quelli che generano o possono generare impatti, rischi e opportunità (IRO) in ambito ambientale, sociale e di governance.

L'identificazione degli IRO è avvenuta attraverso un'analisi del contesto interno ed esterno, nonché mediante il coinvolgimento attivo degli stakeholder. Prima l'analisi era stata condotta secondo gli standard GRI, attraverso la materialità tradizionale (focus sugli impatti dell'impresa verso l'esterno), nel 2024, con la redazione del nuovo bilancio, l'analisi è stata condotta in conformità ai nuovi standard ESRS (European Sustainability Reporting Standards) previsti dalla CSRD, adottando il principio della doppia materialità, con un approccio più strutturato, analitico e basato su criteri maggiormente oggettivi. Per individuare i temi materiali è stato necessario considerare il contesto in cui opera l'azienda e gli scenari macroeconomici, energetici e climatici nel breve, medio e lungo termine. Un'analisi complessiva di tali fattori consente non solo di identificare gli aspetti più rilevanti per il business sotto il profilo operativo, normativo e di sostenibilità, ma anche di valutare eventuali adeguamenti della strategia aziendale.

L'attività non si è limitata a un semplice aggiornamento formale, ma ha richiesto un approfondimento sostanziale dei temi rilevanti.

Le aspettative e le preoccupazioni degli stakeholder sono ritenuti di fondamentale importanza per l'individuazione dei temi materiali. Gli stakeholder ricoprono un ruolo centrale in quanto sono coinvolti nelle attività di organizzazione, incidendo direttamente o indirettamente sui risultati e sui processi decisionali. I principali stakeholder di Circet Italia sono clienti, dipendenti, fornitori di materiali e subappaltatori, enti pubblici e istituzioni, comunità locali e organizzazioni sindacali. Nell'ambito del processo di doppia materialità, sono stati organizzati incontri specifici, somministrati questionari e

avviati momenti di confronto con le diverse categorie di stakeholder. Tale attività ha consentito di valutare in modo strutturato i temi materiali rilevanti per l'organizzazione. Il monitoraggio continuo degli indicatori di performance (KPI), l'analisi dei bisogni emergenti e l'implementazione di azioni correttive mirate permettono di migliorare costantemente la soddisfazione dei Clienti.

In questo processo è risultato fondamentale il coinvolgimento della funzione finanziaria, in particolare del Chief Financial Officer (CFO). Il suo contributo ha consentito di integrare la prospettiva ESG con la dimensione economico-finanziaria, supportando la quantificazione dei rischi e delle opportunità connessi ai settori individuati nell'analisi. Questo ha rafforzato il collegamento tra sostenibilità e performance aziendale, superando una visione puramente qualitativa e favorendo un'integrazione più solida tra reporting ESG e sistemi di controllo.

Tale esperienza conferma che la rendicontazione di sostenibilità rappresenta un processo in continua evoluzione, che si perfeziona anno dopo anno, con l'obiettivo di migliorare progressivamente la qualità dei dati, la solidità dell'analisi e l'integrazione tra dimensione strategica e dimensione finanziaria.

7. Su quali pilastri si fonda il Piano ESG?

Il Piano Strategico ESG di Circet Italia, definito dagli organi direttivi, integra le priorità emerse dall'analisi di materialità. Il piano coinvolge trasversalmente tutte le direzioni operative e si articola in quattro pilastri fondamentali, ciascuno accompagnato da obiettivi misurabili e azioni concrete.

Il primo pilastro pone le persone al centro. L'azienda promuove una cultura orientata all'inclusione, alla valorizzazione della diversità e all'innovazione, fissando target specifici con l'obiettivo di ridurre gli infortuni e aumentare il numero delle donne nel management.

Il secondo pilastro riguarda il rapporto con le comunità locali. Circet Italia si impegna a contribuire allo sviluppo sostenibile dei territori in cui opera, attraverso progetti di volontariato aziendale contribuendo alla realizzazione di infrastrutture innovative e sostenibili dal punto di vista energetico (digitalizzazione e sviluppo di fonti rinnovabili).

In questo ambito sono previsti almeno un progetto di volontariato aziendale all'anno e un progetto Charity a favore di enti locali.

Il terzo pilastro è dedicato alla tutela dell'ambiente. L'azienda ha definito obiettivi ambiziosi per affrontare la sfida al cambiamento climatico, definendo azioni per ridurre le emissioni CO₂ e per incrementare le quote di produzione energetica da fonti rinnovabili.

Il quarto pilastro riguarda il rispetto dei principi etici, con un forte impegno a garantire comportamenti basati su criteri di trasparenza, correttezza ed integrità morale al fine di prevenire la corruzione.

Nel complesso, il Piano ESG al 2030 rappresenta uno strumento strategico attraverso cui Circet Italia intende coniugare crescita economica, responsabilità sociale e tutela ambientale, integrando in modo strutturato i fattori ESG nel proprio modello di sviluppo di lungo periodo.

8. Quali sono le sfide affrontate nel percorso di sostenibilità?

La sfida più complessa viene individuata nella dimensione sociale che risulta più difficile da misurare rispetto a quella ambientale, poiché non sempre si fonda su dati oggettivi o fisicamente quantificabili. Per valutare la soddisfazione del personale, l'azienda utilizza questionari periodici e strumenti di ascolto interno. Analogamente, in caso di dimissioni, vengono raccolte informazioni attraverso interviste o questionari di uscita, al fine di comprendere le motivazioni e individuare eventuali criticità organizzative. Tali strumenti, tuttavia, richiedono un'attenta interpretazione.

In particolare, il tema della parità di genere rappresenta un aspetto significativo. L'azienda ha ottenuto la certificazione per la parità di genere, che non impone solo una proporzione numerica tra uomini e donne, ma garantisce l'adozione di procedure trasparenti ed eque nella gestione del personale.

Un ulteriore ambito rilevante è rappresentato dalla salute e sicurezza sul lavoro, da sempre oggetto di particolare attenzione e che si intende rafforzare ulteriormente anche in futuro, attraverso un costante monitoraggio degli infortuni al fine di ridurre al minimo i rischi. Circet Italia prosegue il suo impegno investendo in formazione del personale, nell'adozione di misure preventive e di strumenti tecnologici avanzati a supporto della sicurezza operativa e organizzativa. La salute e la sicurezza delle persone

rimangono la più grande priorità per Circet Italia con l'obiettivo costante di proteggere la vita di tutti coloro che lavorano nell'azienda.

La sfida ambientale è quella maggiormente tangibile e misurabile poiché consente di valutare con maggiore immediatezza i risultati attraverso indicatori oggettivi, quali la riduzione delle emissioni o dei consumi energetici. Gli interventi in questo ambito possono essere sostenuti tramite investimenti mirati: allocando risorse economiche e pianificando azioni strutturate, è possibile ottenere miglioramenti progressivi e misurabili nel tempo.

Circet Italia pone la sostenibilità ambientale al centro della propria azione promuovendo una cultura di eco-responsabilità che coinvolge gli stakeholder interni ed esterni, sensibilizzandoli alle problematiche ambientali e supportandoli nell'adozione di pratiche innovative.

Accanto alla dimensione ambientale e sociale, viene inoltre richiamata la componente etica, rispetto alla quale l'azienda ritiene di essere in linea con i principi e le best practice di riferimento.

La dimensione sociale, dunque, è considerata quella più sfidante, in quanto richiede un equilibrio tra misurazione quantitativa, analisi qualitativa e cambiamento culturale, elementi fondamentali per il miglioramento delle performance ESG nel medio-lungo periodo mentre, la dimensione ambientale, pur essendo complessa, risulta in parte più gestibile sotto il profilo operativo. Nel caso della componente sociale, non è sufficiente introdurre nuove procedure; è necessario incidere su mentalità, comportamenti e sensibilità diffuse all'interno dell'organizzazione. La sfida consiste quindi nel promuovere una cultura della sostenibilità realmente condivisa.

In questa prospettiva, comunicazione e formazione assumono un ruolo determinante.

Il linguaggio è importante per diffondere la cultura della sostenibilità e integrarla stabilmente nei contesti professionali, contribuendo a renderla una componente fondamentale nella vita lavorativa quotidiana. Troppo spesso la sostenibilità viene percepita come un tema separato, quasi parallelo rispetto alle altre dimensioni aziendali. In realtà, se la si osserva da una prospettiva più ampia, emerge chiaramente come essa rappresenti una cornice più alta e inclusiva, all'interno della quale trovano già spazio tematiche consolidate come la sicurezza sul lavoro e la gestione delle risorse umane, ambiti che le organizzazioni monitorano e migliorano da tempo. Usare il linguaggio

giusto significa quindi aiutare le persone a riconoscere connessioni che esistono già, trasformando la sostenibilità da concetto astratto a pratica integrata nel modo di lavorare.

La diffusione di tale cultura, tuttavia, richiede un impegno significativo. Se il confronto con i responsabili di funzione è più immediato, la comunicazione verso il personale operativo necessita di maggiore semplificazione e sensibilizzazione. Proprio questa estensione della cultura della sostenibilità a tutti i livelli organizzativi rappresenta una grande sfida per l'azienda.

9. Quali sono le principali iniziative attuate dall'azienda?

Sul piano ambientale l'azienda ha avviato un percorso di transizione energetica: prima verso il biocarburante e poi verso l'elettrico. L'introduzione di veicoli elettrici rappresenta un obiettivo di lungo periodo sebbene ci sia la consapevolezza che, nel contesto italiano, l'infrastruttura non è ancora pienamente adeguata a supportare un'implementazione totale nel breve termine, per cui Circet non può garantire risultati immediati su larga scala.

Sono state installate 44 stazioni di ricarica nelle sedi secondarie e acquistate 54 auto elettriche nel 2025 al fine di favorire l'incremento progressivo dei veicoli elettrici. Parallelamente, è stato avviato un progetto di conversione dal diesel tradizionale al biodiesel, considerato una soluzione efficace per la riduzione delle emissioni di CO₂. Si tratta di un progetto di ampia portata, che coinvolge l'intera organizzazione sul territorio nazionale e comporta un cambiamento rilevante anche sotto il profilo operativo e culturale.

Un ulteriore aspetto di particolare rilievo riguarda gli acquisti sostenibili di materiali e servizi.

Alla categoria dei materiali appartengono maggiormente fornitori che producono cavi, quadri elettrici, apparati e materiali tecnologici.

Nei servizi rientrano i subappalti, attività operative, come scavi, lavori di cantiere e interventi nel settore energia, che vengono affidate a imprese esterne specializzate. Per questo motivo, la sostenibilità della supply chain è considerata un ambito strategico prioritario.

Sul piano ambientale, l'obiettivo è integrare criteri ESG nei processi di approvvigionamento. I materiali e i servizi devono essere conformi agli standard e alle politiche aziendali in materia di sostenibilità. Per i subappaltatori, l'attenzione si concentra in particolare sulla riduzione delle emissioni indirette, che rappresentano una sfida rilevante poiché non sono direttamente controllabili dall'azienda. È stato avviato un progetto volto a coinvolgere i partner esterni in un percorso di miglioramento, promuovendo l'utilizzo di carburanti alternativi, come il biodiesel, e l'introduzione progressiva di veicoli elettrici.

Nel complesso, l'iniziativa sugli acquisti sostenibili riflette la volontà di estendere la responsabilità ESG lungo l'intera catena del valore, integrando criteri ambientali, sociali ed etici anche nei rapporti con fornitori e partner operativi.

Dal punto di vista sociale ed etico, l'azienda è certificata secondo lo standard SA8000, relativo alla tutela dei diritti umani e dei lavoratori. Tale certificazione comporta il controllo anche dei subappaltatori. In fase di qualifica, ai fornitori vengono richieste dichiarazioni formali relative al rispetto dei diritti dei lavoratori, delle normative vigenti e il rispetto delle condizioni contrattuali. Sono inoltre previsti controlli periodici per verificare la conformità agli standard richiesti.

10. In che modo il sistema delle certificazioni aziendali e il Sistema di Gestione Integrato supportano il percorso di sostenibilità di Circet Italia?

Le certificazioni aziendali e il Sistema di Gestione Integrato rivestono un ruolo centrale nel percorso di sostenibilità di Circet Italia. La Responsabile ESG coordina direttamente anche il sistema delle certificazioni, che comprende undici standard riferiti a diversi ambiti normativi: qualità, ambiente, sicurezza sul lavoro, gestione dell'energia, sicurezza delle informazioni, anticorruzione, SA8000, inclusione, parità di genere e diversità.

Il Sistema di Gestione Integrato di Circet Italia, certificato da un ente terzo, assicura la conformità a standard UNI ISO fornendo garanzie ai nostri stakeholders. Nel 2024 il sistema di gestione aziendale copre il 100% delle sedi operative e il 100% dei dipendenti che ogni giorno effettuano lavorazioni nel territorio di competenza.

Per ciascun ambito certificato sono previste procedure formalizzate che definiscono responsabilità, modalità operative e controlli interni. Questo approccio consente di

garantire uniformità, tracciabilità e conformità normativa in tutte le funzioni aziendali. Le certificazioni, infatti, non si limitano a rappresentare un riconoscimento formale, ma richiedono l'implementazione di un sistema di gestione effettivamente applicato e monitorato nel tempo. L'integrazione delle certificazioni contribuisce in modo significativo anche al percorso di sostenibilità dell'impresa, in quanto fornisce un quadro normativo strutturato su cui costruire le politiche ESG. In particolare, gli standard adottati coprono le tre dimensioni della sostenibilità:

- Ambientale, mediante sistemi di gestione ambientale ed energetica.
- Sociale, con riferimento alla sicurezza sul lavoro, alla parità di genere e alle politiche di diversità e inclusione;
- Governance, attraverso sistemi di gestione per la qualità, per la prevenzione della corruzione e della sicurezza delle informazioni.

La governance costituisce la base della crescita sostenibile: Circet Italia adotta principi, regole e procedure conformi alle normative e alle best practice, assicurando trasparenza, efficacia e responsabilità nelle attività operative e organizzative.

Nella dimensione ambientale, Circet ha inoltre ottenuto la certificazione relativa al carbon footprint, un indicatore ambientale che misura le quantità di emissione di gas serra generate da un prodotto o da un servizio, un'attività la cui riduzione determina un miglioramento dell'efficienza energetica. Tale scelta testimonia una particolare attenzione alla dimensione climatica e alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività operative. Il Sistema di Gestione Integrato rappresenta uno strumento fondamentale per strutturare la sostenibilità in modo sistemico, assicurando coerenza tra procedure interne, requisiti normativi e obiettivi strategici dell'impresa, contribuendo a strutturare la sostenibilità in modo stabile e misurabile nel tempo.

11. Quali sono gli obiettivi futuri dell'azienda in ambito di sostenibilità?

Gli obiettivi futuri dell'azienda in ambito di sostenibilità si articolano in quattro aree principali.

Il primo ambito riguarda la cura delle persone, con particolare attenzione alla salute, sicurezza sul lavoro e alla parità di genere. In materia di sicurezza, l'obiettivo di Circet

è tendere progressivamente a “zero infortuni”, traguardo considerato prioritario, pur nella consapevolezza della complessità operativa del settore.

Un progetto recentemente avviato, attualmente oggetto di valutazione e discussione interna come obiettivo del 2026, riguarda l'utilizzo di una checklist nei controlli di sicurezza sui cantieri, in passato denominata “Scheda di Valutazione dei Lavori” (SVL). È stata proposta la sua ridenominazione in “Scheda ESG” o “Scheda Sicurezza e Ambiente”, per evidenziare che le verifiche comprendono non solo aspetti tecnici, ma anche elementi sociali legati alla sostenibilità, come la regolarità contrattuale, il rispetto delle norme di sicurezza e l'attenzione agli impatti ambientali. La scheda diventa così uno strumento di monitoraggio delle performance ESG e, al contempo, un mezzo per diffondere un linguaggio sostenibile coerente con gli obiettivi aziendali.

Un aspetto particolare riguarda la politica di remunerazione, finalizzata a sostenere il miglioramento continuo unitamente alla necessità aziendale di crescere con sostenibilità nel tempo. Per questo, l'azienda prevede componenti premiali funzionali a garantire la competitività sul mercato del lavoro ed il raggiungimento degli obiettivi strategici di business.

Sul fronte della parità di genere, l'impegno si traduce nella promozione di un equilibrio nella crescita professionale e nell'accesso alle posizioni manageriali, garantendo che le scelte relative ai ruoli direttivi siano fondate esclusivamente su competenze e merito. In Circet Italia è già presente una componente significativa femminile nel management a conferma dell'impegno concreto assunto dall'azienda.

La seconda area riguarda la dimensione ambientale, con obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂, di consumi energetici e incremento dell'utilizzo di energie rinnovabili. In particolare, l'azienda si impegna a favorire la transizione energetica, introducendo progressivamente veicoli a basse o zero emissioni, a promuovere una guida eco-responsabile, sensibilizzando i collaboratori attraverso formazione e buone pratiche per favorire comportamenti coerenti con gli obiettivi di sostenibilità.

Un ulteriore aspetto è dedicato alla dimensione etica, con una maggiore attenzione in materia di prevenzione della corruzione. L'anticorruzione costituisce un pilastro dell'impegno aziendale e si concretizza in attività formative obbligatorie, controlli interni e procedure di compliance volte a garantire correttezza e trasparenza nei rapporti con stakeholder e partner.

Infine, la quarta area riguarda il supporto alle comunità locali attraverso progetti di volontariato. L'obiettivo è di promuovere iniziative culturali, progetti di beneficenza e corsi di formazione tecnica e professionale per l'inserimento sociale e lavorativo dei giovani del territorio. Negli ultimi anni sono state avviate iniziative di volontariato aziendale, inizialmente coinvolgendo il personale di direzione e successivamente estese ad altre sedi. Da due anni Circet Italia ha deciso di supportare le associazioni locali con progetti di Charity e volontariato d'impresa. Tra le esperienze realizzate rientra la collaborazione con il Banco Alimentare Abruzzo e Molise, che ha visto il personale impegnato in attività di supporto logistico e distribuzione di beni alla caritas con lo scopo di ridurre gli sprechi alimentari e aiutare le persone più bisognose. A questa iniziativa l'azienda ha donato oltre 130 ore di volontariato attraverso l'impegno dei dipendenti. Tali progetti generano un impatto positivo sul territorio e rafforzano la coesione interna.

Accanto a questi quattro pilastri si pone, inoltre, particolare attenzione ai rating di sostenibilità, considerati strumenti strategici sia per il miglioramento interno sia per la competitività. Nel 2024 Circet Italia e il Gruppo Circet hanno rafforzato il proprio impegno ESG attraverso riconoscimenti e adesioni a iniziative internazionali.

Il Presidente del Gruppo Circet, ha rinnovato l'impegno verso i Dieci Principi del Global Compact delle Nazioni Unite, relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione e ha ottenuto la validazione degli obiettivi di riduzione delle emissioni da parte della Science Based Targets initiative (SBTi). Sul fronte dei rating ESG, Circet Italia ha ottenuto il punteggio B da parte di Synesgy.



Figura 10. Fonte Circet Italia S.p.A., 2026

A febbraio 2026, Circet Italia ha ottenuto la Medaglia Platinum da [EcoVadis](#), un riconoscimento internazionale che ci colloca nel top 1% delle aziende valutate a livello globale per le performance di sostenibilità.⁷⁵(Figura)

Questo traguardo è la conferma dell'impegno concreto nel promuovere pratiche di sostenibilità lungo tutta la nostra catena del valore.

I rating ESG assumono quindi una duplice funzione: strumento di misurazione e miglioramento continuo delle performance e leva competitiva indispensabile per l'accesso al mercato nel medio-lungo periodo.

Nel 2024 l'azienda ha inoltre aderito all'ORSA, Osservatorio sulla Rendicontazione di Sostenibilità delle aziende Abruzzesi, con lo scopo di monitorare, analizzare e studiare le pratiche di rendicontazione di sostenibilità delle aziende della Regione Abruzzo, rafforzando il legame con il territorio.

Nel complesso, questi risultati confermano un percorso strutturato di sostenibilità, con attenzione a governance, ambiente e responsabilità sociale.

Gli obiettivi di sostenibilità sono concepiti come dinamici e destinati ad evolversi in funzione dell'aggiornamento normativo e delle esigenze del mercato.⁷⁶ (Figura)

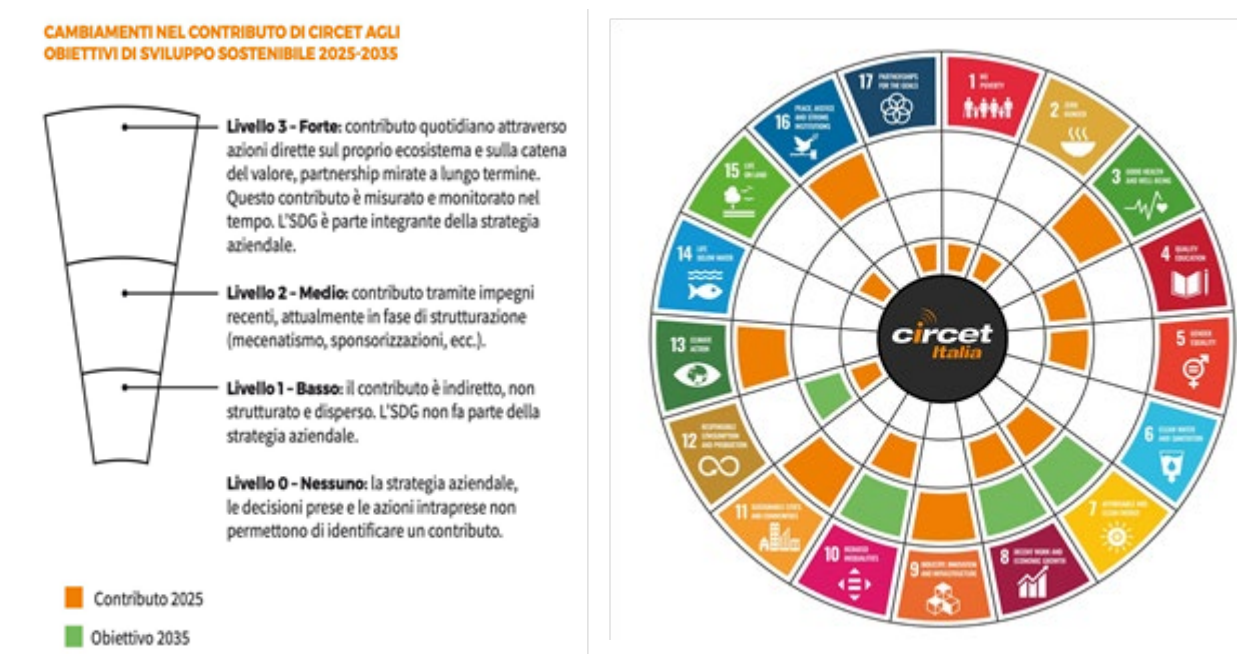


Figura 11. Fonte: Report ESG 2024 di Circet Italia S.p.A. p 20

⁷⁵ Fonte Circet Italia S.p.A.,2026 <https://circet.it>

⁷⁶ Fonte: Report ESG 2024 di Circet Italia S.p.A. p 20 <https://circet.it>

3.2.2 Riflessioni Circet Italia

Commento di Chief Executive Officer di Circet Italia, CEO

“La Circet Italia, così come tutto il Gruppo Circet, per la sua natura costitutiva ha lo scopo principale di soddisfare gli obiettivi di coloro che hanno investito ingenti capitali in essa e cioè i propri Azionisti.

Tale scopo può essere raggiunto in diversi modi ed attraverso politiche di business e di gestione anche molto differenti.

La storia di Circet, non solo recente, testimonia che l'Azienda è cresciuta negli ultimi 17-18 anni decuplicando il proprio volume di affari.

Non solo, ma il dato forse più significativo è che ha migliorato la propria reputation c/o i Clienti in modo straordinario: basti pensare che solo negli ultimi 3 anni il volume d'affari è triplicato. Segno tangibile di tanta fiducia accordata dai clienti e altrettanta capacità di saper cogliere le opportunità del mercato.

Tuttavia, non riusciremmo a spiegare i suddetti successi di Circet Italia se ci limitassimo a soli fattori industriali quali ad esempio il mercato, l'organizzazione, i processi , ...

Viceversa, sono fermamente convinto che la componente più significativa che ha influito in positivo sui risultati dell'Azienda sia stata quella umana.

La qualità del personale, le interrelazioni, il clima aziendale, la condivisione degli obiettivi, le politiche di rewarding fortemente meritocratiche, il senso di appartenenza sono stati e restano gli elementi distintivi del patrimonio dell'Azienda.

E tutto ciò è stato ottenuto non con azioni estemporanee bensì attraverso la diffusione di una cultura aziendale che ha messo al primo posto valori quali: onestà, professionalità, rispetto, responsabilità, trasparenza.

In tale contesto quando l'Azienda ha affrontato le tematiche ESG non ha trovato particolari resistenze da parte dei tecnici, degli impiegati, dei dirigenti e del top management. Anzi la prima stesura del bilancio di sostenibilità è stata salutata come un esempio di oggettivizzazione delle pratiche della Società.

Ne sono scaturiti tanto entusiasmo ed altrettanta volontà di voler primeggiare in questo nuovo ambito, che valuta e riconosce le migliori pratiche in materia di sostenibilità e qualità dell'Azienda.

Insomma, ritengo che i dipendenti tutti di Circet Italia siano molto orgogliosi di operare in una Società etica, inclusiva, più sostenibile ed aperta al sociale.

Ne consegue che per un Board, che si esprime attraverso il CDA, l'Organismo di Vigilanza, ed altri organi, diventa piuttosto agevole praticare politiche che accolgano le direttive ESG.

Sono perciò certo che l'Azienda continuerà ad operare sul solco tracciato, adottando sempre più efficacemente le direttive indicate dal Gruppo Circet, dai Clienti, dai Governi e da tutti gli attori che operano nella sostenibilità, da ogni punto di vista”.

Ing. Perletta Fabrizio.

Commento della Responsabile della Sostenibilità

“Il tema della sostenibilità riguarda Circet Italia su due livelli distinti e complementari: da un lato, in quanto grande azienda rientrante nel perimetro di applicazione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), essa è chiamata a rispondere a requisiti di trasparenza e rendicontazione sempre più stringenti; dall'altro, i settori in cui opera - realizzazione di infrastrutture di telecomunicazioni ed energia - la collocano al centro di due delle più rilevanti transizioni del nostro tempo, quella digitale e quella energetica, attribuendole una responsabilità che va ben oltre la compliance normativa. L'esame delle pratiche adottate ha consentito di osservare come questo percorso non sia stato guidato esclusivamente dalle pressioni regolative, ma da una convinzione radicata: la rendicontazione non finanziaria come strumento attivo per misurare, pianificare e agire. Tale approccio riflette una visione della sostenibilità come opportunità di mercato, finanziaria, di miglioramento dei processi interni e di benessere delle persone, piuttosto che come obbligo di conformità.

A testimonianza di questa maturità crescente, gli obiettivi ESG, inizialmente di natura qualitativa, si sono progressivamente tradotti in target quantitativi, supportati da un monitoraggio continuo dei KPI che non assolve più una mera funzione valutativa, ma costituisce la base concreta su cui fondare decisioni e orientare il miglioramento continuo dell'organizzazione.

L'efficacia di questo impegno si misura non soltanto attraverso i rating ESG, ma soprattutto attraverso la reputazione costruita nel tempo presso gli stakeholder - clienti, dipendenti, fornitori, istituzioni - quale vera espressione di una sostenibilità concretamente praticata.

Dal punto di vista accademico, il caso Circet Italia offre uno spunto metodologico rilevante sulla rendicontazione non finanziaria e sull'implementazione dei criteri ESG in contesti operativi complessi, contribuendo ad arricchire un campo di studi ancora in piena evoluzione. Guardando al futuro, le sfide che attendono il settore, dalla gestione responsabile delle risorse lungo tutta la catena di fornitura alla misurazione dell'impatto sociale delle attività infrastrutturali, rendono evidente che il percorso verso una sostenibilità autentica è un processo continuo, che richiede visione strategica, trasparenza e un costante dialogo con la comunità di riferimento”.

Ing. Murena Paola.

Considerazioni

Dall'intervista con la responsabile della sostenibilità, (HSEQ & Sustainability Specialist), emerge con chiarezza come Circet Italia abbia integrato le tematiche ESG in ogni aspetto della propria operatività, non solo come principio etico, ma come elemento strategico fondamentale.

L'azienda dimostra un impegno concreto nel miglioramento continuo delle proprie performance ambientali e sociali attraverso l'adozione di nuovi standard di rendicontazione e l'attuazione di iniziative, ponendosi come un modello di trasparenza e responsabilità.

In questo quadro, la strategia di Circet rappresenta un esempio di gestione sostenibile, in grado di coniugare capacità innovativa con responsabilità sociale e ambientale.

L'azienda guarda con attenzione al futuro delle Direttive Europee e alle crescenti aspettative del mercato in tema di criteri ESG, cercando di adattarsi in modo attivo alle sfide di mercato.

La sostenibilità e l'etica sono dunque aspetti centrali nell'approccio di Circet, che riconosce come queste tematiche siano fondamentali non solo per il successo aziendale, ma anche per l'impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

L'integrazione dei fattori ESG costituisce non solo un obbligo regolamentare, ma soprattutto una leva strategica per rafforzare la propria posizione competitiva, accrescere la fiducia degli stakeholder e sostenere una crescita duratura e responsabile nel tempo.

CONCLUSIONE

Nel presente elaborato è stato esaminato lo stretto rapporto tra sostenibilità e Corporate Governance, ponendo al centro dell'indagine il ruolo del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati nella definizione, supervisione e integrazione della strategia ESG all'interno dell'impresa.

L'obiettivo è stato quello di evidenziare come l'adozione di pratiche sostenibili non costituisca solo un adempimento normativo, ma si configura come un'opportunità di rilevante valore strategico, capace di generare benefici misurabili e di lungo termine alle imprese che decidono di intraprendere questo percorso. Tale evoluzione si inserisce in un contesto regolamentare in profonda trasformazione, che ha progressivamente ridefinito le responsabilità delle imprese e dei loro organi di vertice.

Con l'attuazione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che ha sostituito e ampliato la precedente Non Financial Reporting Directive (NFRD), si è consolidato il percorso verso un'economia sempre più orientata alla sostenibilità, estendendo gli obblighi di rendicontazione e rafforzando la qualità e la comparabilità delle informazioni ESG. A conferma di questa tendenza, l'introduzione della Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) ha segnato un cambiamento decisivo: imponendo, ad un numero crescente d'imprese, maggiori responsabilità lungo l'intera catena del valore.

Il quadro normativo europeo ha rafforzato in modo significativo le responsabilità degli organi di vertice, introducendo la doppia materialità, maggiori obblighi di trasparenza lungo la supply chain e una più chiara accountability del Board sugli impatti ESG.

In questo scenario, il Consiglio di Amministrazione assume un ruolo centrale: non solo come garante della conformità, ma protagonista nell'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale, nella supervisione dei controlli interni e nella gestione dei rischi. Ne deriva che la sostenibilità non può essere considerata un elemento accessorio, ma deve essere stabilmente incorporata nei processi decisionali e nella governance dell'impresa.

Investire nella sostenibilità rappresenta, dunque, un vantaggio competitivo e contribuisce a migliorare la reputazione dell'impresa sul mercato.

L'analisi empirica condotta sul caso Circet Italia S.p.A. ha consentito di verificare concretamente come tali principi possano tradursi in modelli organizzativi.

L'azienda ha progressivamente integrato la sostenibilità nel proprio modello di business, interpretandola come leva strategica di creazione di valore nel medio-lungo periodo. L'analisi della governance, del processo di doppia materialità, del coinvolgimento degli stakeholder e delle politiche ESG, ha evidenziato come il CdA svolga una funzione di indirizzo e supervisione determinante, supportato da strutture organizzative dedicate (HSEQ & Sustainability, team ESG) e da un sistema di reporting coerente con gli standard europei ESRS.

Dall'intervista con il vertice aziendale è emerso come la sostenibilità sia stata progressivamente incorporata nella pianificazione strategica, nella gestione della supply chain, nelle politiche di acquisto sostenibile e nella riduzione delle emissioni, generando benefici tangibili in termini di efficienza operativa, reputazione e posizionamento competitivo. Il caso Circet conferma che l'efficacia della strategia ESG dipende in larga misura dalla capacità del Consiglio di Amministrazione di assumere un ruolo attivo, consapevole e orientato al lungo periodo. È necessario integrare gli obiettivi ESG nei sistemi di pianificazione, controllo e incentivazione, garantire coerenza tra reporting interno ed esterno e promuovere una cultura organizzativa condivisa per assicurare che la sostenibilità diventi parte integrante delle scelte strategiche e operative dell'impresa.

In conclusione, la sostenibilità non rappresenta più una scelta opzionale, ma un elemento strutturale, una condizione essenziale per la competitività e la continuità dell'impresa nel tempo. Il Consiglio di Amministrazione e i Comitati rappresentano il fulcro di tale trasformazione: solo una governance consapevole e responsabile potrà trasformare le sfide in concrete opportunità di sviluppo.

Bibliografia

Accountancy Europe, ecoDa, ECIIA, Chapter Zero Brussels (2023). Practical guidance for boards on ESG governance.

Battista, S. (2024). Italy Financial Services Country Leader e Deputy EY Italy Leader.

Belcredi, M., & Bozzi, S. (2021). Rapporto FIN-GOV sulla Corporate Governance in Italia. Centro di Ricerche Finanziarie sulla Corporate Governance.

Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Brothers.

Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

CreditSafe (2023). Millennium Development Goals: che cosa è e quali sono i MDG.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.

Dohr, J. L. (1950). Materiality: What Does It Mean in Accounting? *The Journal of Accountancy*, 122(1), 54–56.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

Global Reporting Initiative (2006). *Sustainability Reporting Guidelines G3*. Amsterdam.

Global Reporting Initiative (2021). *GRI Standards 2021*.

International Integrated Reporting Council (2021). International <IR> Framework. IFRS Foundation.

OCSE – Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (2015). Principi di Corporate Governance. Versione approvata dal G20.

Onida, P. (1971). Economia d'azienda. Giuffrè.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1–2), 62–77.

SASB (2018). SASB Conceptual Framework.

Sciarelli, S. (2007). Etica e responsabilità sociale nell'impresa. Giappichelli.

Stanford Research Institute (1963). Concept of Stakeholder.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017). Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.

UNEP Finance Initiative (2014). Integrated Governance: A New Model of Governance for Sustainability.

UNEP Finance Initiative (2020). Linee guida per i comitati di sostenibilità.

United Nations (1987). Our Common Future. World Commission on Environment and Development.

United Nations (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.

World Economic Forum (2020). Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting.

Zappa, G. (1950). Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali. Giuffrè.

Zattoni, A. (2004). Il governo economico delle imprese. Egea.

FONTI NORMATIVE

Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 (Non-Financial Reporting Directive – NFRD).

Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili (Tassonomia europea).

Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD).

Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 (European Sustainability Reporting Standards – ESRS).

Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD).

Comunicazione della Commissione Europea 2017/C 215/01 – Linee guida sulla comunicazione di informazioni non finanziarie.

Sitografia

United Nations – Sustainable Development Goals
<https://sdgs.un.org/goals>

UNRIC – Centro Regionale Informazioni ONU
<https://unric.org>

ASviS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile
<https://asvis.it>

Commissione Europea – European Green Deal
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_19_6691

Consiglio dell'Unione Europea – Green Deal
<https://www.consilium.europa.eu>

Tassonomia UE – Sustainable Finance
<https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance>

CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive

Reporting sulla sostenibilità aziendale, https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

EFrag – European Sustainability Reporting Standards (ESRS)
<https://www.efrag.org>

Global Reporting Initiative (GRI)
<https://www.globalreporting.org> › report 2020

Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
<https://www.sasb.org>

IFRS Foundation – Integrated Reporting & ISSB
<https://www.ifrs.org>

TCFD – Financial Stability Board
<https://www.fsb-tcfd.org>

EUR-Lex (banche dati normativa UE)
<https://eur-lex.europa.eu>

EUR-Lex - 52021DC0550 - EN - EUR-Lex.” *Europa.eu*, 2021,
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0550>.

Regolamento delegato (UE) 2023/2772 (ESRS) – EUR-Lex
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202302772

31Regolamento UE 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio, 18 giugno 2020.
<https://eur-lex.europa.eu>

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202302772

SASB Materiality Map", Materiality.Sasb.Org, 2020,
<https://materiality.sasb.org/>.

The IIRC, Integrated Reporting", IR, *Integratedreporting.Org*, 2020.
<https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

Headvisor srl
<https://www.headvisor.it> › esrs-european-sustainability-

Commissione europea – CSRD / corporate sustainability reporting
<https://finance.ec.europa.eu>

Parlamento europeo – Greenwashing / asserzioni ambientali
<https://www.europarl.europa.eu>

Consiglio dell’Unione europea – Green Deal / contesto
<https://www.consilium.europa.eu>

Greenwashing: “Cos’è, Quali Rischi Comporta E Come Difendersi. ” *ESG360*, 3 July 2022,

www.esg360.it/esg-world/greenwashing-cos'è-quali-rischi-comporta-e-come-difendersi

<https://www.borsaitaliana.it>

<https://www.europarl.europa.eu>

Regolamentazione <https://esgnews.it> ›

<https://www.consilium.europa.eu>

<https://www.lca-ambiente.com>news>rischio-carbonleakage>

<https://commision.europa.eu>.

What-is-the-role-of-the-board' [https://www.iod.com/services/information-and-advice/resources-and factsheets/details](https://www.iod.com/services/information-and-advice/resources-and-factsheets/details)

factsheets/details/ Office in Italy- Environmental Resources, <https://www.erm.com-locations-erm>

Assonime, 2021, C.d.A. e politiche di sostenibilità, <https://www.assonime.it-storia>

Sito ufficiale <https://circet.it>

<https://www.circet.it> › azienda › chi-siamo

<https://www.ufficiocamerale.it> › ceit-spa

Paola Murena, “La rendicontazione di sostenibilità Oltre l’omnibus”, <https://www.dec.unich.it pagina-orsa-workshop>

Circet Italia S.p.A.,2026 <https://circet.it>

Report ESG 2024 di Circet Italia S.p.A. p 20 <https://circet.it>