

Premessa .....	5
 <i>Sostenibilità e tessuto economico italiano</i>	
<b>Capitolo 1 - La sostenibilità e le sue fondamenta .....</b>	<b>8</b>
1.1 Lo sviluppo sostenibile.....	9
1.2 Sviluppo sostenibile, profitto e valore condiviso.....	10
1.3 L'impresa sostenibile .....	11
1.4 Cultura aziendale: definizione e rilevanza.....	11
1.5 Come integrare i valori della sostenibilità nella cultura aziendale.....	12
1.6 Misurazione, rendicontazione, miglioramento e sviluppo aziendale .....	13
<b>Capitolo 2 - Il sistema imprenditoriale italiano .....</b>	<b>15</b>
2.1 Piccolo e sostenibile .....	16
2.2 Dimensioni diverse, culture diverse.....	16
2.3 Sostenibilità e commercialisti.....	17
 <i>Perché divenire sostenibili</i>	
<b>Capitolo 3 - I motivi alla base dell'evoluzione sostenibile.....</b>	<b>23</b>
3.1 Una decisione di cambiamento .....	24
3.2 Scelta come adempimento obbligatorio.....	24
3.3 Scelta come necessità.....	24
3.4 Scelta etica .....	25
3.5 Perché gli stakeholder preferiscono le imprese sostenibili.....	25
3.6 Vantaggi conseguibili dalle imprese .....	27
3.7 Non è tutto rose e fiori.....	28
 <i>Sostenibilità, rendicontazione e regole applicabili</i>	
<b>Capitolo 4 - Prima della CSRD: la dichiarazione non finanziaria .....</b>	<b>33</b>
4.1 La Direttiva UE n. 2014/95 (Non Financial Reporting Directive - NFRD): sintesi e limiti .....	34
<b>Capitolo 5 - Evoluzione del modello di rendicontazione: dalla dichiarazione non         finanziaria al report di sostenibilità .....</b>	<b>36</b>
5.1 Il macro-sistema normativo e para-normativo di riferimento della CSRD.....	37
<b>Capitolo 6 - La Direttiva CSRD .....</b>	<b>46</b>
6.1 Principali aspetti innovativi rispetto alla dichiarazione non finanziaria .....	47
6.2 Atti normativi e regolamentari integrati e modificati dalla CSRD .....	54

## Principi europei di rendicontazione

<b>Capitolo 7 - Principi europei di rendicontazione (European Sustainability Reporting Standard – ESRS)</b> .....	<b>60</b>
7.1 Pluralità di standard di rendicontazione .....	61
7.2 Cosa sono gli ESRS .....	62
7.3 Principi trasversali (cross-cutting) .....	64
7.4 ESRS tematici (sector-agnostic) .....	69
7.5 Ulteriori utilità degli ESRS .....	73
7.6 Tempi di entrata in vigore .....	73
<b>Capitolo 8 - L'EFRAG e i principi di rendicontazione mancanti</b> .....	<b>74</b>
8.1 Stato dell'arte .....	75
8.2 EFRAG e implementazione degli ESRS .....	75

## Sostenibilità, audit, assurance e advisory

<b>Capitolo 9 - Servizi professionali in ambito ESG</b> .....	<b>85</b>
9.1 Cosa dice la CSRD .....	86
9.2 Cosa accade in Italia .....	86
9.3 L'evoluzione della revisione: l'International Standard on Sustainability Assurance - ISSA 5000 .....	87
9.4 Una questione di tempi .....	89
9.5 Sviluppi professionali per i commercialisti .....	89

## Sviluppo di un approccio ESG su misura delle MPMI

<b>Capitolo 10 - Sostenibilità e MPMI</b> .....	<b>98</b>
10.1 Il percorso delle MPMI .....	99
10.2 Primi passi delle MPMI lungo il percorso di transizione sostenibile .....	100
10.3 Lo standard VSME ED .....	106

## Percorso ESG della MPMI e ruolo del commercialista

<b>Capitolo 11 - Commercialista come consulente della sostenibilità</b> .....	<b>120</b>
11.1 Mercato della consulenza ESG .....	121
11.2 Bilancio, sostenibilità, MPMI e commercialisti .....	122
11.3 Alcune esperienze .....	124
11.4 Operatività del commercialista nell'ambito della consulenza ESG .....	125
11.5 Percorso di accompagnamento delle MPMI lungo la transizione ESG .....	127
11.6 Decalogo conclusivo per il piccolo professionista .....	129

## Mini-guida operativa

1. Tipi di rendicontazione di sostenibilità e relativo confronto .....	136
2. Rendicontazione di sostenibilità obbligatoria: soggetti obbligati e decorrenze .....	137
3. Indice di un report obbligatorio di sostenibilità .....	138
4. Tabelle dati fruibili per una rendicontazione della sostenibilità, semplificata e su base volontaria .....	145
5. Testo integrale artt. 3 e 4 D.Lgs. 125/2024 .....	149

<b>Glossario e riferimenti documentali</b> .....	<b>154</b>
--	------------

## Premessa

Il tema della sostenibilità nelle sue varie declinazioni ha colto e continua a cogliere un'attenzione crescente da parte dei vari attori del nostro sistema economico e, pur venendo ormai trattato quotidianamente negli ambiti più disparati, non è ancora parte integrante della cultura aziendale delle **micro, piccole e medie imprese italiane (MPMI)** e dei titolari di studi professionali di analoghe dimensioni.

Ne derivano alcune immediate puntualizzazioni, doverose e tali da bloccare sul nascere aspettative del lettore che non potranno qui essere soddisfatte:

1. abbiamo inteso realizzare un'**opera di natura divulgativa rivolta a un pubblico costituito da titolari di MPMI e commercialisti titolari di studi piccole dimensioni, ossia quegli stessi soggetti che non risultano diretti destinatari degli obblighi di rendicontazione ESG (nel testo il termine ESG, acronimo corrispondente a "Environmental, Social, Governance", sarà utilizzato come sinonimo di sostenibilità o sostenibile) e che dovranno comunque far fronte alle tematiche della sostenibilità coerentemente ai rispettivi ruoli;**
2. le norme poste a fondamento della rendicontazione della sostenibilità sono state trattate nell'intento di rappresentarne l'importanza e la complessità senza però attuare un vero e proprio approfondimento specialistico.

**Perché la scelta di scrivere un testo divulgativo nell'ambito della sostenibilità senza focalizzarci sui diretti destinatari della normativa ESG e volgere l'attenzione alle MPMI e ai piccoli professionisti?**

**La risposta è semplice: per la composizione del sistema imprenditoriale italiano e l'ampiezza dimensionale delle classi d'impresa che lo compongono.**

Per meglio motivare la nostra scelta rinviamo alla lettura dei dati esposti nella tabella sottostante:

Numero imprese italiane attive nel 2022 (fonte: Istat, <a href="https://bit.ly/3Lnf8V8">https://bit.ly/3Lnf8V8</a> )					
Classi di impresa per numero di addetti	Da 0 a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	250 addetti e oltre	Totale
Numero di imprese attive ripartite per classe di addetti	4.427.716	207.173	26.126	4.408	4.665.423
Incidenza % delle singole classi di impresa sul totale imprese	94,9%	4,4%	0,6%	0,1%	100%
Numero addetti delle imprese attive (valori medi annui)	7.704.534	3.727.071	2.544.026	4.241.975	18.217.608
Incidenza % degli addetti delle singole classi di impresa sul totale addetti	42,3%	20,6%	13,9%	23,2%	100%

---

Ulteriore dato per il lettore: **i dati ISTAT relativi al fatturato 2021 delle aziende italiane rivelano che il 95% delle imprese (rappresentato da 4,143 milioni di imprese con un numero di addetti inferiore a 10) realizza il 23% circa del fatturato complessivo (ossia 790.629 milioni su un totale di 3.433.051 milioni di euro).**

La transizione sostenibile del nostro sistema economico non può quindi non tener conto del ruolo centrale delle MPMI al suo interno, quelle stesse imprese che necessitano di uno specifico percorso ESG che sia operativo, organizzato e graduale e che non risulta ancora ben delineato dal complesso sistema normativo e para-normativo che norma la sostenibilità e la sua rendicontazione.

Quanto ai piccoli commercialisti, non potevamo esimerci dall'affrontare il tema della consulenza sulla sostenibilità quale momento decisivo di una svolta lavorativa, a nostro avviso, non più rinviabile e, nel farlo, siamo andati a esprimere una serie estesa di considerazioni applicabili anche ad altre categorie professionali.

L'organizzazione del testo viene articolata nelle seguenti 9 parti:

1. una panoramica generale delle tematiche collegate alla sostenibilità e ben agganciata alle specificità del sistema imprenditoriale italiano;
2. i motivi alla base dell'evoluzione sostenibile delle imprese;
3. una rassegna dell'impianto normativo e para-normativo inerente alla sostenibilità e alla sua rendicontazione;
4. le principali caratteristiche della Direttiva UE sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese e suoi impatti sulle normative preesistenti;
5. i Principi europei di rendicontazione;
6. la revisione dei dati sulla sostenibilità;
7. le possibili modalità di sviluppo di un approccio ESG su misura delle MPMI e i modelli disponibili per un reporting semplificato su base volontaria;
8. una mini-guida operativa, corredata di esemplificazioni;
9. un immancabile glossario, ricco di acronimi e riferimenti normativi e regolamentari.

# **Sostenibilità e tessuto economico italiano**

*Capitolo 1*

**La sostenibilità  
e le sue fondamenta**

## 1.1 Lo sviluppo sostenibile

In un'ottica di sostenibilità **la crescita delle nostre realtà aziendali non può prescindere dalla preservazione delle risorse naturali, dalla promozione dell'equità sociale e dalla garanzia di una prosperità economica non lesiva delle esigenze delle generazioni future.** Questa considerazione iniziale richiama il contenuto del **rapporto "Our Common Future" del 1987, noto anche come Rapporto Brundtland**, in cui è stata introdotta una definizione universalmente accettata di **sviluppo sostenibile**: "uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni". Un rapporto di indubbia importanza in quanto si afferma **la necessità di un nuovo paradigma di sviluppo, che integri le dimensioni economiche, sociali e ambientali** e basato su un **approccio innovativo ed olistico che lega indissolubilmente il raggiungimento del benessere umano al mantenimento di un equilibrio costante tra la crescita economica e la conservazione delle risorse naturali, assicurando al contempo giustizia sociale e inclusione.**

Tre fondamentali conseguenze sull'agire imprenditoriale (e non solo):

a) una **sostenibilità ambientale** che implichi:

- la gestione responsabile delle risorse naturali;
- la riduzione degli impatti negativi dell'attività umana sull'ecosistema;
- la promozione di pratiche agricole sostenibili;
- la protezione delle biodiversità;
- la gestione efficace dei rifiuti;
- la riduzione dell'inquinamento;
- l'uso crescente di energie rinnovabili e di tecnologie verdi per ridurre l'impronta ecologica e combattere il cambiamento climatico;

### Nota bene

- L'impronta ecologica (Ecological Footprint) è stata sviluppata a metà degli anni Novanta del secolo scorso da Mathis Wackernagel e William Rees e si è affermata come indicatore della sostenibilità.
- Indica quanto l'ecosistema e le risorse naturali della terra vengano sollecitati e, più specificamente, indica quanti ettari di foreste, pascoli, terreni coltivabili e aree marine sono necessari per rinnovare le risorse consumate e assorbire i rifiuti prodotti. Questo ci permette di confrontare l'impatto dei nostri consumi attuali con le risorse disponibili sulla terra.

b) un'**equità sociale** con cui:

- permettere una distribuzione equa di risorse e opportunità;
- sconfiggere la povertà;
- garantire un miglior accesso all'istruzione e alla sanità;
- consentire a tutte le persone la possibilità di partecipare pienamente alla vita economica, sociale e politica delle loro comunità;

c) un **diverso modello di crescita aziendale** con cui:

- promuovere l'innovazione, la produttività e la creazione di posti di lavoro, senza esaurire le risorse naturali o danneggiare l'ambiente;
- garantire un equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico di lungo periodo;
- sostituire il concetto di generazione di profitto con quello più ampio di creazione di "shared value" (valore condiviso).

## 1.2 Sviluppo sostenibile, profitto e valore condiviso

Insito nel concetto di sviluppo sostenibile si ritrova quello di **valore condiviso ("shared value")**, **termine coniato nel 2011 dall'economista Michael Porter**.

Con esso l'autore fa riferimento alla creazione di un valore che sia condiviso dall'azienda che lo crea non solo con i suoi azionisti (i c.d. "shareholder"), ma con l'intera comunità.

Il collegamento fra la possibilità di creare valore economico per l'impresa e la produzione di benefici per la società e per l'ambiente deriva dall'assunto di una **connessione diretta e funzionale tra benessere sociale e successo economico**.

Quindi, lo "shared value" si sostanzia in un modello di sviluppo (sostenibile) che:

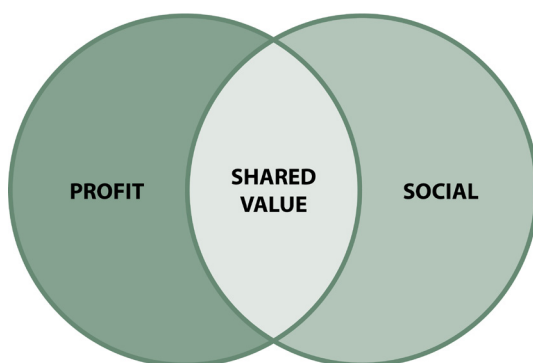
- va **oltre l'ottimizzazione della performance finanziaria a breve termine**, tipica del modello capitalistico tradizionale;
- **non consiste nella redistribuzione dei profitti dell'impresa a cause sociali**;
- pone **al centro del processo decisionale aziendale tutti i portatori di interesse ("stakeholders" in inglese) rilevanti** per l'impresa e non più solamente gli shareholders;
- abbraccia finalmente un'ottica di lungo periodo.

Il successo aziendale viene così collegato al progresso sociale non per filantropia o responsabilità sociale, bensì per l'adozione di un modello di business diverso dal tradizionale e pur sempre agganciato a un'esigenza irrinunciabile di profitto, seppure con modalità diverse da quelle adottate fino a quel momento.

Un esempio per meglio spiegare la **natura non redistributiva del modello di "shared value"**:

- nel movimento del commercio equo e solidale negli acquisti, il fine è quello di cambiare la distribuzione del valore creato e quindi aumentare la proporzione di reddito che va agli agricoltori poveri, pagando loro prezzi più alti per gli stessi raccolti (**ossia attuare una redistribuzione del valore a parità di valore complessivamente creato**);
- nel diverso approccio basato sulla logica del valore condiviso, **il fine è quello di aumentare la quantità complessiva di valore creato** concentrandosi sul miglioramento delle tecniche di coltivazione e sul rafforzamento del cluster locale di fornitori di supporto e di altre istituzioni al fine di aumentare l'efficienza degli agricoltori, le rese, la qualità dei prodotti e la loro sostenibilità.

È evidente come il valore condiviso determini una relazione virtuosa e auto-alimentante fra la generazione del profitto per gli azionisti e la creazione di valore per gli altri portatori di interesse: quanto più miglioriamo la prima, tanto più miglioriamo la seconda.





## 1.3 L'impresa sostenibile

Definito il concetto di sviluppo sostenibile, possiamo conseguentemente definire come **"Impresa sostenibile" l'impresa che persegue una strategia di crescita:**

- a) **finalizzata alla creazione di valore condiviso e durevole;**
- b) **improntata al rispetto:**
  - **dell'ambiente, della sua salvaguardia e conservazione;**
  - **delle persone, dei loro diritti e della loro salute;**
  - **delle regole di una "sana" governance, generativa di valore durevole.**

È evidente come le imprese siano parte integrante di un più ampio macro-sistema economico, sociale ed ambientale e siano chiamate a integrare i principi della sostenibilità nelle loro strategie operative, adottando pratiche di responsabilità sociale d'impresa e rendicontazione trasparente delle loro performance ambientali e sociali.

Detta in altro modo, la cultura aziendale delle imprese deve recepire e integrare al suo interno i valori della sostenibilità.

Una cultura aziendale moderna vede nel sistema valoriale uno dei suoi componenti fondamentali e, nel contesto di sviluppo sostenibile, lo stesso si lega indissolubilmente al rispetto dell'ambiente, della salute e dei diritti umani e delle regole di una buona governance.

## 1.4 Cultura aziendale: definizione e rilevanza

Come definire la cultura aziendale? Perché una cultura aziendale forte è fondamentale per il successo dell'impresa? Come agganciarla ai valori della sostenibilità?

**La cultura aziendale è l'insieme di valori, credenze, comportamenti e pratiche condivise che caratterizzano l'organizzazione e ne influenzano il modo in cui essa interagisce con i suoi stakeholder.**

Essa definisce l'identità dell'azienda, fornisce un quadro di riferimento per le decisioni e le azioni dei dipendenti e dei collaboratori ed è fondamentale per lo sviluppo delle imprese.

Infatti, una cultura aziendale forte:

- allinea gli obiettivi e i comportamenti dei dipendenti e dei collaboratori con la visione e la missione dell'azienda, aumentando la loro motivazione e il loro impegno attivo a contribuire al successo dell'azienda;
- attrae e trattiene i migliori talenti, offrendo un ambiente lavorativo in linea con i loro valori personali e offerente opportunità di crescita e sviluppo;
- incoraggia l'innovazione e la sperimentazione, stimolando lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi con cui alimentare il vantaggio competitivo dell'azienda;
- rafforza la resilienza dell'impresa di fronte ai cambiamenti e alle crisi, permettendo all'azienda di adattarsi rapidamente alle nuove sfide;
- migliora la produttività riducendo le sacche di inefficienza, snellendo i processi e favorendo una maggiore coesione all'interno del team;
- contribuisce a costruire una reputazione positiva e una forte brand image, elementi che attraggono l'attenzione di clienti, partner e investitori;
- supporta lo sviluppo sostenibile e le pratiche etiche, promuovendo un approccio responsabile e a lungo termine che tiene conto degli impatti ambientali e sociali delle attività aziendali.

## 1.5 Come integrare i valori della sostenibilità nella cultura aziendale

Il **processo di integrazione** si articola in **3 distinte fasi**.

<b>Comprensione</b>	Anzitutto vanno ben compresi i livelli di maturità gestionale e del grado di consapevolezza (della sua identità, dei suoi valori, delle sue finalità, del suo perché esistenziale) dell'imprenditore, risultando evidente che la difficoltà incontrata nell'integrare i valori della sostenibilità nella cultura aziendale sarà tanto maggiore quanto più debole e arretrata la cultura iniziale.
<b>Elaborazione</b>	Va quindi definita una strategia di evoluzione culturale aziendale con modalità operative e tempi attuativi coerenti con la situazione di partenza.
<b>Attuazione</b>	Ci si occupa infine dell'implementazione della strategia, ben attenti agli aspetti strutturali, organizzativi e operativi del tutto.

Va da subito evidenziato il **ruolo fondamentale assunto di chi copre le posizioni apicali dell'impresa (corporate governance) quale attivatore del processo di integrazione e del correlato cambiamento aziendale in chiave ESG**; la governance, in tempi e modi congrui e coerenti con la situazione iniziale dell'impresa, dovrà:

- verificare le proprie competenze in tema di sostenibilità o settori correlati come responsabilità sociale d'impresa, ambientalismo, economia circolare, ecc.;
- acquisire le competenze mancanti e attivare eventuali e ulteriori organi aziendali a supporto della transizione sostenibile dell'azienda, monocratici o collegiali (ad esempio, si pensi all'istituzione di un comitato per la sostenibilità);
- identificare gli stakeholder rilevanti e coinvolgerli attivamente nel processo;
- decidere gli obiettivi di sostenibilità, tradurli in decisioni di investimento da inserire nei piani aziendali e verificarne il raggiungimento (valutazioni delle performance);
- definire il piano di transizione sostenibile dell'azienda, anche supportato da professionisti esterni;
- individuare e utilizzare metriche chiare per misurare e valutare le performance aziendali sul fronte della sostenibilità;
- proporre e revisionare politiche aziendali per garantire che riflettano gli obiettivi di sostenibilità;
- assicurarsi che l'azienda sia preparata a gestire eventuali crisi ambientali o sociali in modo responsabile;
- stabilire idonei processi comunicativi interni ed esterni;
- partecipare e promuovere iniziative sostenibili all'interno e all'esterno dell'organizzazione;
- pubblicare rapporti di sostenibilità che dettagliano progressi, sfide e piani futuri;
- sottoporsi a revisioni da parte di terze parti per verificare la veridicità delle dichiarazioni di sostenibilità;
- adottare e applicare codici di condotta che riflettano l'impegno verso la sostenibilità;
- offrire, direttamente e/o indirettamente, formazione continua sui principi di sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione.

## 1.6 Misurazione, rendicontazione, miglioramento e sviluppo aziendale

L'attività di misurazione si traduce in quell'insieme di processi con cui le imprese:

- **definiscono gli indicatori e le metriche rilevanti**, attendibili e comparabili da utilizzarsi per valutare le performance dell'organizzazione su vari aspetti (limitati ad ambiti parziali - finanziario, ambientale, sociale, di governance - o estesi e integrati - ESG -);
- **raccolgono in modo sistematico e strutturato i dati pertinenti** agli indicatori e alle metriche identificati, verificabili e tali poter essere utilizzati nella fase di rendicontazione;
- **svolgono l'elaborazione e l'analisi dei dati** raccolti opportunamente aggregati per trasformarli in informazioni significative anche attraverso il confronto con i benchmark, l'interpretazione e l'analisi delle tendenze nel tempo;
- **includono le informazioni risultanti dal processo di misurazione nei report di rendicontazione** (questi report potranno assumere diverse forme e livelli di ampiezza informativa a seconda delle esigenze dell'organizzazione, della quantità e qualità dei dati acquisiti e delle aspettative delle parti interessate);
- **considerano il feedback dalla rendicontazione finale sull'efficacia delle misure adottate dall'organizzazione**, consentendo il miglioramento continuo delle pratiche aziendali e per l'aggiornamento degli obiettivi e delle strategie.

In sintesi, **la rendicontazione e la misurazione sono interdipendenti e complementari** e senza una misurazione accurata e robusta, la rendicontazione rischierebbe di essere priva di valore e di significato.

### RENDICONTAZIONE

Il concetto di rendicontazione, in generale, si riferisce al **processo attraverso il quale un'organizzazione o un individuo comunica agli stakeholder in modo chiaro e trasparente informazioni relative alle proprie attività, performance e risultati**.

Questo processo è essenziale per fornire agli stakeholder una comprensione dettagliata delle azioni intraprese, degli impatti generati e delle decisioni prese dall'organizzazione che rende loro conto del proprio operato.

In un contesto aziendale moderno, la rendicontazione assume un ruolo cruciale e:

- include la presentazione di report finanziari, come bilanci e conti economici;
- incorpora anche aspetti non finanziari come quelli ambientali, sociali e di governance (ESG), ove questi ultimi sono sempre più rilevanti poiché forniscono una prospettiva completa sulle performance aziendali, non solo in termini di profitto e perdita, ma anche in termini di impatto sulla società e sull'ambiente.

I principali **obiettivi della rendicontazione** consistono:

- nell'assicurare che le **informazioni fornite siano chiare, accurate e complete**, consentendo agli stakeholder di comprendere appieno le attività e le decisioni dell'organizzazione;
- nel **rendere l'organizzazione consapevole e responsabile delle proprie azioni**, facilitando la valutazione delle performance rispetto agli obiettivi e alle aspettative stabilite;
- nell'utilizzare **report adeguati per comunicare in modo efficace con gli investitori, i clienti, i dipendenti, i regolatori e altre parti interessate**, fornendo loro le informazioni necessarie per prendere decisioni informate;

- nel fornire una **base per l'analisi critica delle prestazioni passate e per l'identificazione di aree di miglioramento**, promuovendo così il miglioramento continuo delle pratiche aziendali.

La rendicontazione può essere strutturata secondo diversi standard e linee guida, come ad esempio il **Global Reporting Initiative (GRI)** per la rendicontazione ESG, che fornisce un quadro per la misurazione e la divulgazione delle performance non finanziarie.

In sintesi, la rendicontazione è un processo fondamentale per garantire la trasparenza e la responsabilità delle organizzazioni, potendo al tempo stesso rafforzare la fiducia delle parti interessate e rendere più efficace la comunicazione nei loro confronti.

## MISURAZIONE E MIGLIORAMENTO

A Lord Kelvin, noto per i suoi contributi alla fisica e all'ingegneria, è stato attribuito il condivisibile concetto che **"ciò che non si può misurare, non si può migliorare"**.

Appropriandosi del concetto, è possibile ritenere che la **misurazione non rappresenti quindi solo un requisito per la rendicontazione, ma anche il motore principale per il miglioramento aziendale**.

Attraverso la misurazione accurata e continua delle performance ESG, un'azienda potrà identificare punti di forza e aree di miglioramento e, grazie ai feedback basati sui dati, promuoverà decisioni strategiche e operative volte a consentire pratiche sempre più sostenibili e responsabili.