

Introduzione	5
Capitolo 1 - Evoluzione storica recente del concetto di sostenibilità	8
1.1 Dalla responsabilità sociale alla sostenibilità integrata	9
1.2 Un nuovo modello di sviluppo imprenditoriale	11
1.3 ESG: cosa significa e perché conta	11
1.4 Il significato attuale dell'acronimo ESG	12
1.5 Perché i fattori ESG sono diventati così importanti?	13
1.6 ESG o GSE?	13
Capitolo 2 - Provvedimenti UE e italiani in materia di sostenibilità e rendicontazione ESG e principali atti di EFRAG dal 2022 ad oggi	15
2.1 Cosa è accaduto dal 2022 ad oggi	16
2.2 Il ruolo dell'EFRAG	18
2.3 Aggiornamenti	19
Capitolo 3 - Introduzione agli standard di rendicontazione volontaria	21
3.1 Definizione di "standard"	22
3.2 Il significato operativo degli standard di rendicontazione volontaria	22
3.3 Interoperabilità tra standard	23
3.4 Come vanno utilizzati in pratica	23
3.5 Lista indicativa degli standard di rendicontazione volontaria	24
Capitolo 4 - Lo standard VSME	27
4.1 Origini	28
4.2 Finalità e natura dello standard VSME	29
4.3 Soggetti destinatari	30
4.4 Struttura	31
4.5 La conoscenza degli ESRS agevola la generazione di un report VSME completo e professionale	34
4.6 Principi per la redazione del bilancio di sostenibilità nel VSME (modulo base e completo)	36
4.7 Informativa B1: basi della preparazione	38
4.8 Informativa B2: pratiche, politiche e iniziative future specifiche per la transizione verso un'economia più sostenibile	39
Capitolo 5 - Rendicontazione ambientale VSME	45
5.1 Rendicontazione ambientale: metriche e contenuti	46
5.2 Tematiche ambientali considerate e posizionamento all'interno del documento tecnico	48
5.3 Informativa B3: energia ed emissioni di gas serra	49
5.4 Informativa B4: inquinamento aria acqua e suolo	51
5.5 Informativa B5: biodiversità	52
5.6 Informativa B6: acqua	53
5.7 Informativa B7: uso delle risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti	54
5.8 Informativa C3: obiettivi di riduzione del gas effetto serra e transizione climatica	54
5.9 Informativa C4: rischi climatici	57
Capitolo 6 - Rendicontazione sociale VSME	63
6.1 Rendicontazione delle metriche sociali nel VSME	64

6.2 Tematiche sociali considerate e posizionamento all'interno del documento.....	64
6.3 Informativa B8: caratteristiche generali della forza lavoro.....	65
6.4 Informativa B9: salute e sicurezza sul lavoro	65
6.5 Informativa B10: retribuzione, contrattazione e formazione	65
6.6 Informative C5: ulteriori caratteristiche della forza lavoro	66
6.7 Informativa C6: politiche e processi sui diritti umani	66
6.8 Informativa C7: incidenti gravi in materia di diritti umani	66
6.9 Il valore delle metriche sociali per le PMI	67
Capitolo 7 - Rendicontazione governance VSME	70
7.1 Rendicontazione delle metriche di governance e condotta aziendale nel VSME	71
7.2 Tematiche di governance considerate e posizionamento all'interno del documento tecnico	71
7.3 Informativa B11: condanne e multe per corruzione e concussione	72
7.4 Informativa C8: ricavi da settori controversi ed esclusioni da benchmark europei	72
7.5 Informativa C9: diversità di genere negli organi di governo	73
7.6 Significato e valore per le PMI.....	73
Capitolo 8 - Implementazione dello standard VSME	74
8.1 Perché iniziare un percorso di rendicontazione volontaria	75
8.2 La crescente domanda di trasparenza: clienti, banche, PA	76
8.3 Perché serve un processo e non solo un documento fine a sé stesso	77
8.4 Il processo come leva di miglioramento.....	78
8.5 Le fasi principali di un percorso volontario di rendicontazione	79
8.6 Il coinvolgimento del vertice e degli stakeholder	82
8.7 Il coinvolgimento degli stakeholder interni	83
8.8 Integrare la logica della doppia materialità nella cultura aziendale.....	85
8.9 Quanto tempo serve e con quali risorse?	87
8.10 Come descrivere i dati: narrazione	88
8.11 Come presentare i dati in modo efficace	89
8.12 Valenza comunicativa e strategica del report VSME: alcune note operative	89
8.13 Principi di un design efficace nella stesura di un report VSME.....	90
8.14 Errori da evitare e buone pratiche	92
8.15 Struttura consigliata per un report volontario	93
8.16 Cosa dovrebbe fare il consulente.....	94
Capitolo 9 - Conclusioni	96
Capitolo 10 - Appendice.....	98
10.1 Introduzione all'appendice	99
10.2 Glossario tecnico.....	101
10.3 Modelli di comunicazione operativa	113
10.3.1 Bozza di lettera standard inviabile da impresa capo-filiera alle PMI fornitrici per verificare se possano essere mantenute nel loro albo dei fornitori qualificati 	113
10.3.2 Bozza di lettera standard ufficiale di richiesta dati ESG inviabile da una banca ai propri clienti per integrare la sostenibilità nel processo di valutazione del merito creditizio 	115
10.3.3 Bozza di lettera di aggiornamento inviabile dal professionista ai clienti MPMI 	117
10.4 Standard VSME	118
10.4.1 Documento dello standard VSME tradotto in italiano 	118
10.4.2 Documento dello standard VSME in lingua originale (inglese) 	118

Introduzione

Perché rendicontare su base volontaria?

È evidente a molti la rilevanza crescente della rendicontazione volontaria della sostenibilità nel contesto normativo ed economico europeo, in particolare per le piccole e medie imprese e le micro imprese non quotate (MPMI).

Non altrettanto evidenti sono i motivi di tale rilevanza.

Due considerazioni aiutano a identificarli:

1. le MPMI, non soggette agli obblighi previsti dalla Direttiva (UE) 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD), testo normativo odiernamente oggetto di una profonda rivisitazione, si trovano progressivamente coinvolte attraverso l'“effetto a cascata” derivante dalla catena del valore ove le imprese di maggiori dimensioni, obbligate alla rendicontazione, trasferiscono a fornitori e partner commerciali dimensionalmente minori la richiesta di dati e informazioni di natura ambientale, sociale e di governance (ESG);
2. la rendicontazione volontaria non deve essere intesa come un esercizio fine a sé stesso, bensì come parte integrante del processo di sviluppo sostenibile delle MPMI, innovativo modello di crescita volto a favorire la massimizzazione dei profitti in un'ottica di lungo periodo a fronte del rispetto costante dell'ambiente, delle persone e delle regole di una sana governance.

L'attenzione dell'autore si sofferma sul secondo punto e, approfondendo ulteriormente la connessione stretta fra la rendicontazione di sostenibilità e il processo di sviluppo aziendale delle MPMI, la stessa potrà essere meglio compresa ove se ne considerino:

- a) l'integrazione nei processi di gestione: la rendicontazione rappresenta un momento del ciclo gestionale (pianificazione, attuazione, monitoraggio, miglioramento), e non un'attività isolata;
- b) la connessione con la strategia aziendale: i dati di sostenibilità assumono valore se correlati agli obiettivi e ai piani di sviluppo aziendale;
- c) l'accountability e la trasparenza verso gli stakeholder: la rendicontazione costituisce uno strumento di legittimazione e dialogo, contribuendo a rafforzare la fiducia reciproca;
- d) la prospettiva di lungo periodo: il reporting documenta la traiettoria di resilienza, innovazione e reputazione, oltre i risultati di breve termine;
- e) la funzione culturale e organizzativa: la raccolta e comunicazione dei dati ESG favorisce la diffusione interna di responsabilità, competenze e consapevolezza.

Alla luce di tutto ciò, la rendicontazione volontaria di sostenibilità per le MPMI non rappresenta quindi un mero adempimento documentale, bensì uno strumento strategico:

- di allineamento con le aspettative degli stakeholder istituzionali ed economico-finanziari;
- di accesso agevolato al credito e alla finanza sostenibile;
- di consolidamento della competitività nel medio-lungo termine.

E, soprattutto, una grande opportunità di cambiamento migliorativo.

A chi è rivolto questo ebook?

Nonostante l'attualità del tema, la sostenibilità è ancora ben lontana dal rappresentare una cultura diffusa, aziendale e professionale.

Di qui l'idea di un'opera di natura divulgativa principalmente rivolta a un pubblico costituito da:

- **imprenditori titolari di MPMI** che, seppur non destinatari degli obblighi di rendicontazione ESG, sono fortemente interessati a comprendere, implementare e misurare nei suoi risultati una forma di crescita aziendale, alternativa e migliore di quella tradizionale¹;
- **professionisti e consulenti** (commercialisti, avvocati, revisori legali, consulenti di sistemi/ del lavoro/della finanza, esperti per la sostenibilità finanziaria/strategica/ambientale, ecc.) che, titolari di attività professionali e/o consulenziali, sono interessati sia a trarre tutti i possibili vantaggi legati a una gestione sostenibile delle loro attività sia a divenire promotori della diffusione della cultura ESG attraverso l'erogazione di nuovi servizi consulenziali volti a favorire lo sviluppo delle MPMI;
- **manager** per la sostenibilità, direzione e dirigenti di organizzazioni, addetti ai sistemi delle organizzazioni e tutte le persone preposte.

Avvertenze per i lettori e considerazioni finali

Nell'odierno panorama economico, turbolento e imprevedibile, la sostenibilità diviene un fattore chiave per la crescita e la resilienza e lo standard VSME rappresenta uno standard volontario che mira ad aiutare le MPMI a fornire informazioni sulla sostenibilità a grandi imprese, banche e investitori, a migliorare la gestione delle problematiche di sostenibilità (come l'inquinamento, la salute e la sicurezza dei lavoratori) e a contribuire a un'economia più sostenibile e inclusiva.

Il modello di rendicontazione esaminato corrisponde allo standard VSME, pubblicato nella sua seconda versione, risalente a dicembre 2024 e non ancora disponibile nella sua traduzione italiana; il testo dello standard è stato quindi autonomamente tradotto e riproposto fedelmente in molte sue parti, fornendo ai lettori un utile supporto operativo.

Vanno comunque evidenziate le seguenti avvertenze per i lettori:

- il presente testo è da intendersi integrativo e non sostitutivo dello standard VSME, documento tecnico non sempre di immediata comprensione la cui lettura e studio restano irrinunciabili;
- i contenuti dello standard VSME sono stati riportati in modo discorsivo, sia per alleggerire la lettura del testo sia per ridurre al minimo la "copiatura" della modalità rappresentativa, schematica e organizzata, già presente nel documento tecnico originale;
- la complessità di processo di rendicontazione su base volontaria, conforme alla standard VSME, non va sottovalutata, seppur di difficoltà inferiore rispetto ad un analogo processo CSRD-compliant;
- l'evoluzione normativa è tutt'ora in corso e tutt'altro che definita².

Note

¹ Il superamento della Shareholder Economy, teorizzata da Milton Friedman negli anni '70 come centralità esclusiva della massimizzazione del profitto per gli azionisti, ha lasciato spazio alla Stakeholder Economy, concettualizzata da Edward Freeman nella sua Stakeholder Theory (1984), secondo cui l'impresa deve rispondere non solo agli investitori, ma anche ai bisogni e alle aspettative di dipendenti, fornitori, clienti, comunità e ambiente. Questo cambio di paradigma, rafforzato da approcci come il Creating Shared Value di Michael Porter e Mark Kramer, si intreccia oggi con il tema della **sostenibilità**, che diventa la lente attraverso cui valutare il valore generato: non solo economico, ma anche sociale e ambientale, in linea con l'Agenda 2030 e con i più recenti framework normativi europei.

² L'autore ha anche considerato i recenti sviluppi tecnico-normativi correlati alla Direttiva UE 16.04.2025, n. 2025/794 e alla Raccomandazione UE 2025/1710 della Commissione europea adottata il 30.07.2025.

Concludendo, una grande competenza tecnica, correlata alla conoscenza delle disposizioni tecnico-normative applicabili, è condizione necessaria ma non sufficiente per garantire una rendicontazione efficace delle performance aziendali sul fronte della sostenibilità; non solo, tant'è che la necessità di ulteriori e distinte competenze e tecniche di comunicazione, area aziendale gestita poco e male dalle MPMI, ha spinto quindi l'autore alla stesura di un capitolo specificamente dedicato all'argomento.

L'introduzione termina quindi nell'auspicio che il presente testo possa aiutare i lettori a:

- comprendere gli obiettivi e l'ambito di applicazione dello standard VSME e il suo contesto normativo;
- distinguere e applicare la struttura a 2 moduli dello standard VSME (modulo base e modulo completo);
- implementare i principi fondamentali per la preparazione di un bilancio di sostenibilità conforme al VSME;
- compilare e comprendere in dettaglio le metriche ambientali, sociali e di governance richieste dal modulo base;
- valutare e integrare le metriche aggiuntive e le informazioni specifiche del modulo completo, se applicabili all'impresa;
- avvalersi delle linee guida pratiche e degli strumenti di supporto per facilitare l'applicazione dello standard e la digitalizzazione della rendicontazione;
- utilizzare il report quale strumento gestionale evoluto.

Buona lettura e buona sostenibilità a tutti.

Evoluzione storica recente del concetto di sostenibilità

1.1 Dalla responsabilità sociale alla sostenibilità integrata

Fino a pochi anni fa, il termine sostenibilità³ in ambito aziendale assumeva prevalentemente 2 diversi significati, seppure con rilevanti aree di interazione, ovvero:

- a) una **responsabilità sociale d'impresa (CSR - Corporate Social Responsibility⁴)** ove la sostenibilità veniva tradotta in iniziative ad alto impatto sociale (es. donazioni, sponsorizzazioni, iniziative ambientali isolate o progetti a favore della comunità) su base volontaria ed esterna rispetto al cuore dell'attività economica e diviene una sorta di "cornice etica" applicata al business in modo tale da non condizionare le logiche strategiche ed operative dell'impresa, saldamente agganciate a un modello capitalistico tradizionale, legato alla massimizzazione dei profitti nel breve periodo;
- b) una **declinazione dell'ambientalismo all'interno del mondo aziendale**, fatta coincidere con un insieme di strategie, comportamenti e iniziative adottate da un'impresa per ridurre il proprio impatto ambientale e contribuire alla tutela dell'ambiente, andando oltre la semplice conformità normativa.

Negli ultimi anni, questo approccio si è evoluto ulteriormente. Oggi la sostenibilità è diventata una **leva strategica per garantire continuità, competitività e credibilità nel tempo**.

Questo cambiamento si traduce nel passaggio da una **responsabilità sociale "esterna"** a una **sostenibilità "integrata"** nel modo di fare impresa, spostando l'attenzione dal **"fare del bene" al "fare meglio"**: il concetto chiave della sostenibilità moderna è quindi l'integrazione, elemento che porta a un ripensamento dei processi, delle relazioni e delle scelte in funzione del loro impatto sull'ambiente, sulle persone e sulla società.

Cosa significa la sostenibilità integrata?

Significa:

- considerare i **rischi e le opportunità ESG** nella pianificazione aziendale;
- adottare politiche interne che promuovano il **benessere dei lavoratori**, la **parità di genere**, la **trasparenza**;
- investire in tecnologie, pratiche e modelli che riducano l'impatto ambientale;
- costruire **relazioni di lungo periodo** con clienti, fornitori, comunità locali.

In questo senso, la sostenibilità diventa **parte della gestione ordinaria**, non un'attività straordinaria.

Tre motivi fondamentali ne determinano l'irrinunciabilità:

1. **i rischi ambientali e sociali sono diventati economici e reputazionali**: evidente come un'azienda che ignori il proprio impatto finisca per trovarsi impreparata di fronte a crisi energetiche, eventi climatici estremi, tensioni sociali, nuove regolamentazioni;
2. **una crescente richiesta di trasparenza e coerenza da parte degli stakeholder**: i clienti, i dipendenti, le banche, gli investitori e i cittadini vogliono conoscere l'identità aziendale, i suoi valori, i suoi tratti distintivi e sapere come viene gestita l'impresa, non solo cosa vende e a quale prezzo;
3. **la competitività futura sarà sempre più ESG-centrica**: l'accesso al mercato, al credito e ai talenti dipenderà sempre più dalla capacità di realizzare con atti concreti e comunicare un impegno autentico per la sostenibilità.

Oggi, la sostenibilità è entrata stabilmente nel linguaggio economico e istituzionale, evolvendosi da istanza ambientalista a **strategia di governance e competitività**.

Le imprese non sono più valutate solo sulla base delle performance finanziarie, ma anche in relazione ai loro impatti ambientali, sociali e di governance (ESG). Le normative europee più recenti - come la CSRD e la Tassonomia - non solo richiamano la tradizione avviata dal Rapporto Brundtland e proseguita dalle agende ONU, ma ne traducono i principi in criteri concreti e misurabili, rendendo la sostenibilità un elemento imprescindibile per la creazione di valore nel lungo periodo.

Note

³ Il concetto di **sostenibilità** non nasce come parola d'ordine improvvisa, ma come risultato di un processo culturale, politico e scientifico che si è sviluppato progressivamente a partire dalla seconda metà del 1900. Già nel **1959**, con la nascita del Club di Roma e con i primi studi sulle risorse naturali e sui limiti della crescita industriale, comincia a emergere l'idea che lo sviluppo economico non possa prescindere dalla finitezza delle risorse del pianeta. Negli anni '70 questa sensibilità si consolida: nel **1972**, la Conferenza ONU di Stoccolma sull'Ambiente segna la prima presa di coscienza internazionale e nello stesso anno il Club di Roma pubblica il celebre rapporto *The Limits to Growth*, che mette in guardia contro un modello di crescita illimitata. Il vero punto di svolta arriva nel **1987** con il **Rapporto Our Common Future**, redatto dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo presieduta da Gro Harlem Brundtland. È qui che viene formulata la definizione tuttora più citata di sviluppo sostenibile: **"lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"**, sancendo l'integrazione tra dimensione economica, sociale e ambientale e introducendo il concetto di equilibrio intergenerazionale. Negli anni '90 e '00, il concetto di sostenibilità si diffonde nelle agende politiche e nelle pratiche economiche. Il **Vertice della Terra di Rio de Janeiro (1992)** porta alla nascita di convenzioni globali su clima e biodiversità, mentre il **Protocollo di Kyoto (1997)** introduce per la prima volta obiettivi vincolanti di riduzione delle emissioni. Kofi Annan, Segretario Generale dell'ONU, nel 2000 lancia i **Millennium Development Goals (MDGs)**, estendendo la prospettiva della sostenibilità al campo dello sviluppo umano, della lotta alla povertà e della cooperazione internazionale. Annan sottolinea con forza il legame tra globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e diritti umani, aprendo la strada a un'interpretazione più ampia del concetto. La sostenibilità diventa poi progressivamente un paradigma condiviso: nel **2015**, l'ONU approva l'**Agenda 2030** con i **Sustainable Development Goals (SDGs)**, fissando 17 obiettivi integrati che abbracciano tutte le dimensioni del benessere umano e della tutela del pianeta. Parallelamente, l'Accordo di Parigi sul clima rafforza l'impegno globale contro il cambiamento climatico.

**Note
(segue)**

⁴ Segnaliamo: (a) **Archie B. Carroll**; lo studioso che introduce negli anni '90 la "Piramide della CSR" e nei successivi anni 2000-2010 aggiorna il modello includendo la dimensione etica e la globalizzazione; (b) **Michael E. Porter & Mark R. Kramer** che, attraverso il concetto di Creating Shared Value (2011), superano la CSR tradizionale, sostenendo che l'impresa deve creare valore condiviso generando benefici sia economici che sociali; (c) **Wayne Visser**, autore che nel 2009 sviluppa la visione di CSR 2.0, ossia un modello più integrato, sistemico e orientato all'innovazione.

1.2 Un nuovo modello di sviluppo imprenditoriale

Oggi la sostenibilità è vista come una modalità di creazione di **valore condiviso** ove ciò che fa bene all'ambiente o alla società può (e deve) fare bene anche al business; ne consegue che i profitti aziendali sono generati in coerenza con i bisogni del pianeta e delle persone e l'impresa va a misurare il proprio successo non più solamente in base ai risultati economici, ma anche in termini di impatto positivo generato.

Questo nuovo modello non è riservato esclusivamente alle multinazionali e anche le MPMI e, più in generale, tutti gli operatori economici di piccola dimensione, fra cui gli stessi professionisti) possono (e devono) **abbracciare un approccio integrato**, proporzionato alle proprie dimensioni, ma ispirato agli stessi principi che governano la gestione sostenibile delle imprese grandi e strutturate.

In sintesi:

- la CSR tradizionale era spesso esterna e facoltativa;
- la sostenibilità integrata è interna, strategica e sempre più necessaria;
- siamo in presenza di un nuovo modello di sviluppo aziendale, rappresentativo di **una nuova forma di gestione d'impresa**, consapevole e responsabile.

1.3 ESG: cosa significa e perché conta

Per comprendere cosa significa "sostenibilità" in chiave attuale, è utile conoscere la sigla che ne rappresenta oggi le 3 dimensioni fondamentali, ESG, e lo si farà ripercorrendone l'evoluzione storica.

Prima che l'acronimo ESG si affermasse, negli anni '60 e '70 si parlava prevalentemente di CSR (Corporate Social Responsibility), cioè della responsabilità sociale d'impresa; le aziende erano incoraggiate a dimostrare attenzione ai lavoratori, alle comunità locali e all'ambiente, ma si trattava soprattutto di approcci volontari e filantropici, spesso scollegati dalla strategia core.

Negli anni '80 e '90, con la crescita delle preoccupazioni ambientali (**Rapporto Brundtland, 1987**) e sociali (**diritti umani, lavoro minorile, catene globali**), la CSR si arricchisce di contenuti più vicini alla gestione dei rischi. Parallelamente, i mercati finanziari cominciano a guardare al tema, parlando di SRI (Socially Responsible Investment), ovvero investimenti socialmente responsabili, legati a criteri etici o settoriali (esclusione del tabacco, armi, ecc.).

Nel 2004 il punto di svolta: l'acronimo ESG (Environmental, Social and Governance) compare per la prima volta in un documento promosso dalle Nazioni Unite nel 2004, dal titolo **"Who Cares Wins"**; il report fu il risultato di un'iniziativa lanciata dall'allora Segretario Generale ONU Kofi Annan, che invitò oltre 50 grandi istituzioni finanziarie e banche mondiali a collaborare per integrare fattori ambientali, sociali e di governance nei mercati finanziari.

L'idea di fondo era semplice ma rivoluzionaria: la sostenibilità non è solo "etica" o "CSR", ma un insieme di criteri materiali che incidono sulla performance finanziaria e sulla gestione del rischio.

In quel documento si formalizza il concetto che gli investitori dovrebbero valutare le imprese non solo in base ai dati economico-finanziari, ma anche considerando l'impatto e la gestione dei fattori E, S e G.

Due anni dopo, nel **2006**, le Nazioni Unite lanciano i **Principles for Responsible Investment (PRI)**, un'iniziativa che diventa il principale riferimento mondiale per gli investitori istituzionali che adottano criteri ESG.

Con i PRI, firmati inizialmente da un centinaio di grandi investitori globali, il termine ESG entra definitivamente nel lessico della finanza internazionale.

L'ESG diventa un framework analitico: i fattori ambientali (E) includono emissioni, uso delle risorse, biodiversità; i sociali (S) riguardano lavoro, diritti umani, relazioni con comunità e clienti; la governance (G) copre trasparenza, struttura del board, etica e anticorruzione.

Dopo il 2006, il concetto ESG si diffonde rapidamente e:

- le principali agenzie di rating e i gestori patrimoniali iniziano a sviluppare metriche ESG;
- cresce l'offerta di fondi di investimento "ESG-compliant".

Le imprese comprendono che l'ESG non è più un tema accessorio, ma un elemento chiave per attrarre capitali, clienti e talenti e, in parallelo, la Commissione Europea inizia a integrare i principi ESG nel proprio framework normativo (Direttiva 2014/95/UE sulla Non-Financial Reporting, oggi sostituita dalla CSRD).

1.4 Il significato attuale dell'acronimo ESG

Oggi, ESG non è solo un acronimo ma un linguaggio globale, che traduce la sostenibilità in criteri operativi e misurabili, riconosciuti da imprese, mercati, regolatori e istituzioni finanziarie.

Non è più (solo) un'estensione della CSR, ma un approccio di gestione del rischio e delle opportunità connessi a fattori non finanziari.

È un concetto in evoluzione, criticato da alcuni per la mancanza di standard uniformi e per il rischio di green/social washing, ma al contempo centrale nelle strategie aziendali e nelle agende politiche.

Il termine ESG è nato in ambito finanziario e si è poi rapidamente diffuso in ambiti molto più ampi, fino a diventare un **linguaggio comune per valutare le performance e la resilienza delle organizzazioni** rispetto a 3 dimensioni, distinte e sinergiche: ambientale (E), sociale (S) e di governance (G).

E - Environment	Riguarda l'impatto dell'impresa su clima, energia, risorse naturali, biodiversità, rifiuti, acqua. Include la misurazione e la gestione di consumi ed emissioni, ma anche l'efficienza e l'adozione di pratiche sostenibili.
S - Social	Include tutto ciò che riguarda il rapporto con le persone: lavoratori, clienti, fornitori, comunità locali e coinvolge temi come salute e sicurezza, pari opportunità, formazione, benessere, diritti umani.
G - Governance	Si riferisce alla struttura organizzativa , la trasparenza decisionale, l'etica, la gestione dei rischi, la conformità alle normative e la relazione con gli stakeholder e costituisce l'asse che tiene insieme le altre 2 dimensioni.

1.5 Perché i fattori ESG sono diventati così importanti?

Perché rappresentano **indicatori chiave di affidabilità, solidità e lungimiranza**.

Un'azienda che gestisce bene i rischi ambientali, sociali e organizzativi è **più preparata alle crisi, più attrattiva per clienti e partner, più capace di generare valore nel tempo**.

Negli ultimi anni, i criteri ESG sono stati adottati:

- dalle **istituzioni finanziarie**, per valutare l'accesso al credito e ai finanziamenti;
- dalle **grandi aziende**, per selezionare fornitori e partner lungo le filiere;
- dalle **pubbliche amministrazioni**, per bandi e appalti;
- dai **clienti e consumatori**, sempre più attenti all'impatto delle loro scelte.

E, soprattutto, i criteri ESG non riguardano solo le grandi imprese: anche una microimpresa, un laboratorio artigianale o una cooperativa sociale può (e dovrebbe) **valutare i propri rischi e opportunità ESG** e molto spesso le azioni già in corso - come l'efficienza energetica, il rispetto dei lavoratori, la trasparenza nei rapporti commerciali - sono **già pratiche ESG** non comunicate idoneamente all'esterno.

1.6 ESG o GSE?

Sebbene l'acronimo comunemente adottato sia **ESG**, in prima battuta l'ordine corretto nello sviluppo e nell'implementazione della sostenibilità aziendale dovrebbe essere inteso come **GSE**.

La **governance** rappresenta infatti quel sistema di regole, responsabilità e processi decisionali chiari, senza il quale non è possibile strutturare un percorso credibile di sostenibilità e subito dopo viene la **dimensione sociale**, perché l'impresa è innanzitutto una comunità di persone - lavoratori, stakeholder, territorio - e la sua capacità di durare nel tempo dipende dal coinvolgimento e dalla coesione di tali soggetti.

Approfondendo ulteriormente il concetto, vanno ben distinti gli aspetti formali da quelli sostanziali.

Aspetti formali

Pensando alla sostenibilità come processo organizzativo, la **governance** viene prima in quanto architettura che definisce ruoli, responsabilità, regole decisionali e indirizzi strategici, coordinamento e continuità.

Aspetti sostanziali

Guardando alla sostenibilità come realtà sostanziale, vengono prima le **persone**: senza capitale umano, relazioni e valori condivisi, la governance resta una struttura vuota. Sono le persone - dipendenti, comunità, stakeholder - a dare vita all'impresa e a renderla capace di affrontare sfide ambientali e di mercato.

Questo intreccio di aspetti formali e sostanziali rendere evidente come sia presente un **circolo virtuoso** ove la **governance organizza le persone**, ma allo stesso tempo **la forza delle persone legittima e alimenta la governance**.

Solo su queste fondamenta diventa realmente efficace l'impegno per la **sfera ambientale**, che altrimenti rischierebbe di ridursi a interventi isolati o di immagine. In questa prospettiva, la sequenza **GSE** sottolinea che la sostenibilità non è un insieme di azioni tecniche, ma un processo organico che parte dalla governance, si fonda sulle persone e si concretizza in scelte ambientali solide e durature.

In sintesi:

- i fattori ESG non sono "moda" o burocrazia;
- sono **criteri per capire se un'impresa è solida, responsabile e orientata al futuro**;
- **sul piano formale viene prima la governance, sul piano sostanziale vengono prima le persone** (l'ambiente a seguire).