

# SOSTENIBILITÀ & GOVERNANCE

## Evoluzione dello scenario della sostenibilità

RIFLESSI SULLA GOVERNANCE AZIENDALE E SULLE ATTIVITÀ PROFESSIONALI

Lorenzo Magrassi

Fondazione Nazionale dei Commercialisti

Aversa, 12 dicembre 2024

# Ricordiamo perché siamo qui (perché la legge)... Esterneità mondiali

Tra le attuali principali ragioni dell'intervento dello Stato nel settore economico-produttivo tramite la regolazione c'è generazione di esternalità sociali e ambientali negative delle attività e dei comportamenti, delle organizzazioni e degli individui.

Per meglio comprendere l'impatto E e S dei fenomeni umani e acquisire un metro di valutazione (e di argomentazione) della portata degli interventi normativi negli ordinamenti, è utile avere consapevolezza della dimensione generale dell'oggetto di cui si tratta: una espressione monetaria della quantità dei esternalità generate nel sistema, per quanto necessariamente approssimativa, stimata, variabile.

## ATTENZIONE

Dal 2015, la disponibilità di studi e iniziative per tradurre le esternalità negative in valori monetari si è ridotta drasticamente, non perché tali studi non sarebbero estremamente utili, ma perché:

- la correlazione tra attività umane e fenomeni sociali e ambientali è talmente elevata;
- la connessione è talmente diretta;
- lo sviluppo dei processi può essere talmente rapido;
- le conseguenze sono talmente diffuse;

PER CUI LE VALUTAZIONI RISULTANO VIA VIA SEMPRE PIÙ DIFFICILI, ARBITRARIE E, GENERALMENTE, SOTTOSTIMATE.

ESEMPIO: come si può calcolare il valore monetario annuale dell'impatto dello scioglimento dei ghiacciai dell'Himalaya sulla vita di quasi un miliardo di persone - la stragrande maggioranza in condizioni di estrema povertà - nel Nord dell'India che dipendono, per l'acqua dolce, dai principali fiumi dell'Asia - tra cui Brahmaputra, Gange e Indo -, la cui fonte e i cui affluenti dipendono da quei ghiacciai?

Ricordiamo perché  
siamo qui (perché  
la legge)...  
Eternalità  
mondiali: metro di  
confronto

### PIL ITALIA

*(QUANTO È E QUANTO SI È MOSSO...)*

valore totale dei beni e servizi prodotti in un Paese destinati al consumo finale, agli investimenti, alle esportazioni (C+G+I+(X-M)):

- 2011 = 1.639 miliardi di euro (2.120 miliardi di dollari)
- 2014 = 1.614 miliardi di euro (1.960 miliardi di dollari)
- 2017 = 1.737 miliardi di euro (1.882 miliardi di dollari)
- 2020 = 1.652 miliardi di euro (1.884 miliardi di dollari)
- 2023 = 2.128 miliardi di euro (2.255 miliardi di dollari)

# Ricordiamo perché siamo qui (perché la legge)... Esterneità (solo) ambientali negative: quanto

Valore monetario dei danni ambientali globali annuali (generati dall'attività produttiva e umana):

- circa 8.000 miliardi di dollari = circa l'15% del prodotto lordo globale del 2008  
(più di recente, il rapporto 2024 «Unpriced Environmental Costs» di S&P Global Sustainable1 ha stimato le **esterneità negative ambientali generate da operazione dirette delle aziende nel 2021 in 3.71 trilioni di dollari**);
- di questi, 5.500 miliardi di dollari sono rappresentati da costi esterni generati dalle emissioni di greenhouse gases (GHG).

*scenario (ipotesi plausibile):*

*incremento della popolazione globale e bassi tassi di crescita procapite*

Valore delle esterneità ambientali annuali nel 2050: circa 28.600 miliardi di dollari:

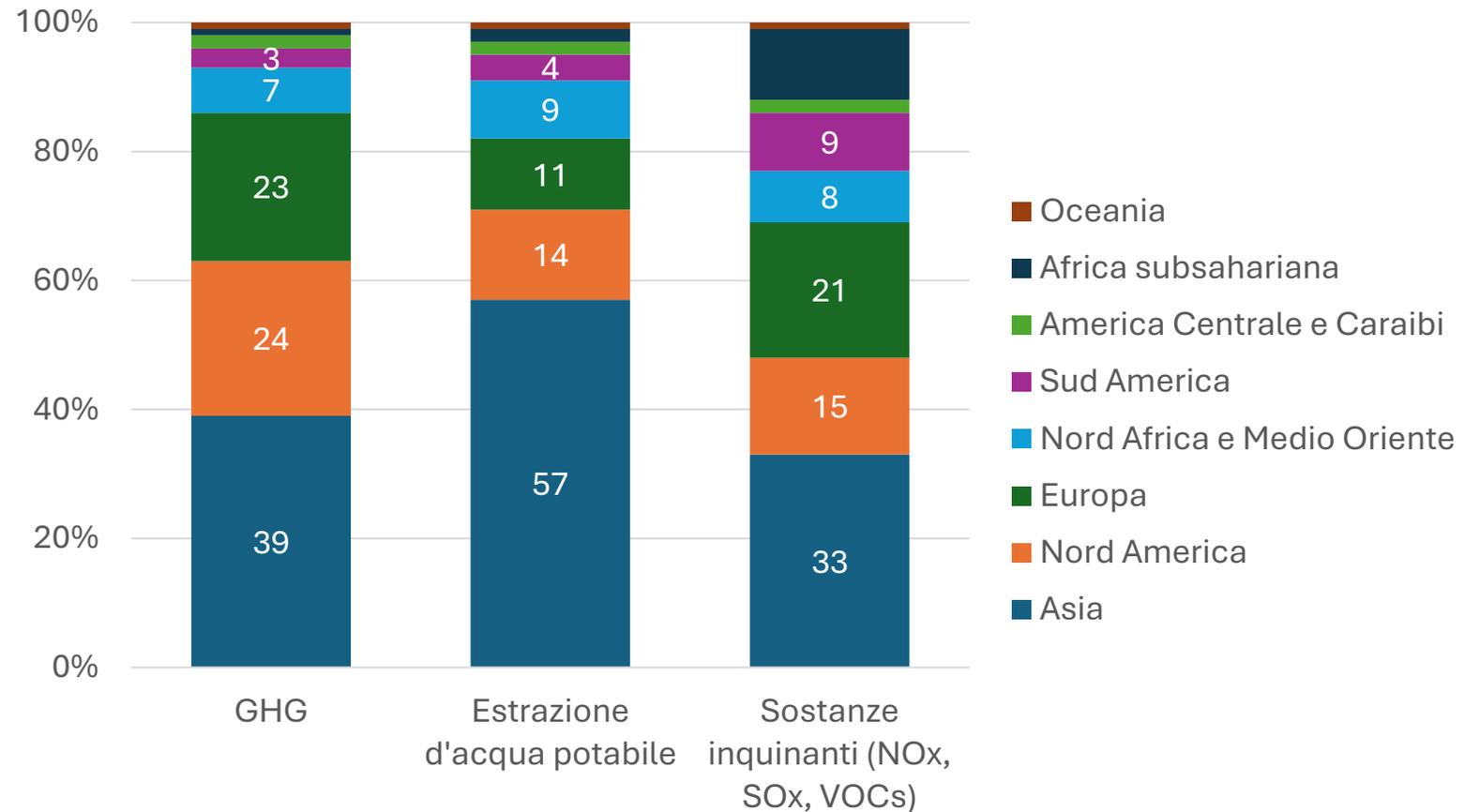
- di cui una parte significativa dovrebbe essere generata dall'aumento dei costi per le emissioni GHG (fino a circa 21.000 miliardi di dollari).

# Ricordiamo perché siamo qui (perché la legge)... Esternalità ambientali negative mondiali: dove

Suddivisione della  
produzione di GHG,  
dell'estrazione di acqua  
e dell'inquinamento nel  
2008:

## Asia e Nord America

GHG = 39 + 24 = 63  
Acqua = 57 + 14 = 71  
Inquin. = 33 + 15 = 48



**Conclusione: se riusciamo ad agire anche solo in alcuni luoghi possiamo generare un impatto straordinario!**

# Ricordiamo perché siamo qui (perché la legge)... Esterneità ambientali negative mondiali: chi

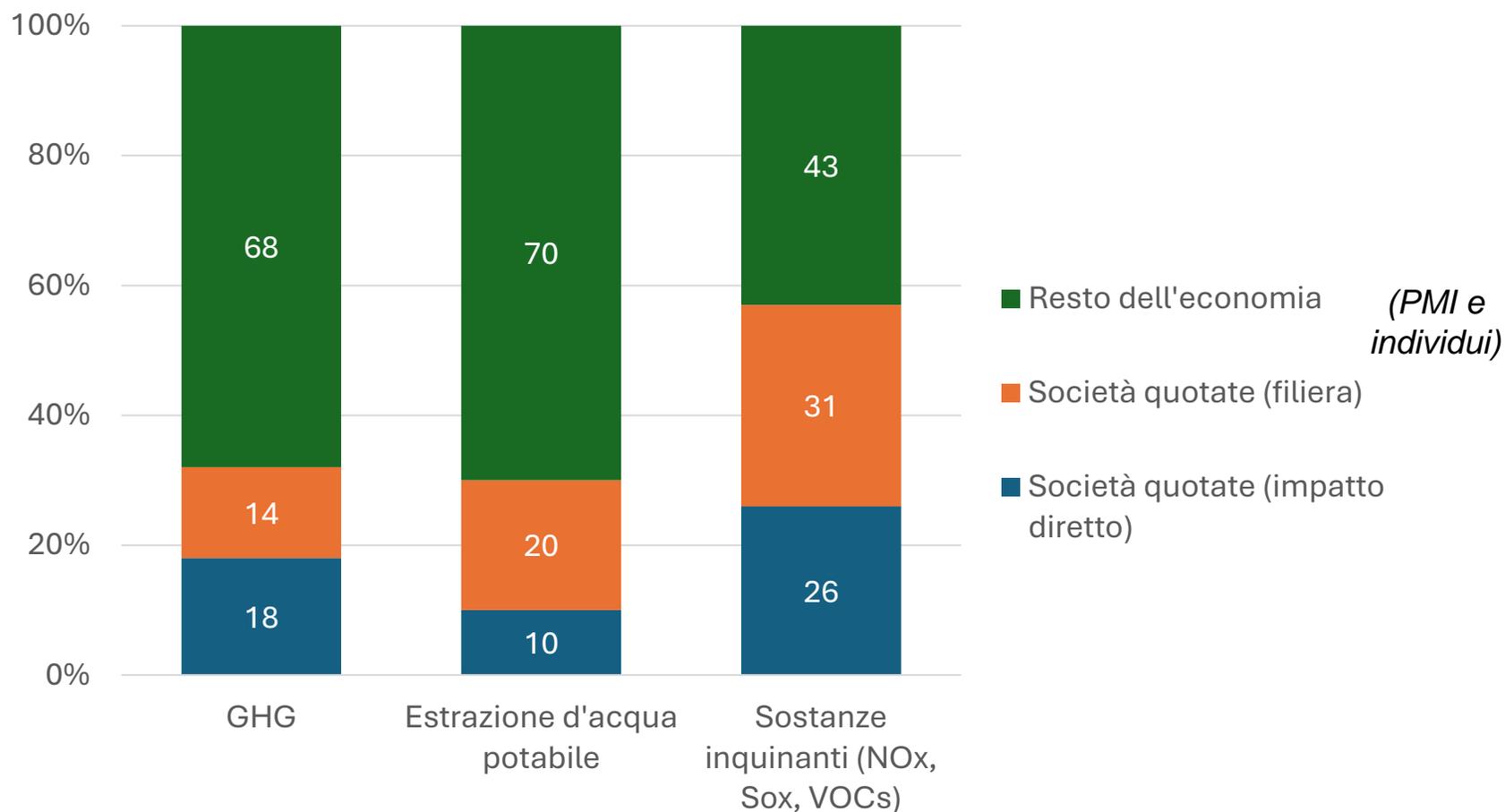
Contributo delle società quotate nella produzione degli 8.000 miliardi di dollari di esternalità causate dalle attività economiche e umane:

- **oltre un terzo (35%).**

Nel 2011 le prime 3.000 società quotate (per livello capitalizzazione di mercato) hanno generato esternalità ambientali per un costo totale di circa 2.500 miliardi di dollari (quasi il 10% dei loro ricavi totali):

- tali società, con la loro **capitalizzazione complessiva di circa 35.000 miliardi di dollari**, rappresentano la maggior parte del mercato azionario globale.

# Ricordiamo perché siamo qui (perché la legge)... Esternalità ambientali negative mondiali: chi



**Conclusione: se riusciamo ad agire anche solo sulle grandi società possiamo generare un impatto straordinario!**

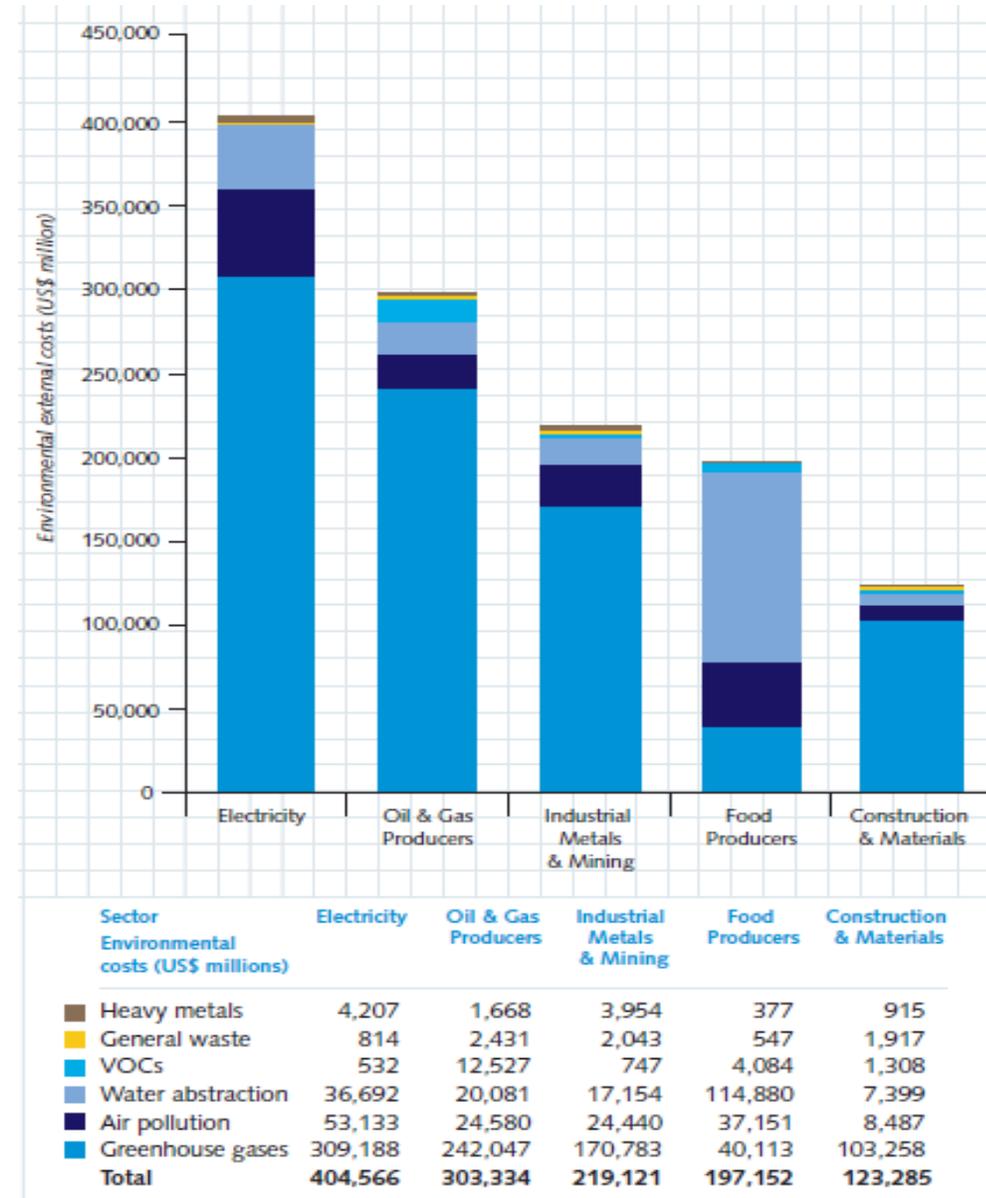
# Esternalità... Settori e quote

Gran parte delle esternalità ambientali è prodotta in **solli cinque settori**:

1. **Elettricità;**
2. **Oil & Gas;**
3. **Minerario e metalli industriali;**
4. **Industria alimentare;**
5. **Edilizia e materiali.**

Delle prime 3.000 società quotate, **623 società** appartenenti a questi **cinque settori** hanno generano oltre **1.250 miliardi di dollari di esternalità**.

**Conclusione: se riusciamo ad agire  
anche solo su alcuni settori  
possiamo generare un impatto  
straordinario!**





Perché la legge...  
Quanto rischiamo...

# Perché la legge...

## Sustainability and Responsibility Investing (SRI)

La crescita del mercato europeo del SRI è oggi trainata:

- da una crescente domanda da parte degli **investitori istituzionali**, per i quali gli “investimenti socialmente responsabili” costituiscono ormai una strategia per la gestione del rischio ambientale;
- da una crescente inclusione di **aspetti ESG nel mercato dei servizi finanziari**;
- dalla pressione esterna di consumatori, ONG e media.

I dati Eurosif (European Sustainable Investment Forum (Eurosif)) mostrano come **il mercato europeo del SRI abbia attraversato una fase di crescita pressoché esponenziale negli ultimi 10 anni.**

## Valore del SRI in Europa e nel mondo negli anni 2012 e 2014 e crescita (miliardi di dollari)

	2012	2014	Crescita (%)
SRI Europa	8.758	13.608	55%
SRI Stati Uniti	3.740	6.572	76%
SRI Canada	589	945	60%
SRI Australia e Nuova Zelanda	134	180	34%
SRI Asia	40	53	32%
SRI mondo	13.261	21.358	61%
<i>Fonte: GSIA, Global Sustainable Investment Review 2014, 2014.</i>			
Totale Asset Management mondiale	68.295	78.069	14%
<i>Fonte: ValueWalk.com, ValueWalk LLC, New Jersey.</i>			

**Valori «datati» ma interessa il trend...**

# Perché la legge... Ricordiamo la «logica»

## Percorso di allineamento dell'operato delle aziende alla sostenibilità di sistema

Necessità di promozione di processi di transizione nei settori insostenibili e, più in generale, di realizzazione di un passaggio culturale relativo alla definizione del concetto di creazione di valore:

1. **condivisione politica** degli **SDGs**;
2. **necessità di aumento del ritmo di diffusione ed espansione del Sustainability and Responsibility Investing (SRI)** – anche se sta aumentando comunque a ritmi significativi (difficoltà di calcolo, ma alcune stime indicano tra il 25% e il 40% Asset Management mondiale) –, tra gli elementi determinanti nella gestione dei *sustainability issue* connessi al perseguimento degli SDG;
3. **necessità di comportamenti aziendali** nell'ottica della **sostenibilità di sistema e dei settori** che ne compongono la **dimensione economico-produttiva**;
4. **ridefinizione** dell'approccio gestionale e **del business model secondo il paradigma della sostenibilità di sistema** e della conseguente ridefinizione del concetto di valore e **del processo della creazione di valore**.

### Elementi concettuali

Sostenibilità del sistema

Sostenibilità dell'azienda

Sostenibilità di settore

# Efficacia di sistema e complementarità di ambiti

## sviluppo della sostenibilità sistemica

POLITICA

✓ condivisione dei macro-obiettivi (SDGs) politico-sociali ed economico-produttivi



✓ strategie e **iniziative di sviluppo** internazionali ed europee



❖ aumento efficacia e **trasparenza nella disclosure**

➤ crescita **riconoscibilità dei comportamenti** aziendali e sociali virtuosi

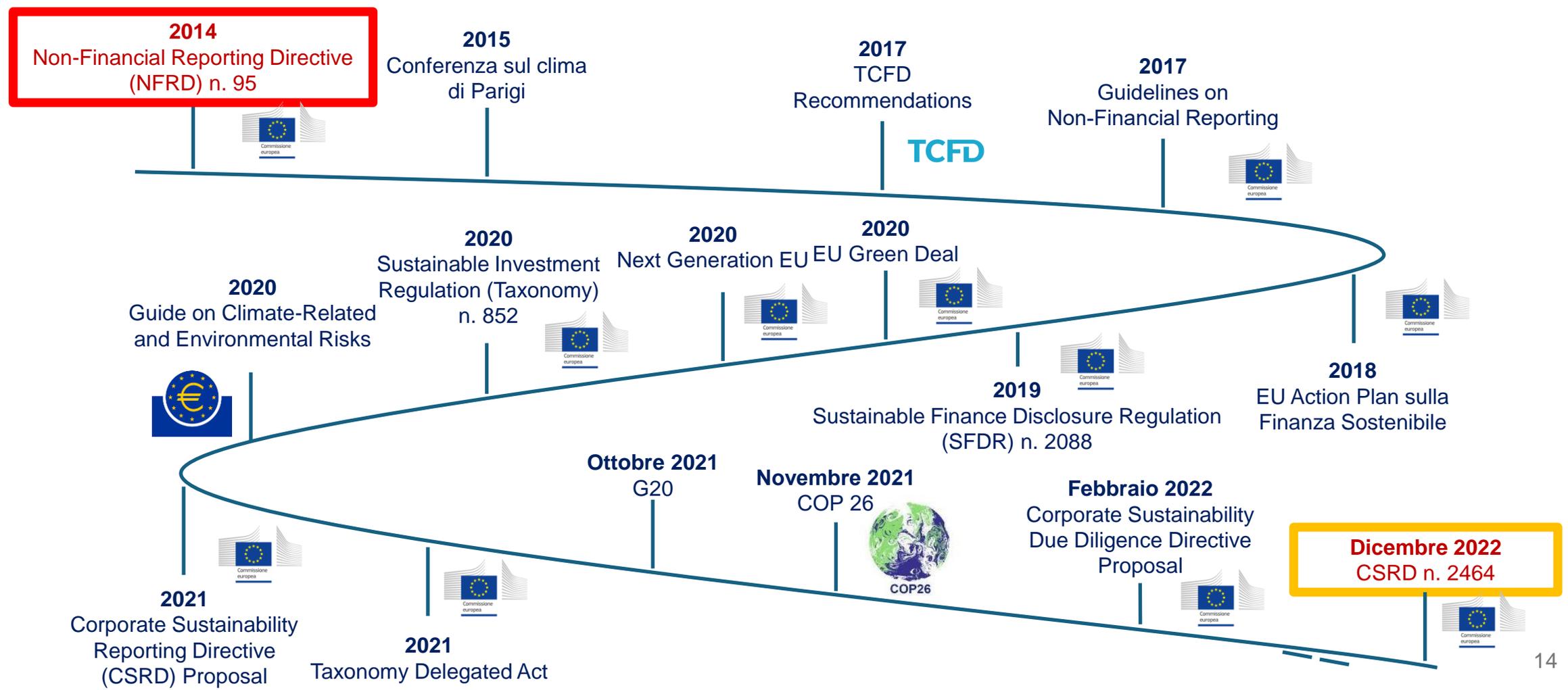


➤ QUINDI, **SVILUPPO METODOLOGICO NELLA VALUTAZIONE**

TECNICA

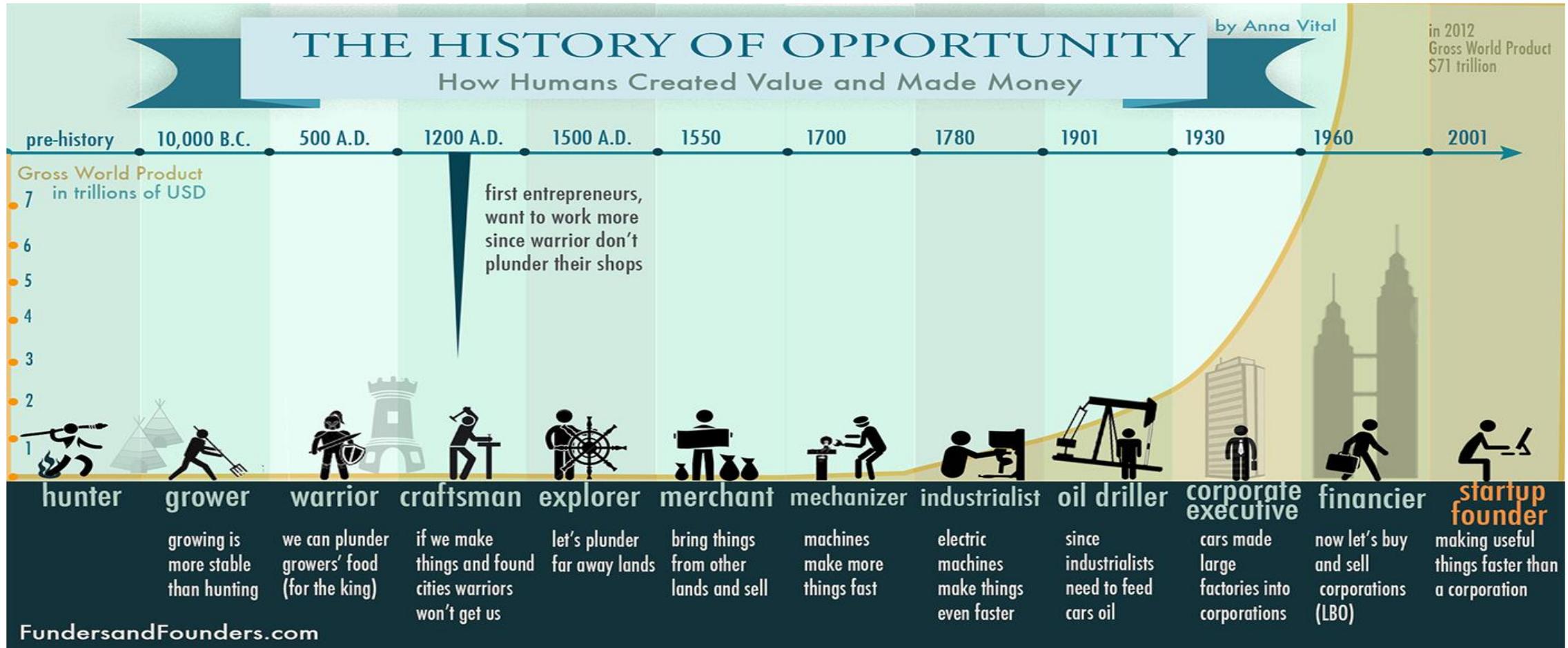
# Percorso di medio-lungo termine dell'UE

## Regolamentazione europea



# Cambiamento nella percezione di valore

Infografica di Funders and Founders evidenzia in una immagine l'evoluzione (semplificata) di un'ampia cerchia di modalità tramite le quali la specie umana ha creato (meglio: ha ritenuto di creare) valore nel corso dei secoli.



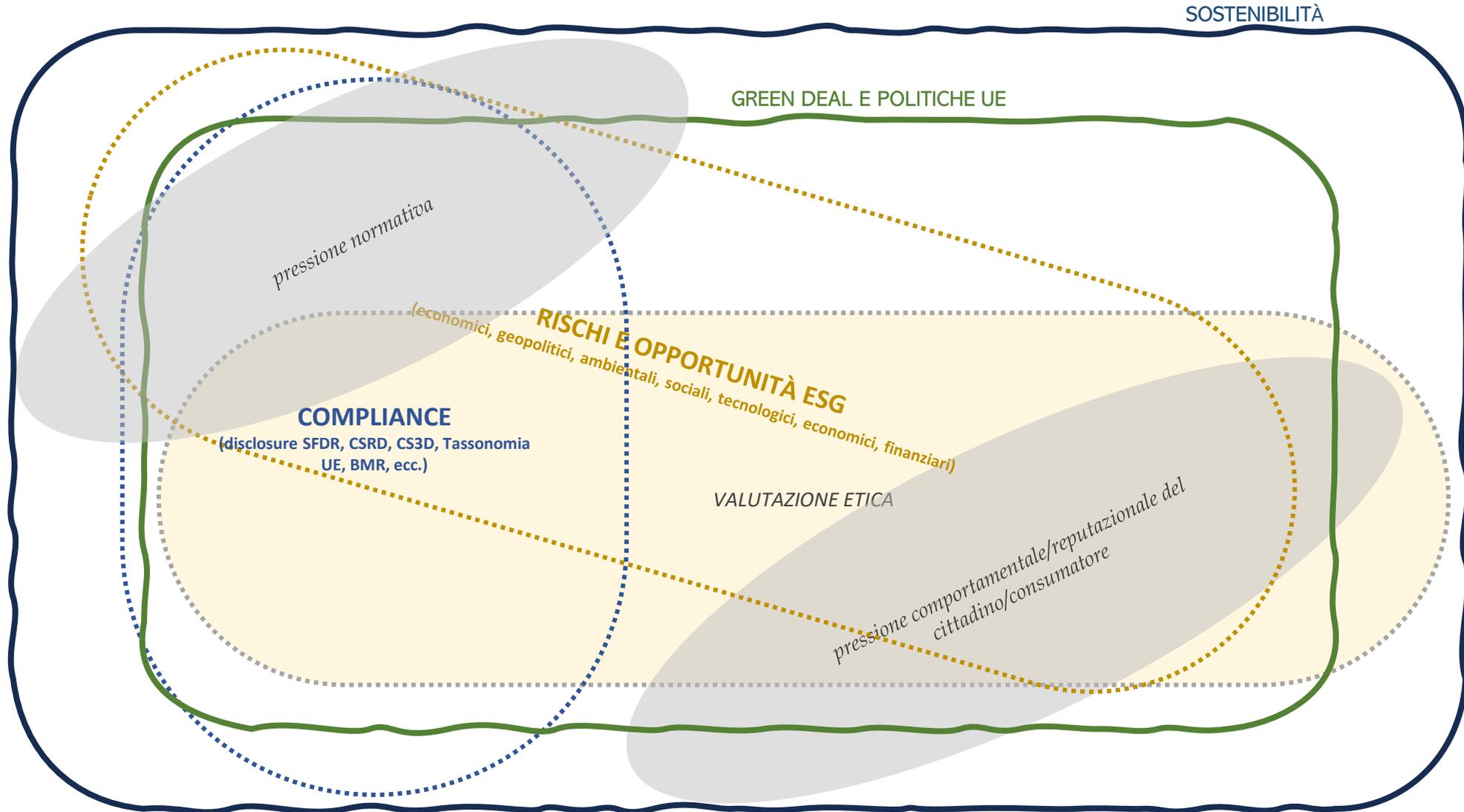
# Creazione di valore: definizioni

## Creazione di valore aziendale

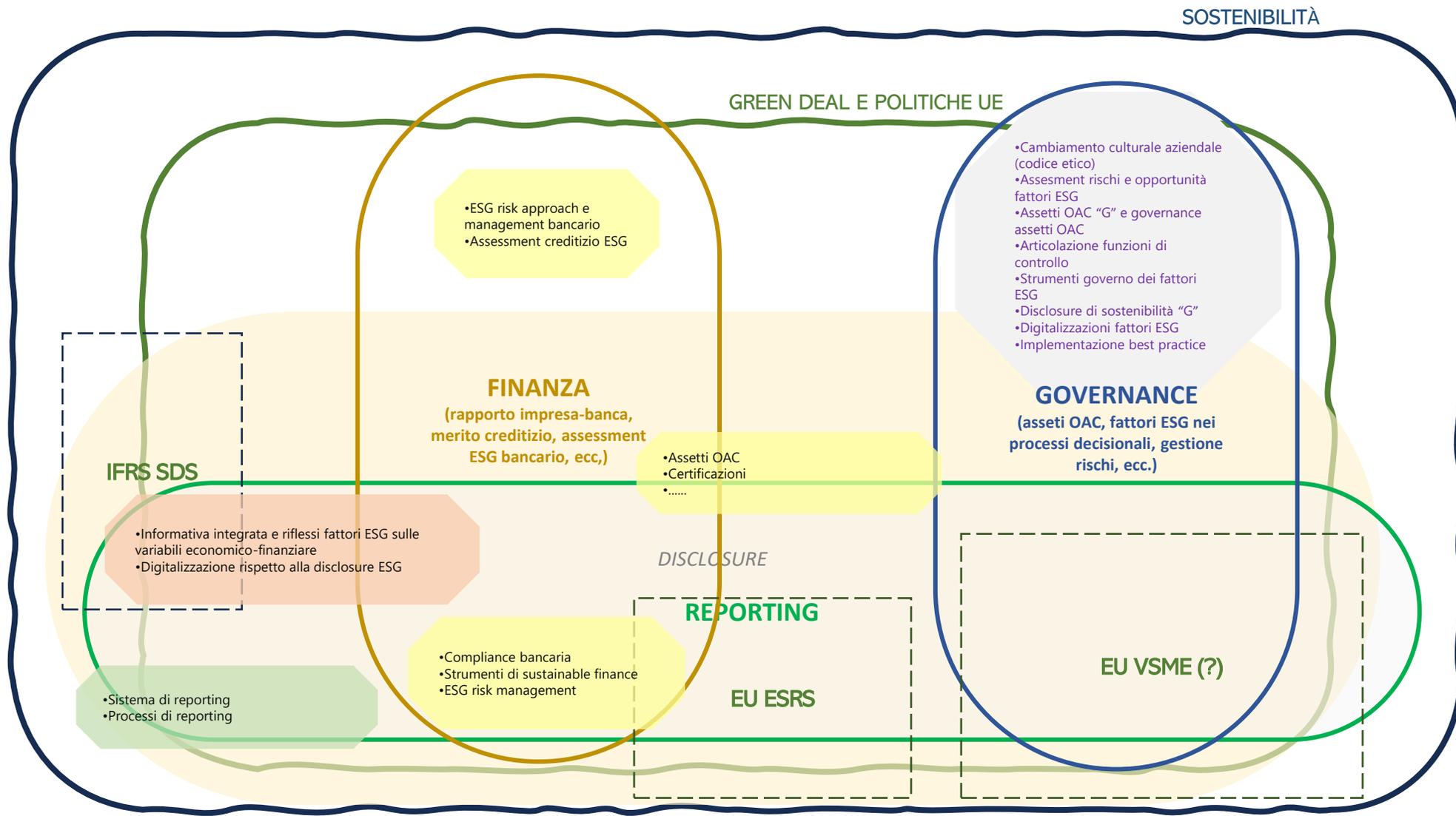
**Processo tramite il quale un'organizzazione cresce, creando valore per l'ambiente da cui “deriva il suo diritto di esistere”** (Schaveling e Bryan, 2018).

Nell'attuale contesto storico, dati gli attuali comportamenti di produzione e consumo, il processo di creazione di valore dovrebbe assumere come paradigma una definizione condivisa di valore, inteso come bene comune, e consentire di diffondere nelle parti del sistema modelli di business volti al perseguimento di processi di creazione di valore aziendale individuato anche sulla base della percezione che del valore (del bene comune) hanno le diverse tipologie di stakeholder rilevanti, strutturati (i modelli di business) in modo da massimizzare la varie tipologie di capitale in un'ottica di sistema sostenibile.

# Sguardo dell'azienda sul campo della sostenibilità sistemica



# Sguardo del professionista sul campo della sostenibilità aziendale



# SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE

## SOSTENIBILITÀ E CONTINUITÀ D'IMPRESA

L'incessante (ed inevitabile cammino) dei temi riferiti alla sostenibilità, ed ai fattori ESG, richiedono una svolta culturale, complessa ed articolata che impatta anche sugli assetti O.A.C. e sulla loro adeguatezza.



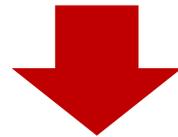
**La sostenibilità ed i fattori ESG non sono altro che fattori di rischio (upside e downside) che vanno analizzati, allocati nel piano d'impresa, monitorati e gestiti.**

L'affidabilità delle imprese e la loro continuità aziendale sarà inevitabilmente filtrata dalla valutazione degli impatti in tema di sostenibilità.

# SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE

## SOSTENIBILITÀ E CONTINUITÀ D'IMPRESA

In altri termini



la maggiore sensibilità ai temi ambientali (“E”) ed il cambiamento negli aspetti relativi al fattore social (“S”), impongono alle imprese di modificare nella sostanza il proprio modello di business.

**La governance (“G”) rappresenta (invece) il mezzo per una corretta gestione dei down-side risk (come degli up-side risk) riferiti ai fattori “S” e “E”:**

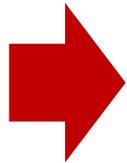
**la sua carenza o inadeguatezza determina a sua volta un fattore di rischio**

**per la persistenza stessa dell’impresa nel tempo.**

# SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE

## SOSTENIBILITÀ E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Relazione tra  
«continuità»  
e  
«sostenibilità  
aziendale»



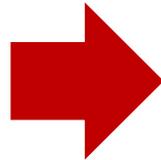
❖ la **continuità aziendale rappresenta l'elemento tattico**, esteso su un arco temporale di breve termine, del **fattore strategico costituito dalla sostenibilità** che ha il proprio focus sul lungo termine.

❖ la **continuità aziendale si concentra sullo sviluppo economico, mentre la sostenibilità si incentra sul processo di cambiamento** nel quale lo **sfruttamento delle risorse**, il **piano degli investimenti**, l'orientamento dello **sviluppo tecnologico** e le **modifiche istituzionali** devono trovare una loro **sintonia**, valorizzando le potenzialità dell'impresa per far fronte ai bisogni e alle aspirazioni dell'uomo in una logica di **sviluppo "sostenibile"** in ambito ambientale, economico e sociale;

# SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE

## SOSTENIBILITÀ E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Relazione tra  
«continuità» e  
«sostenibilità»  
aziendale



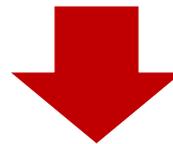
- ❖ **gli attori aziendali della continuità dell'impresa sono normalmente identificati nei manager** e nei responsabili delle procedure e dei processi gestionali-amministrativi, **mentre la sostenibilità aziendale, stante il contenuto strategico, è propriamente appannaggio dell'organo di indirizzo**, cioè del board;
- ❖ gli strumenti di lavoro delle citate funzioni sono prevalentemente rappresentati dal budget per i primi e dal piano strategico d'impresa per il secondo.

MA...

# SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE

## SOSTENIBILITÀ E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Negli ultimi anni **si sta infatti assistendo ad una crescente considerazione delle relazioni di interdipendenza reciproca tra impresa e stakeholder (clienti, fornitori, intermediari finanziari, dipendenti, azionisti), superando così la mera relazione tra impresa e shareholder (azionisti).**



**da SHAREHOLDER CAPITALISM/APPROACH  
a STAKEHOLDER CAPITALISM/APPROACH**

## DISCLOSURE DI SOSTENIBILITÀ DEL FATTORE «G»

### Articolo 5

#### Dovere di diligenza

1. Gli Stati membri provvedono a che ciascuna società eserciti il dovere di diligenza basato sul rischio in materia di diritti umani e di ambiente di cui agli articoli da 7 a 16 («dovere di diligenza») mediante:

- a) integrazione del dovere di diligenza nelle proprie politiche e nei propri sistemi di gestione dei rischi in conformità dell'articolo 7;
- b) individuazione e valutazione degli impatti negativi effettivi o potenziali in conformità dell'articolo 8 e, se necessario, attribuzione di priorità agli impatti negativi effettivi e potenziali in conformità dell'articolo 9;
- c) prevenzione e attenuazione degli impatti negativi potenziali e arresto degli impatti negativi effettivi e minimizzazione della relativa entità in conformità degli articoli 10 e 11;
- d) riparazione degli impatti negativi effettivi in conformità dell'articolo 12;
- e) svolgimento di un dialogo significativo con i portatori di interessi in conformità dell'articolo 13;
- f) instaurazione e mantenimento di un meccanismo di notifica e una procedura di reclamo in conformità dell'articolo 14;
- g) monitoraggio dell'efficacia della politica e delle misure relative al dovere di diligenza in conformità dell'articolo 15;
- h) comunicazione pubblica sul dovere di diligenza in conformità dell'articolo 16.

2. Gli Stati membri provvedono a che, ai fini del dovere di diligenza, ciascuna società abbia il diritto di condividere risorse e informazioni all'interno del gruppo di società di cui è parte e con altri soggetti giuridici.

3. Gli Stati membri provvedono a che i partner commerciali non siano obbligati a rivelare a società che adempiono gli obblighi derivanti dalla presente direttiva informazioni che costituiscono un segreto commerciale ai sensi dell'articolo 2, punto 1, della direttiva (UE) 2016/943, fatta salva la divulgazione dell'identità dei partner commerciali, diretti e indiretti,

## Direttiva (UE) 2024/1760 del 13 giugno 2024

Introduzione del concetto di  
**«dovere di diligenza  
basato sul rischio in  
materia di diritti umani e  
di ambiente»**. Integrandolo  
in tutte le pertinenti  
politiche societarie e nel  
sistema di gestione dei  
rischi

## DISCLOSURE DI SOSTENIBILITÀ DEL FATTORE «G»

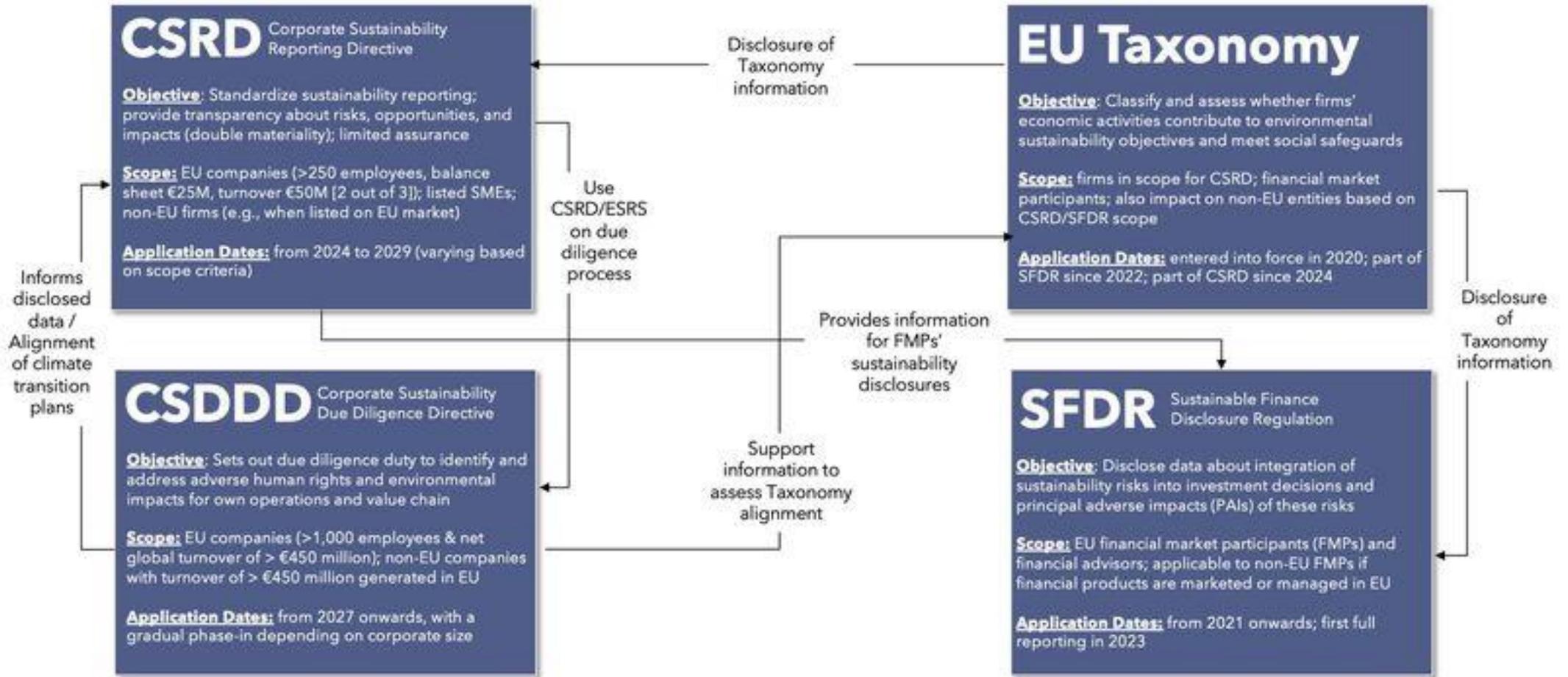
### Direttiva 2024/1760

In particolare, la politica relativa al dovere di diligenza (ex art. 7) deve essere elaborata previa **consultazione con i dipendenti** della società e i loro rappresentanti e prevede tutti gli elementi seguenti:

- a) una **descrizione dell'approccio della società al dovere di diligenza**, anche a lungo termine;
- b) un codice di condotta che illustri le norme e i principi cui devono attenersi l'intera società e le sue filiazioni, **nonché i partner commerciali diretti o indiretti** della società; e
- c) una **descrizione delle procedure predisposte per l'integrazione del dovere di diligenza nelle pertinenti politiche della società e per l'esercizio del dovere di diligenza**, comprese le misure adottate per verificare il rispetto del codice di condotta di cui alla lettera b) e per estenderne l'applicazione ai partner commerciali.

Il sistema sanzionatorio, art. 27 (stabilito da ogni Stato membro), prevede sanzioni, anche pecuniarie, le quali devono essere:

- effettive
- proporzionate
- dissuasive



# DISCLOSURE DI SOSTENIBILITÀ DEL FATTORE «G»

Attività “tradizionali”	Attività ESG
1. Finanza ordinaria	1. ESG Loan, Green, Social and Sustainability Bond e SRI
2. Finanza agevolata	2. Finanza agevolata (finanziamenti europei e PNRR)
3. Rating finanziario	3. Rating ESG
4. Financial reporting	4. Sustainability reporting
5. Contabilità analitica	5. Contabilità sociale e ambientale
6. Organizzazione e governance (componente di organi e comitati endoconsiliari)	6. Organizzazione e governance di sostenibilità (componente di organi di governance e di comitati endoconsiliari)
7. Pianificazione strategica	7. Pianificazione strategica di sostenibilità
8. Pianificazione e valutazione investimenti	8. Certificazione investimenti ambientali e Impact Investing
9. Consulenza fiscale	9. Green taxation e agevolazioni fiscali e contributive
10. Controllo legale (adeguati assetti organizzativi)	10. <i>Compliance</i> e impatto sulla continuità aziendale (adeguati assetti OAC)
11. Controllo di gestione e sistemi ERP	11. Performance ESG e sistemi SERP
12. Risk assessment e modello 231/2001	12. Rischi ESG, <i>whistleblowing</i> e modello 231/2001
13. Revisore legale (continuità aziendale)	13. Attestazione della conformità (a norme/standard) della rendicontazione di sostenibilità (limited/reasonable assurance)
14. Asseverazione	14. Asseverazione su informativa di sostenibilità, informativa non finanziaria e aspetti ESG
15. Due diligence (contabile, fiscale, strategica)	15. Due diligence su ambiente e diritti umani (catena di fornitura e di distribuzione)
16. Valutazione d'azienda	16. Valutazione d'azienda in ottica ESG (flussi di cassa, WACC, terminal value)
17. Diritto commerciale e societario	17. Normative e regolamentazione ESG
18. Informazione e comunicazione aziendale	18. Disclosure finanziaria e non finanziaria e ESG

Environment		Social	
<b>Energy Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo energetico totale</li> <li>Utilizzo di energia rinnovabile</li> <li>Iniziative di efficienza energetica</li> </ul>	<b>Impatto di prodotti e servizi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Life cycle assessment</li> <li>Impatti ambientali di prodotti e servizi</li> <li>Innovazione sostenibile di prodotto/servizio</li> </ul>	<b>Politiche del lavoro e pratiche per il personale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatori occupazionali (tassi di occupazione, tassi di turnover, ecc.)</li> <li>Misure per la salute e la sicurezza sul lavoro</li> <li>Diversità e pari opportunità</li> <li>Programmi di formazione del personale</li> <li>Politiche di remunerazione e benefit</li> </ul>	<b>Product Responsibili</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Misure per la sicurezza e del prodotto</li> <li>Pratiche di marketing e p</li> <li>Privacy e protezione dei clienti</li> <li>Sviluppo e innovazione c responsabili</li> <li>Soddisfazione del cliente meccanismi di rilevazion</li> </ul>
<b>Emissioni GHG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emissioni totali Scope 1, 2, 3</li> <li>Intensità delle emissioni</li> <li>Obiettivi e progressi in materia di riduzione delle emissioni</li> </ul>	<b>Biodiversità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazioni d'impatto</li> <li>Impegni di tutela dell'habitat</li> <li>Iniziative di conservazione della biodiversità</li> </ul>	<b>Diritti umani</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiche e procedure relative ai diritti umani</li> <li>Valutazioni d'impatto sui diritti umani</li> <li>Impegni per prevenire discriminazione e molestie</li> <li>Supply chain management per garantire il rispetto dei diritti umani</li> <li>Meccanismi di reclamo per questioni legate ai diritti umani</li> </ul>	<b>Responsible Supply</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Codice di condotta dei fc</li> <li>Valutazione e monitorag fornitori</li> <li>Pratiche di approvvigion: etiche</li> <li>Iniziative per la trasparenza supply chain</li> <li>Collaborazione con i forr miglioramento della sup</li> </ul>
<b>Water Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prelievo totale di acqua</li> <li>Fonti idriche e rischi</li> <li>Iniziative di riciclo/riutilizzo di acqua</li> </ul>	<b>Prevenzione dell'inquinamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emissioni inquinante dell'aria e dell'acqua</li> <li>Compliance delle normative</li> <li>Misure di controllo dell'inquinamento</li> </ul>		
<b>Waste Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rifiuti totali generati</li> <li>Tassi di riciclaggio e <i>diversion</i> dei rifiuti</li> <li>Pratiche gestionali per rifiuti pericolosi</li> </ul>	<b>Compliance ambientale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compliance con leggi e regolamenti ambientali</li> <li>Autorizzazioni e licenze ambientali</li> <li>Episodi di non compliance e azioni di compensazione/riparazione</li> </ul>	<b>Società</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contributi alle comunità locali</li> <li>Iniziative di investimento sociale</li> <li>Processi di stakeholder engagement</li> <li>Accesso ai servizi essenziali (sanità, istruzione, ecc.)</li> <li>Valutazioni d'impatto sul benessere della società/collettività</li> </ul>	<b>Benessere del pers (employee well-bei</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmi per la salute benessere</li> <li>Iniziative di work-life bal:</li> <li>Servizi di supporto per la mentale</li> <li>Programmi di assistenza personale</li> <li>Meccanismi di rilevazion benessere del personale</li> </ul>
<b>Climate Adaptation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vulnerability Assessment</li> <li>Strategie e azioni di adattamento</li> <li>Pianificazione resiliente</li> </ul>	<b>Governance ambientale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilanza dei board su rischi e opportunità ambientali</li> <li>Politiche ambientali e sistemi di gestione</li> <li>Formazione del personale e programmi di sensibilizzazione</li> </ul>		
<b>Supply Chain Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement dei fornitori su questioni ambientali</li> <li>Pratiche di approvvigionamento sostenibile</li> <li>Emissioni e impatti della supply chain</li> </ul>	<b>Governance (ed economia)</b>		<b>Impatto sulla comur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Progetti di sviluppo per la</li> <li>Attività filantropiche</li> <li>Assunzioni di personale lo appalti locali</li> <li>Iniziative di coinvolgiment consultazione della comur</li> <li>Misurazione dell'impatto s comunità</li> </ul>
<b>Struttura di governance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Struttura di governance, compresi i ruoli e le responsabilità del consiglio di amministrazione e del management senior</li> </ul>	<b>Politiche di equità nella remunerazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiche di remunerazione del personale, misure per l'equità di stipendi e benefit e per la compliance alle norme su salario minimo, equità salariale di genere e requisiti del sistema pensionistico</li> </ul>	<b>Accesso ai servizi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di accessibilità per i gruppi svantaggiati</li> <li>Erogazione di servizi essenziali a comunità svantaggiate</li> <li>Politiche e strategie di prezzi differenziati, convenienti, accessibili</li> <li>Partnership con autorità, enti locali e ONG per l'erogazione di servizi</li> <li>Monitoraggio e valutazione delle iniziative per l'accesso ai servizi</li> </ul>	
<b>Composizione degli organi aziendali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informazione sulla composizione degli organi aziendali e su diversità, indipendenza e competenze dei membri degli organi</li> </ul>	<b>Risk Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modalità di identificazione, valutazione e gestione di rischi, (finanziari, operativi, reputazionali, ESG, ecc.)</li> </ul>	<b>Performance economica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informazioni sulle performance economiche, inclusi ricavi, redditività e valore economico aggiunto (EVA)</li> </ul>	<b>Sicurezza e privacy dati</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiche e procedure di protezione dei dati e sicu informatica</li> <li>Compliance normativa si privacy dei dati</li> <li>Trasparenza di pratiche e procedure inerenti alla g dei dati</li> <li>Piani di sicurezza, rispost ripristino alla violazione</li> </ul>
<b>Condotta etica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Codice di condotta e politiche relative a etica, integrità e in materia di anticorruzione</li> </ul>	<b>Trasparenza e disclosure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informazioni agli stakeholder relative alle prassi di governance, alle performance e ai processi decisionali</li> </ul>	<b>Contributo alla value chain</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo all'economia in tutta la value chain, compresi fornitori, distributori e comunità locali</li> </ul>	<b>Trasparenza fiscale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiche di trasparenza in comunicazioni e adempi fiscali e disclosure di infc</li> </ul>
<b>Compliance normativa e legale</b>			

## Quali primarie attività sono coinvolte

(incontro tra le esigenze delle aziende e competenze dei professionisti (primarie aree/attività coinvolte):

- governance (indirizzo strategico, modello di gestione)
- finanza aziendale (finanza sostenibile (SRI) e rating ESG; assessment ESG)
- comunicazione (informativa di sostenibilità e comunicazione; evoluzione degli strumenti informativi)
- controllo (gestione dei rischi ESG e integrazione nell'ERM; controllo e asseverazione dell'informativa di sostenibilità)
- valutazione d'azienda (integrazione tra performance finanziarie e non-finanziarie e assessment della sostenibilità aziendale e delle iniziative ESG; valutazione e analisi di materialità e di benchmark per l'azienda e per gli stakeholder)

Ad aprile 2024 l'International Federation of Accountants (IFAC) ha lanciato la consultazione pubblica sul progetto di revisione e sviluppo degli International Education Standards (IES) – la cui predisposizione compete all'IFAC International Accounting Education Standards Board (IAESB) –, con proposte di modifica volte a integrare la sostenibilità, in senso lato, e specifici suoi elementi costituenti – dall'analisi di scenario alla rendicontazione, fino all'asseverazione – nella formazione degli “aspiring professional accountants”:

- 1. Business acumen** (combinazione di conoscenze e competenze maturate nell'esperienza: conoscenza delle principali problematiche aziendali, capacità di applicare tali conoscenze e sicurezza di agire sulla base delle esperienze passate): strategia e processo decisionale; pensiero sistemico; considerazione delle alternative;
- 2. Behavioral:** collaborazione e comunicazione; team multidisciplinari; conclusioni informate; curiosità intellettuale e adattabilità;
- 3. Data & information:** Metriche e obiettivi; catene del valore; analisi degli scenari;
- 4. Reporting:** politiche di sostenibilità; predisposizione e interpretazione di disclosure e report di sostenibilità;
- 5. Assurance:** nuova area di competenza che, nell'attuale quadro dell'IFAC delle attività professionali di primo livello, verrebbe scorporata dall'area “Audit and assurance” e si andrebbe ad affiancare alle altre aree primarie: a) Financial accounting, disclosure and reporting; b) Management accounting; c) Finance and financial management; d) Taxation; e) Audit (e non più Audit and assurance); f) Governance, risk management and internal control; g) Business laws and regulations; h) Information and communications technologies; i) Business and organizational environment; j) Economics; k) Business strategy and management.

### COSA FACCIAMO GIÀ:

- Predisponiamo report economico-finanziari di alta qualità, utili ai fini del processo decisionale.
- Interpretiamo dati e informazioni non finanziarie.
- Analizziamo dati e informazioni per supportare il *management* nel processo decisionale.
- Valutiamo l'adeguatezza di sistemi, processi e controlli relativi al *financial reporting*.

### COSA FAREMO:

- Comprendremo e applicheremo **nuovi standard e requisiti di sustainability reporting e di sustainability assurance**.
- Definiremo nuovi modi e metodi per misurare le *performance*, incluse le metriche e i **Science Based Target** (SBT).
- Analizzeremo **nuove categorie e set di dati e scenari** di sostenibilità per accrescere le informazioni nei processi decisionali.
- Disegneremo, implementeremo e valuteremo sistemi, **processi e controlli relativi al sustainability reporting**.
- Utilizzeremo il giudizio professionale e **valuteremo la materialità nel contesto della sostenibilità**.
- **Predisporremo disclosure** e informazioni di sostenibilità di alta qualità, utili ai fini del processo decisionale.

### COSA FACCIAMO GIÀ:

- Comprendiamo e valutiamo modelli aziendali in evoluzione.
- Interpretiamo fattori normativi, fattori industriali e altri fattori esterni nel contesto operativo dell'organizzazione.
- Analizziamo l'impatto delle decisioni aziendali strategiche.
- Sviluppiamo e valutiamo le procedure di governance e gestione del rischio.

### COSA FAREMO:

- Saremo "**pensatori sistemici**" (*systems-thinkers*) che considerano l'impatto dello scenario globale della sostenibilità su modelli, catene del valore e strategie aziendali.
- Riconosceremo la **connettività dei rischi e delle opportunità finanziarie e di sostenibilità**.
- Valuteremo l'impatto sulla **governance, sul rischio e sulla gestione delle performance**.
- Forniremo al *management* informazioni relative alla sostenibilità per accrescere le informazioni nei processi decisionali.
- Produrremo informazioni di alta qualità, utili ai fini del processo decisionale di una serie di **stakeholder esterni**.

**COSA FACCIAMO GIÀ:**

- Ci formiamo per sviluppare il pensiero analitico (*analytical thinking*).
- Dimostriamo resilienza, flessibilità e agilità intellettuale nel modo in cui lavoriamo.
- Siamo intellettualmente curiosi e ci formiamo lungo l'intero arco della nostra vita lavorativa.
- Costruiamo forti relazioni interpersonali.
- Lavoriamo in modo collaborativo in *team* e organizzazioni, e insieme a specialisti ed esperti.

**COSA FAREMO:**

- Applicheremo **competenze analitiche e conoscenze economico-contabili** a nuove categorie di dati e di requisiti di rendicontazione.
- Utilizzeremo il **pensiero critico (*critical thinking*)** e competenze di *problem-solving* per analizzare efficacemente futuri scenari che includano rischi e incertezze, e ne pondereremo le alternative.
- Saremo **flessibili e agili nello sviluppare nuove conoscenze e competenze** per svolgere le attività e affrontare le questioni della sostenibilità.
- Miglioreremo ulteriormente le capacità di **collaborazione** per lavorare efficacemente in *team* multidisciplinari e con una più ampia cerchia di esperti.
- Comunicheremo in modo chiaro ed efficace con un'ampia cerchia di **stakeholder interni ed esterni**.

**COSA FACCIAMO GIÀ:**

- Conserviamo una solida base etica attraverso l'adesione all'International Code of Ethics for Professional Accountants dello IESBA, insieme a qualsiasi requisito nazionale più restrittivo.
- Conseguiamo e manteniamo conoscenze e competenze professionali per fornire servizi di qualità e tutelare l'interesse pubblico.
- Abbiamo una mentalità curiosa ed esercitiamo il giudizio e lo scetticismo professionali.

**COSA FAREMO:**

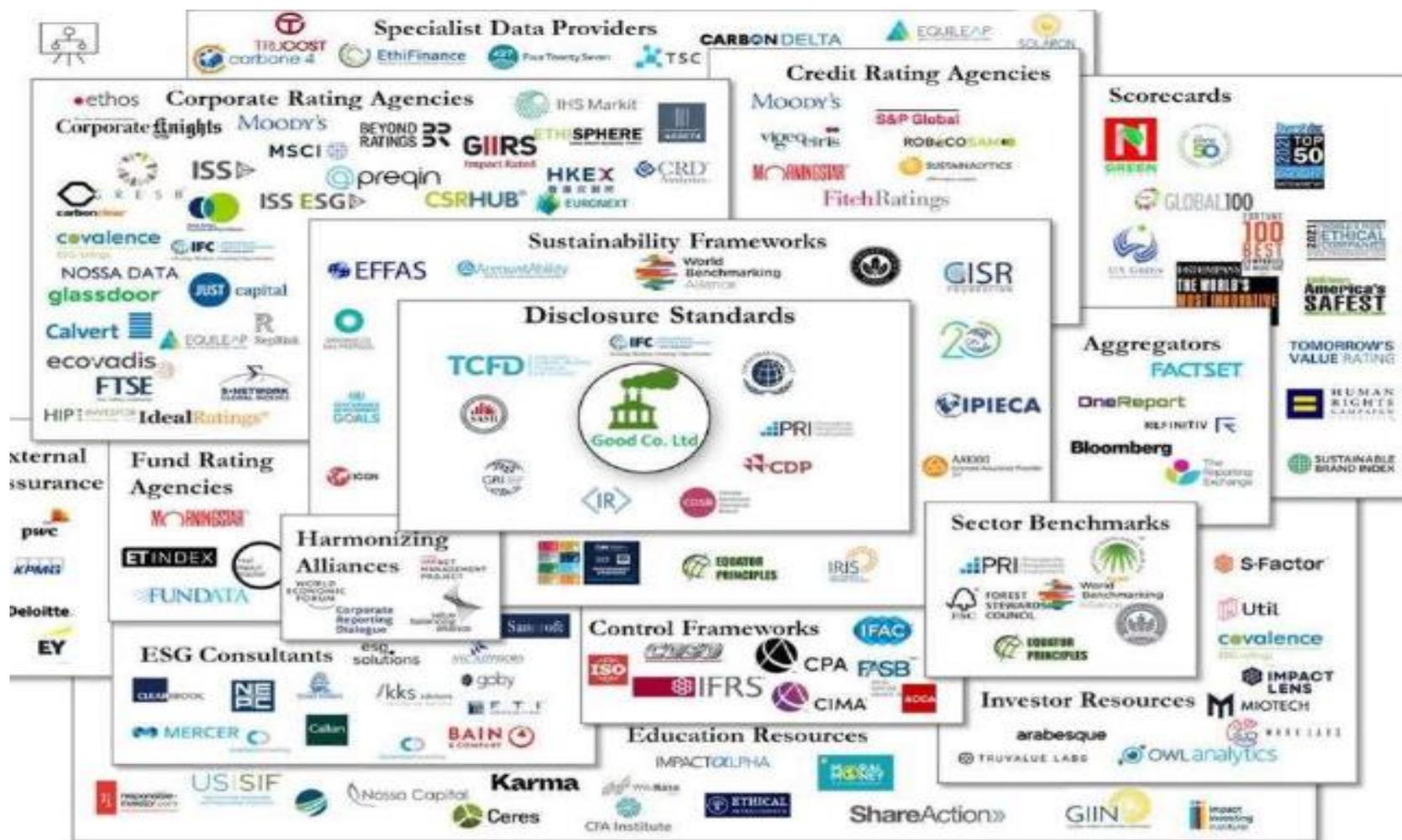
- Applicheremo i **prossimi standard etici, rivisti e nuovi**, per il *sustainability reporting* e la *sustainability assurance*.
- Considereremo le **questioni e i pericoli etici nel contesto della sostenibilità**, anche nelle circostanze in cui si lavori con esperti e altri soggetti.
- Adopereremo il giudizio e lo scetticismo professionali nella predisposizione e nello svolgimento dell'**assurance sulla disclosure di sostenibilità**.

	(necessarie)		(funzionali)	
	CT	CS	CSS	CSA
<b>Finanza aziendale</b>				
Consulenza di pianificazione finanziaria		X		
ESG Loan, Green, Social e Sustainability Bond e SRI		X	X	
Rating ESG e di sostenibilità (emissione e consulenza)		X	X	
<b>Reporting e disclosure</b>	<b>CT</b>	<b>CS</b>	<b>CSS</b>	<b>CSA</b>
Sustainability reporting e data analysis	X	X	X	
Consulenza per l'adozione di standard di sostenibilità (ESRS, GRI SRS, IFRS SDS)		X	X	X
Consulenza su Carbon Footprint e neutralità carbonica e <i>compliance</i> su CBAM		X		X
Contabilità sociale e ambientale		X		
Comunicazione di elementi valoriali	X		X	
<b>Governance</b>	<b>CT</b>	<b>CS</b>	<b>CSS</b>	<b>CSA</b>
Pianificazione industriale e organizzazione secondo fattori ESG e di sostenibilità	X	X		
Composizione di <i>board</i> e comitati di verifica e controllo	X			X
Codice etico	X		X	
Regolamenti anticorruzione, parità di genere, sviluppo <i>purpose</i> , ecc.)	X	X		X
<i>Compliance</i> , organizzazione e impatto sulla continuità aziendale (assetti OAC)	X	X		X
<b>Controllo</b>	<b>CT</b>	<b>CS</b>	<b>CSS</b>	<b>CSA</b>
<i>Compliance</i> normativa	X	X		X
Rischi ESG, <i>whistleblowing</i> e modello 231/2001	X	X	X	X
Verifica di conformità a standard di sostenibilità ( <i>limited/reasonable assurance</i> )		X	X	X
Asseverazione di informativa di sostenibilità e non finanziaria e di aspetti ESG	X	X		
Certificazioni di attività connesse alla sostenibilità e/o al sustainability reporting		X		X
Due diligence su ambiente e diritti umani (es. CSDDD)	X		X	X

Area strategica	CT	CS	CSS	CSA
Pianificazione strategica di sostenibilità (obiettivi, piani, azioni) e di supporto agli organi decisionali/direttivi	X			X
Evoluzione di figura giuridica e assetto organizzativo (es. società benefit, B Corp)	X	X		X
Consulenza per la progettazione dei processi industriali e del <i>mix</i> di prodotti/servizi volti a obiettivi di neutralità carbonica e/o di <i>compliance</i> normativa (es. CSDDD)		X	X	
Procurement		X		X
Valutazione dell'impatto della <i>value chain</i> e costruzione di sistemi di engagement di fornitori e clienti per la misurazione e la riduzione dell'impatto		X	X	X
HR e formazione	X	X		
Iniziative di CSR verso stakeholder esterni (non direttamente legate all'attività)	X		X	
<i>Sustainability e green taxation</i>		X	X	X
<b>Attività multifunzionale</b>	<b>CT</b>	<b>CS</b>	<b>CSS</b>	<b>CSA</b>
Valutazione d'azienda in ottica ESG (flussi di cassa, WACC, <i>terminal value</i> )		X		X
Valutazione di performance ESG e sistemi SERP	X	X		X
Assesment ESG	X	X		
Analisi della doppia materialità ( <i>impact materiality e financial materiality</i> )	X	X	X	X
Stakeholder engagement	X			X
Shareholder engagement	X			X
Life Cycle Assessment		X	X	
Consulenza su parità di genere e relative certificazioni	X		X	

contesto ad alta complessità

2021





2023

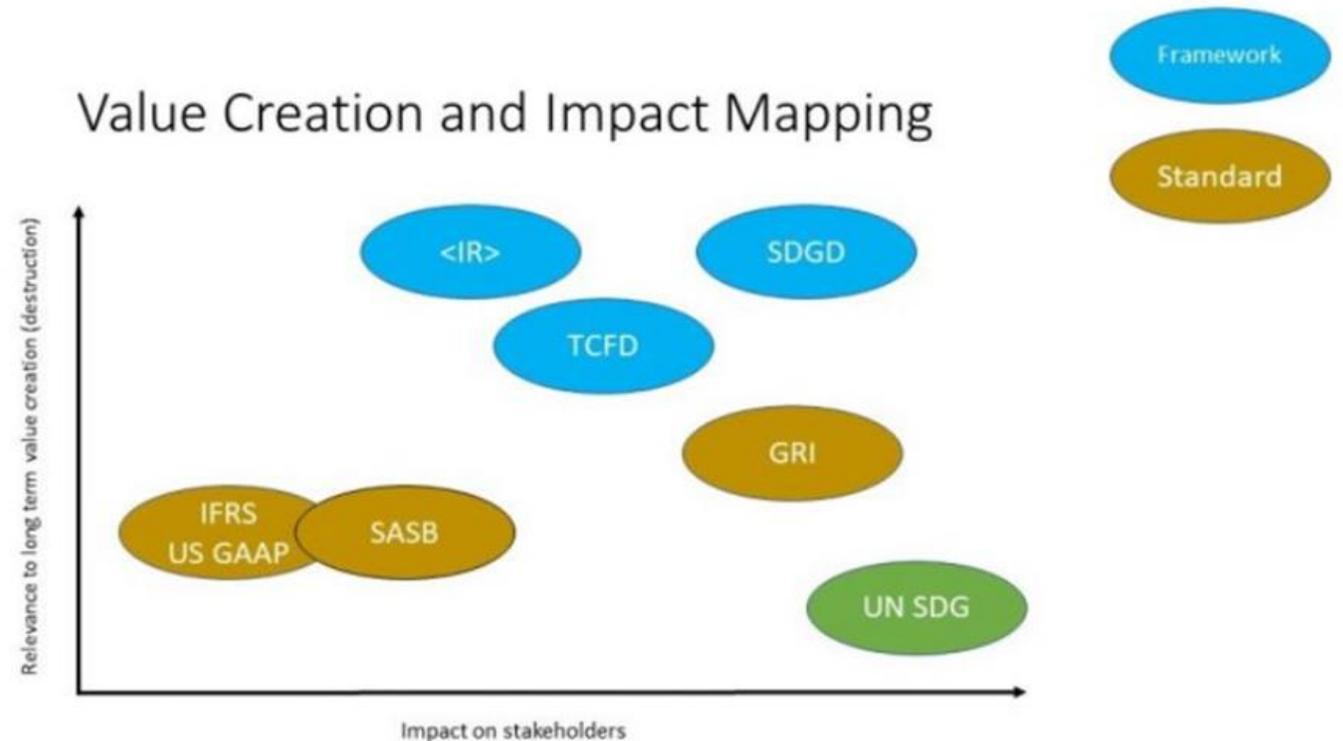


Fonte: <https://www.rabobank.com/knowledge/d011294242-an-introduction-to-the-sustainability-reporting-landscape>

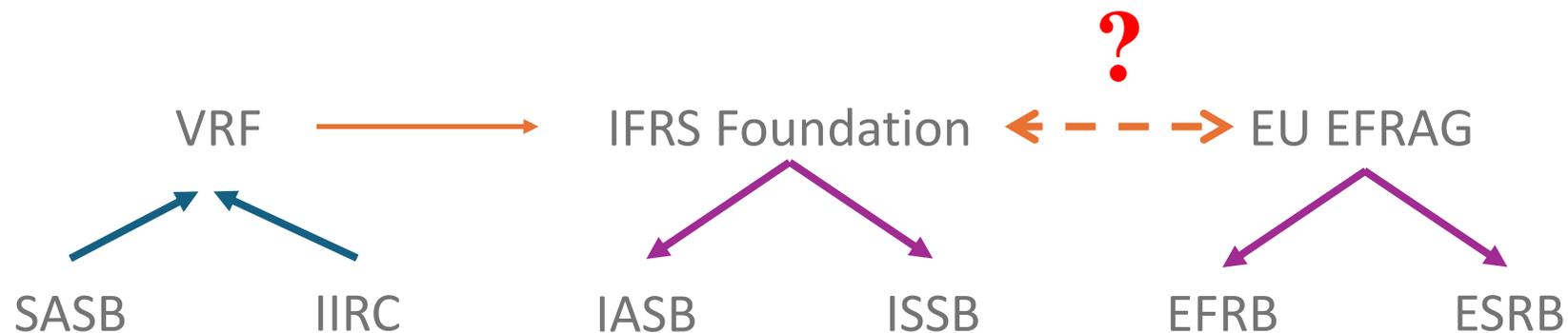
Fonte: <https://www.globalreporting.org/media/jxkgrggd/gri-perspective-esg-standards-frameworks.pdf>

## Scenario: alcuni ulteriori elementi per interpretarlo Modelli di *sustainability reporting* più diffusi: volti chi agli impatti ESG chi alla creazione di valore...

- Il recente dibattito internazionale pone grande attenzione alle tematiche connesse ai **modelli di reporting**.
- La coesistenza di differenti standard di rendicontazione si ritiene abbia contribuito **negativamente** al raggiungimento di un adeguato **grado di standardizzazione** delle *sustainability information*.
- La corretta definizione di un modello di report aziendale richiede la preventiva individuazione di **standard** e **framework** in grado di meglio rappresentare il modello di business aziendale e, quindi, anche come l'azienda **crei valore**.



## Scenario dello standard setting: ricordiamo cosa succede fuori dall'Europa...



### Obiettivi

- **ESRS**: “aim to progress towards sustainable transformations”

dove

- **ISSB**: “aim to provide users with more information to assess the enterprise value”

## Scenario: alcuni ulteriori elementi per interpretarlo guardiamo agli standard... cosa accadrà?



Collaborazione?

oppure

Competizione?

forse (per ora)

«**Entrambe  
insieme**»



Due approcci (standard) differenti: GRI vs SASB (confluito nell'IFRS Foundation tramite l'incorporazione della VRF).



L'Europa ha adottato un proprio **standard unico** (ESRS) nell'ordinamento giuridico.



Dal marzo 2022 l'IFRS Foundation e il GRI hanno annunciato una **collaborazione**, **tramite** un coordinamento dei rispettivi board di standard setting (ISSB e GSSB), tuttora in vigore... **ma con quali risultati?**

## Cosa possono fare le aziende

Strumenti a disposizione per adeguare assetti e integrare fattori ESG  
(ai fini del rapporto continuità e sostenibilità: aspetti di strategia e strumenti)

- EFRAG VSME, EFRAG IG Materiality
- IFAC “Checklist di sostenibilità per le piccole imprese”
- ACE “Governance ESG: interrogativi che i consigli di amministrazione dovrebbero porsi per guidare la transizione verso la sostenibilità
- ACE “ESG Governance: Six ways for boards to lead the sustainability transition: Practical insights from experts”
- CNDCEC “Sostenibilità, governance e finanza dell’impresa. Impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI”

