

LA NUOVA DIRETTIVA CSRD: DALL'INTENZIONE ALL'AZIONE, IRO E STRUMENTI OPERATIVI.

Laboratorio SPL Collana Ambiente

ABSTRACT.

La gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità (IRO) introdotta dai nuovi criteri di rendicontazione ESRS con la Direttiva CSRD avrà un ruolo sempre più centrale nella governance aziendale. Nonostante l'incertezza creata dai recenti interventi per rinviare gli obblighi ("stop the clock") e rivedere in modo significativo il perimetro delle imprese obbligate (Omnibus), per i settori dell'acqua e dell'ambiente l'integrazione tra gli aspetti economico-finanziari e ESG rimane strategica.

The management of impacts, risks, and opportunities (IRO) introduced by the new ESRS reporting criteria with the CSRD Directive will play an increasingly central role in corporate governance. Despite the uncertainty created by recent measures to postpone obligations ("stop the clock") and significantly revise the scope of obligated companies (Omnibus), for the water and environment sectors, the integration of economic-financial and ESG aspects remains strategic.

Il presente position paper è stato realizzato da: Giulia Alberti di Catenaja, Donato Berardi, Rebecca Gironi, Giulia Tessadri, Samir Traini

REF Ricerche srl, Via Aurelio Saffi, 12, 20123 - Milano (www.refricerche.it)

Il Laboratorio è un'iniziativa sostenuta da (in ordine di adesione): ACEA, Utilitalia-Utilitatis, SMAT, IREN, Siciliacque, Acquedotto Pugliese, HERA, Metropolitana Milanese, CSEA, Viveracqua, Romagna Acque, CAF, GAIA, FCC Aqualia Italia, Veritas, Confservizi Lombardia, AssoAmbiente, Coripet, CONAI, Idea, CIC, Montello, Confservizi Veneto, Confservizi Piemonte, A2A, Edison, ASSBB, Assorimap, Acqua Novara VCO, SUEZ Italy, Aquanexa, Gruppo CAP, Società del Gres, Alia Servizi Ambientali, Acque Bresciane, Assolombarda, Lario Reti Holding, Erion Compliance Organization, Acque del Sud.

GLI ULTIMI CONTRIBUTI.

- n. 297 - Rifiuti** - MTR-3: la regolazione procede nel segno della continuità, luglio 2025
- n. 296 - Rifiuti** - Tariffa dei rifiuti urbani. Tra presente e futuro, luglio 2025
- n. 295 - Acqua** - MT14: la necessità di dare risposte ad un cambio di paradigma del servizio idrico, luglio 2025
- n. 294 - Acqua** - Le gare nel servizio idrico integrato: verso la riforma ARERA, giugno 2025
- n. 293 - Acqua** - L'industria idrica: tra fabbisogni di investimento, merito di credito e consolidamento, giugno 2025
- n. 292 - Rifiuti** - Responsabilità del produttore e gestione dei rifiuti tessili: cosa cambia?, maggio 2025
- n. 291 - Rifiuti** - Urge un mercato unico europeo per i materiali recuperati dai rifiuti, maggio 2025
- n. 290 - Transizione Energetica** - "Per chi girano le pale?" Accettazione sociale dei progetti di generazione rinnovabile e best practice, maggio 2025
- n. 289 - Rifiuti** - La gestione dei rifiuti tessili: perché serve uno schema di responsabilità del produttore?, aprile 2025
- n. 288 - Utility** - 2035: dai macrotrend al ruolo delle utilities, aprile 2025

Tutti i contenuti sono liberamente scaricabili previa registrazione dal sito Laboratorioref.it

LA MISSIONE.

Il Laboratorio Servizi Pubblici Locali è una iniziativa di analisi e discussione che intende riunire selezionati rappresentanti del mondo dell'impresa, delle istituzioni e della finanza al fine di rilanciare il dibattito sul futuro dei Servizi Pubblici Locali.

Molteplici tensioni sono presenti nel panorama economico italiano, quali la crisi delle finanze pubbliche nazionali e locali, la spinta comunitaria verso la concorrenza, la riduzione del potere d'acquisto delle famiglie, il rapporto tra amministratori e cittadini, la tutela dell'ambiente.

Per esperienza, indipendenza e qualità nella ricerca economica REF Ricerche è il "luogo ideale" sia per condurre il dibattito sui Servizi Pubblici Locali su binari di "razionalità economica", sia per porlo in relazione con il più ampio quadro delle compatibilità e delle tendenze macroeconomiche del Paese.

LE NOVITÀ IN MATERIA DI CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING

Nel settembre 2024 il nostro Paese ha recepito¹ la Direttiva **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** che si pone come pietra miliare del nuovo paradigma sulla disclosure degli aspetti ambientali, sociali e di *governance* (ESG) delle attività economiche nell'ecosistema dell'Unione Europea (UE)².

Come cambia la
CSRD con il
pacchetto *Omnibus*

A febbraio 2025, tuttavia, la Commissione europea ha adottato un pacchetto di proposte – **Omnibus** – con l'obiettivo di ridurre gli oneri amministrativi per le imprese, soprattutto le PMI, semplificando la normativa UE in vari ambiti, tra cui informativa sulla finanza sostenibile e l'impegno ad agire con cura, attenzione e prudenza nelle valutazioni afferenti la sostenibilità, la Tassonomia UE e la *due diligence*.

Se tali proposte dovessero essere approvate, la CSRD appena recepita subirebbe sostanziali modifiche, riducendo significativamente la portata delle innovazioni introdotte e la trasparenza sui temi ESG.

Una prima proposta è già stata approvata: si tratta del **meccanismo "Stop-the-clock"**, che, per quanto riguarda la **CSRD, posticipa di due anni** l'entrata in vigore dei requisiti della direttiva per le grandi imprese che ad oggi non hanno ancora iniziato a rendicontare (le cosiddette imprese della "wave 2"³ che partiranno dunque con il FY 2027) e per le PMI quotate (le cosiddette imprese della "wave 3"⁴ che invece partiranno dal FY 2028). Le novità dello "Stop-the-clock" sono contenute nella Direttiva 2025/794 entrata in vigore il 17 aprile 2025 e che dovrà essere recepita dagli stati membri entro il 31 dicembre 2025. Per le cosiddette imprese della "wave 1"⁵ e "wave 4"⁶ non vi sono variazioni.

¹ Con il Decreto Legislativo 6 settembre 2024 n. 125.

² Per un approfondimento, si rimanda al *Position Paper* n.265 "I nuovi ESRS per le utility: dalla rendicontazione non finanziaria a quella di sostenibilità", Laboratorio REF Ricerche, marzo 2024.

³ Imprese che presentano due criteri tra i seguenti:

- > 250 dipendenti
- > 50 milioni di euro di fatturato netto annuo
- > 25 milioni di euro di stato patrimoniale attivo.

⁴ Imprese che presentano due criteri tra i seguenti:

- > 10 dipendenti
- > 700 milioni di euro di fatturato netto annuo
- > 350 milioni di euro di stato patrimoniale attivo.

⁵ Imprese che hanno più di 500 dipendenti e che rispettano uno tra i seguenti criteri:

- > 50 milioni di euro di fatturato netto annuo
- > 25 milioni di euro di stato patrimoniale attivo.

⁶ Imprese che superano i seguenti criteri:

- > 150 milioni di euro di fatturato netto annuo dell'impresa extra-UE in UE
- > 40 milioni di euro di fatturato netto annuo della filiale in UE.

LE NOVITA' SULLE TEMPISTICHE PER L'APPLICAZIONE DELLA CSRD

Gruppi di imprese	Anno di applicazione CSRD iniziale	Anno di applicazione CSRD in seguito allo "Stop-the-clock"
Wave 1 – Grandi imprese EIP > 500 dipendenti già soggette alla Direttiva 2014/95/UE	FY 2024 Pubblicazione nel 2025	Invariato
Wave 2 – Grandi imprese non EIP non soggette alla Direttiva 2014/95/UE	FY 2025 Pubblicazione nel 2026	FY 2027 Pubblicazione nel 2028
Wave 3 – Piccole e medie imprese quotate	FY 2026 Pubblicazione nel 2027	FY 2028 Pubblicazione nel 2029
Wave 4 – Imprese extra-UE con soglie dimensionali	FY 2028 Pubblicazione nel 2029	Invariato

Fonte: Laboratorio REF Ricerche

Per quanto riguarda le ulteriori proposte contenute nel pacchetto *Omnibus*, i legislatori UE saranno impegnati nel corso del 2025 per concordare le eventuali modifiche da apportare alla CSRD. Al più tardi, ci si attende un eventuale accordo entro l'estate del 2026, in modo da permettere un'adeguata preparazione alle imprese della "wave 2" che dovrebbero applicare i nuovi criteri di rendicontazione ESG a partire dal FY 2027.

Si segnala che in data 11/07/2025 la Commissione Europea ha adottato il regolamento delegato (cd. "quick fix") per introdurre modifiche mirate agli ESRS. Le modifiche riguardano le aziende chiamate a rendicontare per l'esercizio finanziario 2024 (cd. *first wave*), rimate escluse dal posticipo previsto dalla direttiva Stop-the-clock. Attualmente, l'atto delegato è in attesa di essere esaminato e successivamente adottato dal Parlamento e Consiglio europeo entro la fine del 2025.

Sebbene tra le proposte *Omnibus* vi sia quella di ridurre il perimetro delle imprese tenute all'applicazione della CSRD e di concentrare gli obblighi sulle imprese più grandi e strutturate, l'assetto attualmente vigente estende comunque il perimetro di applicazione ad una platea più ampia di imprese rispetto alla precedente normativa sulla rendicontazione non finanziaria (Direttiva 2014/95/UE).

La CSRD è nata con l'obiettivo nobile di migliorare la trasparenza e **la comparabilità delle informazioni** relative alla sostenibilità, permettendo agli *stakeholder*, tra cui consumatori e investitori, di accrescere la propria consapevolezza e adottare decisioni informate. Il nuovo quadro normativo configura uno dei tasselli con cui l'UE intende promuovere la finanza sostenibile per raggiungere gli obiettivi prefissati in termini di decarbonizzazione e integrare gli aspetti di sostenibilità nelle decisioni aziendali e finanziarie, contribuendo così alla transizione ecologica dell'economia.

Le novità della CSRD

Più in particolare, le **novità** introdotte dalla CSRD costituiscono un passo fondamentale nella promozione della sostenibilità nelle organizzazioni aziendali, attraverso alcuni pilastri, che potrebbero essere soggetti a revisione o a stralcio qualora alcune proposte del pacchetto *Omnibus* dovessero essere accolte. In particolare, si segnalano i punti di seguito:

- **Ampliamento dell'ambito di applicazione:** secondo il *framework* attualmente in vigore si stima che sarà coinvolto un numero di imprese europee 5 volte superiore a quello della precedente normativa sulla rendicontazione non finanziaria⁷. La proposta contenuta nell'*Omnibus* andrebbe addirittura a restringere il perimetro precedente, in quanto limiterebbe l'ambito di applicazione solo alle grandi imprese con più di 1.000 dipendenti⁸, riducendo dell'80% il numero di imprese attualmente soggette alla CSRD.
- **Standard unico di rendicontazione:** vengono promossi dalla CSRD gli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*⁹, progettati per garantire la coerenza e la comparabilità delle informazioni a livello europeo, semplificando l'analisi e il confronto delle informative da parte degli investitori e di altri *stakeholder*¹⁰. Tra le proposte di modifica del pacchetto *Omnibus* ve ne sono diverse riguardanti i nuovi standard, tra cui quella di eliminare *tout court* i principi settoriali, di introdurre uno standard volontario semplificato per le imprese con meno di 1.000 dipendenti qualora dovessero essere escluse dall'applicazione della CSRD, nonché di revisionare la prima serie di ESRS in ottica di semplificazione.
- **«Doppia Materialità»:** la CSRD richiede alle aziende di introdurre la doppia materialità nella loro rendicontazione, ovvero considerare non solo come le proprie attività impattano sull'ambiente e sulla società (cosiddetta "materialità di impatto" o *inside-out*), ma anche come i fattori esterni di sostenibilità possono influenzare l'attività di impresa (cosiddetta "materialità finanziaria" o *outside-in*). Un paradigma fondamentale per favorire una visione completa delle interazioni reciproche tra le aziende e il contesto in cui operano.
- **Documento integrato:** le aziende saranno chiamate a redigere un documento unico e integrato con l'informativa di sostenibilità e la relazione sulla gestione, favorendo una visione complessiva e chiara delle performance aziendali.
- **Formato digitale (ESEF):** obbligo di utilizzo del formato ESEF (*European Single Electronic Format*) per la rendicontazione - utilizzando il linguaggio di marcatura XBRL -, ovvero di un formato digitale che faciliterà la trasparenza e la comparabilità delle informazioni, semplificando l'analisi dei dati da parte degli investitori e di tutti gli *stakeholder*. In questo caso nel pacchetto *Omnibus* vi è la proposta di non obbligare le imprese ad usare la marcatura digitale nelle loro dichiarazioni di sostenibilità finché le regole sulla marcatura digitale non verranno adottate in un regolamento delegato.
- **Rendicontazione sulla catena del valore:** la CSRD introduce l'obbligo di rendicontare le informazioni di sostenibilità lungo tutta la catena del valore, estendendo la trasparenza non solo alla propria attività svolta, ma anche alle attività dei fornitori e dei partner commerciali, al fine di garantire che tutte le fasi della produzione e distribuzione siano allineate con gli obiettivi ESG. Se le proposte contenute nel pacchetto *Omnibus* dovessero essere

⁷ Per un approfondimento, si rimanda al *Position Paper* n.265 "I nuovi ESRS per le utility: dalla rendicontazione non finanziaria a quella di sostenibilità", Laboratorio REF Ricerche, marzo 2024.

⁸ Ossia le imprese con più di 1.000 dipendenti e uno tra i seguenti criteri:

- > 25 milioni di euro di stato patrimoniale attivo;
- > 50 milioni di euro di fatturato netto annuo.

⁹ Elaborati dall'*European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)*, il gruppo di lavoro europeo incaricato di formulare proposte in materia di informativa finanziaria.

¹⁰ I nuovi standard sono formati da 2 principi generali e trasversali (*cross-cutting* o trasversali), 5 principi tematici ambientali (da E1 a E5), 4 sociali (da S1 a S4), uno sulla *governance* (G1) e una serie di principi di settore (in totale 39) la cui pubblicazione è attesa dopo il 2026. Per un approfondimento, si rimanda al *Position Paper* n.265 "I nuovi ESRS per le utility: dalla rendicontazione non finanziaria a quella di sostenibilità", Laboratorio REF Ricerche, marzo 2024.

accettate, lo standard volontario introdotto per le imprese con meno di 1.000 dipendenti fungerebbe da scudo ("value chain cap") per le informazioni che le imprese soggette alla CSRD potrebbero richiedere lungo la catena del valore.

- **Integrazione della gestione dei rischi ESG:** le aziende dovranno integrare la gestione dei rischi legati agli aspetti di sostenibilità nei propri processi aziendali, in termini reputazionali, strategici e gestionali.
- **Obiettivi di sostenibilità misurabili:** le aziende saranno chiamate a rendicontare obiettivi di sostenibilità misurabili a breve, medio e lungo termine. Gli obiettivi dovranno essere chiaramente definiti e collegati agli impegni aziendali per la sostenibilità, garantendo così una chiara *roadmap* verso il raggiungimento di target climatici e di sostenibilità.
- **Obbligo di rendicontare gli intangibili:** si introduce l'obbligo di rendicontare anche i beni intangibili, ossia gli asset non fisici che possono avere un impatto significativo a lungo termine sul valore dell'azienda e sulla sua sostenibilità. Tra questi vi sono il **capitale umano, la proprietà intellettuale, le relazioni con i clienti e la reputazione aziendale**, precedentemente trascurati in quanto perimetrata ai soli asset tangibili.
- **Obbligo di assurance:** la CSRD impone un obbligo di assurance, ossia di una revisione esterna indipendente delle informazioni rendicontate, al fine di garantire l'accuratezza, la credibilità, l'affidabilità dei dati riportati e la responsabilità delle aziende riguardo alle informazioni divulgate agli *stakeholder*¹¹.

¹¹ Con l'approvazione dell'*Omnibus* verrebbe eliminata la possibilità di passare da un obbligo di limited assurance a uno di reasonable assurance. Inoltre, decadrebbe l'attuale obbligo per la CE di adottare standard specifici per l'assurance sulla sostenibilità entro il 2026: al suo posto, la CE sarà tenuta a pubblicare delle linee guida specifiche in materia.

CSRD: LE NOVITA' E GLI EVENTUALI EMENDAMENTI DA PARTE DEL PACCHETTO OMNIBUS

Novità	CSRD	Proposta di revisione Omnibus
Ambito di applicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Grandi imprese EIP > 500 dipendenti già soggette alla Direttiva 2014/95/UE - Grandi imprese non EIP non soggette alla Direttiva 2014/95/UE - Piccole e medie imprese quotate - Imprese extra-UE con soglie dimensionali 	Grandi imprese > 1.000
Standard di rendicontazione	ESRS composti da 2 principi generali, 3 principi tematici, 39 standard di settore	<ul style="list-style-type: none"> - Semplificazione ESRS - Eliminazione degli standard di settore - Introduzione di standard volontario proporzionato per le imprese con meno di 1.000 dipendenti
Doppia materialità	Materialità d'impatto e materialità finanziaria	Invariato
Documento unico	Pubblicazione di un documento unico contenente informativa di sostenibilità e relazione sulla gestione	Invariato
Etichettatura digitale	Obbligo di utilizzo del formato ESEF (European Single Electronic Format) per la rendicontazione	Eliminazione dell'obbligo finché le regole sulla marcatura digitale non verranno adottate in un regolamento delegato
Informazione sulla catena del valore	Richiesti dati in tutta la catena del valore	"Value chain cap"
Gestione dei rischi ESG	Integrazione della gestione dei rischi ESG nei processi aziendali	Invariato
Obiettivi di sostenibilità misurabili	Rendicontazione di obiettivi di sostenibilità misurabili a breve, medio e lungo termine	Invariato
Intangibili	Rendicontazione dei beni intangibili (es. capitale umano e proprietà intellettuale)	Invariato
Assurance	"Limited assurance" e, in un secondo momento (a partire dal FY 2028) "reasonable assurance"	Eliminazione della "reasonable assurance"

Fonte: Laboratorio REF Ricerche

Per le grandi imprese già soggette alla precedente normativa sulla rendicontazione non finanziaria (Direttiva 2014/95/UE – "wave 1"), la rendicontazione sulla sostenibilità contenute nelle relazioni sulla gestione per il FY 2024 pubblicate nel 2025 devono invece già essere conformi alla CSRD¹². Per tutte le altre grandi imprese, invece, i prossimi due anni saranno di transizione, fondamentali per comprendere appieno le novità introdotte e prepararsi adeguatamente alla rendicontazione ESG. In particolare, sarà un periodo chiave per familiarizzare con i concetti di gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità (IRO), in vista della successiva pubblicazione della dichiarazione di sostenibilità.

¹² Ad esempio, nel settore idrico sono state interessate tutte le società quotate in borsa (Acea, A2A, Hera, Iren) e i grandi gestori in house (CAP, MM, SMAT, Veritas).

DOPPIA MATERIALITÀ E VALUTAZIONE DI IMPATTI, RISCHI E OPPORTUNITÀ

Gli ESRS rappresentano una novità significativa nell'ambito della rendicontazione aziendale di sostenibilità e introducono dei concetti importanti nell'ottica di rafforzare la qualità e la robustezza delle informazioni ESG.

Come già ricordato, un aspetto chiave introdotto dal nuovo *framework* è l'analisi di **doppia materialità o doppia rilevanza**, che rappresenta un passo fondamentale nella determinazione delle informazioni da rendicontare nel *reporting* di sostenibilità.

Doppia materialità:
materialità
d'impatto e
materialità
finanziaria

La doppia materialità è data dalle valutazioni emerse dall'analisi di **materialità d'impatto** e dall'analisi di **materialità finanziaria**: le aziende saranno chiamate a indicare le informazioni che sono rilevanti sia dal punto di vista dell'impatto della propria attività verso l'esterno sia da quello finanziario, ovvero stimando come i fattori esterni (es. rischi dei cambiamenti climatici) possano impattare sugli aspetti economico-finanziari e patrimoniali dell'azienda (ESRS sezione 3.2, 3.3.). Se il concetto di materialità d'impatto non rappresenta una novità, in quanto costituisce la base della rendicontazione di sostenibilità secondo gli standard proposti dalla *Global Reporting Initiative* (GRI), quello di materialità finanziaria, seppur introdotto dalla CE nelle sue Linee guida sul *reporting* non finanziario¹³, non è mai stato concretamente applicato sino ad oggi, ma costituisce chiaramente uno strumento di misura della resilienza e capacità di adattamento dell'impresa ai rischi esterni legati ai fattori ESG.

Più nello specifico, la materialità d'impatto offre una prospettiva "**inside-out**", in quanto si riferisce agli **impatti** generati da parte dell'organizzazione verso l'esterno, ossia nei confronti dell'ambiente o delle persone. Specularmente alla materialità d'impatto, la materialità finanziaria offre una prospettiva "**outside-in**": in questo senso, le aziende devono considerare nella rendicontazione gli aspetti di sostenibilità esterni finanziariamente rilevanti verso l'organizzazione, ossia tali da influenzarne il valore dell'impresa, i flussi finanziari, la situazione patrimoniale o il risultato economico. Le imprese dovranno quindi identificare e comunicare come i **rischi e le opportunità** connessi a questioni ambientali, sociali e di *governance* possono avere conseguenze sulla performance finanziaria.

**Gli step di
implementazione
della doppia
materialità**

Il processo di valutazione della materialità è analizzato nel documento *EFRAG IG 1 – Materiality assessment*, la prima delle tre linee guida per l'attuazione degli standard ESRS pubblicate da EFRAG¹⁴. Vi sono **sei principali step** che le imprese dovranno implementare nel processo di valutazione della doppia rilevanza¹⁵. Innanzitutto, è necessario **promuovere processi e modelli di governance adeguati**. Ciò richiede un vero e proprio salto culturale e manageriale, che si traduca in una struttura organizzativa capace di integrare concretamente le informazioni derivanti dall'analisi di materialità nei propri processi decisionali. In questo modo, si potranno definire in modo chiaro e completo le priorità da perseguire. Un altro passaggio chiave riguarda la **comprensione approfondita del contesto**, sia interno che esterno. È importante mappare e analizzare le relazioni e le attività aziendali – comprese quelle lungo l'intera catena del valore – per comprendere meglio le dinamiche settoriali, le sfide emergenti e le tendenze di mercato che influenzano

¹³ Commissione Europea, 2019, "Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information".

¹⁴ EFRAG IG 1: *Materiality Assessment Implementation Guidance*, la cui più recente pubblicazione risale a fine maggio 2024.

¹⁵ OIBR, (settembre 2022), "L'implementazione del principio di materialità – Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità".

direttamente o indirettamente l'organizzazione. A questo si affianca il **coinvolgimento attivo degli stakeholder**. Attraverso un'attenta mappatura, è possibile identificare i portatori di interesse più rilevanti – siano essi interni o esterni – che risultano influenzati dalle attività aziendali o che, a loro volta, possono esercitare un'influenza significativa lungo la catena del valore. Il loro coinvolgimento consente di arricchire l'analisi di materialità con punti di vista eterogenei e pertinenti. Una fase cruciale consiste poi nell'identificazione degli IRO (impatti, rischi e opportunità) attuali e potenziali legati alle tematiche di sostenibilità. Questo processo prevede la predisposizione di un elenco di "questioni di sostenibilità" rilevanti, facendo anche riferimento a eventuali precedenti rendicontazioni e al contesto di *governance* aziendale. Successivamente, occorre procedere con la **valutazione della rilevanza degli IRO identificati**. Ciò avviene attraverso l'analisi di doppia materialità, sia in termini di impatto che di rilevanza finanziaria, utilizzando metodologie allineate agli standard ESRS. I risultati vengono poi consolidati mediante la definizione di soglie di rilevanza, utili a distinguere le tematiche veramente significative per l'azienda. Infine, l'intero processo deve essere oggetto di un'adeguata **rendicontazione**. È importante redigere una documentazione chiara, completa e trasparente in cui vengano illustrati il percorso seguito per individuare gli IRO rilevanti, i criteri utilizzati per definirne la soglia di materialità, la lista finale degli IRO significativi, e il modo in cui tali elementi si integrano nella strategia e nel modello di business dell'organizzazione.

ANALISI DI DOPPIA RILEVANZA: I PRINCIPALI STEP



Fonte: Laboratorio REF Ricerche

Volendo analizzare il concetto di IRO più nel dettaglio, appare fondamentale soffermarsi sul terzo step, in quanto fino ad oggi poco sviluppato dalle realtà italiane, tranne che per alcune eccezioni virtuose.

L'importanza degli stakeholder

L'attività di **coinvolgimento degli stakeholder** esterni e interni risulta fondamentale nel processo di identificazione degli IRO. Le modalità di *engagement* possono variare, ad esempio, a seconda della categoria di *stakeholder*, dell'attività svolta e delle dimensioni aziendali; gli stessi ESRS richiedono di indicare le modalità con le quali si tiene conto degli interessi e delle opinioni dei portatori di interessi nella strategia e nel modello aziendale (ESRS 2, SMB-2). Il coinvolgimento degli *stakeholder* si deve configurare in termini di informazione, comunicazione e partecipazione ovvero riguardare tre aspetti centrali per attivare un dialogo e costruire relazioni di fiducia e consapevolezza¹⁶.

Valutazione IRO

Passando al **quarto step**, l'azienda deve valutare gli **impatti**, i **rischi** e le **opportunità** considerando, ad esempio, quanto emerso dai contributi degli *stakeholder*, dalle informazioni qualitative, dalle informazioni derivanti da analisi quali ERM (*Enterprise Risk Management*) o *Due Diligence* realizzate in azienda. Gli indicatori e le soglie utilizzati in una valutazione di rilevanza (ai sensi dell'ESRS 1) possono essere costituiti da informazioni quantitative, qualitative o da entrambe. **La disponibilità di dati quantitativi in azienda permette un'analisi di materialità più approfondita e precisa, al fine di una gestione degli IRO più efficace nel presente e nel futuro:**

¹⁶ Per un approfondimento, si rimanda al *Position Paper* n.265 "I nuovi ESRS per le utility: dalla rendicontazione non finanziaria a quella di sostenibilità", Laboratorio REF Ricerche, marzo 2024.

per esempio, la presenza di dati sulle emissioni o sui danni passati causati da eventi estremi contribuisce ad una identificazione più precisa dei rischi connessi al cambiamento climatico.

Per gli impatti negativi si richiede di valutare la gravità (portata, scala e grado di rimediabilità), che diventa magnitudo (significatività) per gli impatti positivi, mentre si parla di entità (portata) degli effetti finanziari positivi (opportunità) e negativi (rischi). Per ogni IRO materiale identificato, va indicato il perimetro, interno o riferito alla catena del valore a monte o a valle, nonché l'orizzonte temporale (come previsto dall'ESRS 1, 6.4.).

La CSRD ha quindi ampliato significativamente il concetto di materialità, rendendo obbligatoria l'integrazione della materialità finanziaria. Questo approccio permetterebbe alle organizzazioni di condurre valutazioni più approfondite sulla sostenibilità, integrando in modo più efficace i criteri ESG all'interno del modello di business, soprattutto in termini di adattamento alle sollecitazioni esterne.

IMPATTI, RISCHI E OPPORTUNITÀ: QUALI STRUMENTI?

Interconnessione
 tra aspetti di
 sostenibilità e
 gestione dei rischi

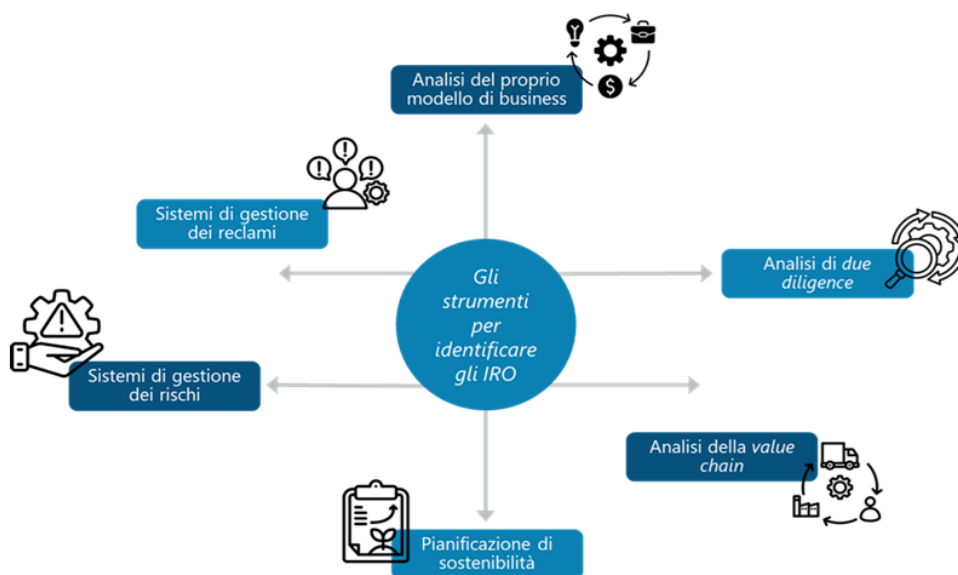
Le aziende affrontano molteplici tensioni, esterne ed interne, di cui occorre tenere conto per una corretta analisi e gestione dei rischi oltre che per una comunicazione trasparente dei propri obiettivi e risultati. Diviene dunque necessario un **approccio al risk management in un'ottica di lungo termine per prendere consapevolezza dei rischi e delle ricadute su strategie, obiettivi e performance aziendali e assumere, conseguentemente, le decisioni più opportune per accrescere la capacità dell'organizzazione aziendale di rispondere alle minacce future.**

La CSRD, e prima ancora la TCFD¹⁷ (su base volontaria), hanno formalizzato un legame già evidente da tempo: **la gestione dei rischi e gli aspetti ESG sono strettamente interconnessi e non possono più essere affrontati separatamente.** Diventa quindi imprescindibile superare l'approccio limitato alla gestione dei soli rischi economici, integrando un'analisi approfondita dei rischi legati alle dimensioni ambientale, sociale e di *governance* sulla gestione aziendale. Nello specifico, l'analisi di doppia rilevanza richiede un'analisi strutturata degli IRO aziendali basata su un approccio integrato che tocca trasversalmente diversi strumenti di valutazione:

- A. Modello di business;
- B. *Due Diligence*;
- C. Analisi della *value chain*;
- D. Pianificazione di sostenibilità;
- E. Sistemi di gestione dei rischi (*Enterprise Risk Management* - ERM e Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001);
- F. Sistemi di gestione dei reclami.

¹⁷ Task Force on Climate-Related Financial Disclosures.

I PRINCIPALI STRUMENTI DI IDENTIFICAZIONE DEGLI IRO IN AZIENDA



Fonte: Laboratorio REF Ricerche

Il ruolo del modello di business

Occorre modificare l'attuale modello di business aziendale

I modelli di business (o *business model*) descrivono le logiche con cui le aziende creano, trasmettono e acquisiscono valore per loro stesse e per i propri *stakeholder*. Negli ultimi anni, nel voler definire il concetto di *business model*, la comunità scientifica si è allontanata dal solo legame con la redditività, adottando approcci più complessi, senza tuttavia arrivare ad una definizione chiara e univoca. Generalmente, tendono ad essere incluse non solamente le risorse finanziarie, ma anche quelle non finanziarie, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, l'ambiente, le comunità locali e altri beni intangibili. Di conseguenza, i modelli di business sono sempre più spesso utilizzati per descrivere aspetti cruciali della creazione di valore, quali le modalità con cui le aziende operano, i relativi impatti, i rischi, le opportunità e vulnerabilità. Inoltre, il *business model* è lo strumento che consente alle organizzazioni di assumere decisioni strategiche, creando le basi del contesto aziendale in cui svilupparle ed implementarle.

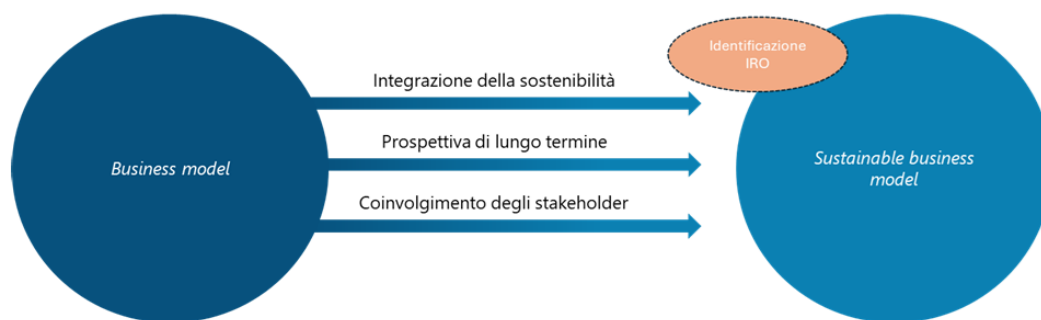
Come già sottolineato in un precedente *Position Paper* di questa Collana¹⁸, **le strategie aziendali devono essere integrate con obiettivi di sostenibilità**, ovvero con indicatori in grado di misurarli, comprendendo gli impatti, i rischi e le opportunità legati ad aspetti ambientali e sociali al fine di promuovere una crescita sostenibile e inclusiva. In tale contesto, nasce, ad esempio, il **Sustainable Business Model (SBM)**¹⁹, un modello che offre un approccio integrato della sostenibilità alla strategia aziendale.

¹⁸ Per un approfondimento, si rimanda al *Position Paper* n.175 "La pianificazione di sostenibilità: pilastro della strategia aziendale", Laboratorio REF Ricerche, marzo 2021.

¹⁹ Stubbs e Cocklin "Conceptualizing a Sustainability Business Model", *Organization & Environment*, 2008.

Il *SBM*²⁰ permette di definire i valori e gli obiettivi di un'organizzazione considerando aspetti non solo finanziari, ma anche ambientali e sociali, implementando un approccio "triplo" e incorporando non solo le esigenze degli shareholder, ma anche quelle di tutti gli *stakeholder* interessati. **Tale strumento rende protagonista il top management nell'integrare la sostenibilità nei valori aziendali**, come nella valorizzazione degli investimenti sul capitale locale - per esempio tramite la spinta a scegliere, laddove possibile, fornitori locali o la formazione e sensibilizzazione delle persone appartenenti al territorio - o **riducendo i rischi legati a pratiche commerciali con impatti negativi sull'ambiente**. Ad esempio, un uso inefficiente della risorsa idrica può portare all'aumento dei costi di approvvigionamento, mentre scarichi non conformi possono portare a sanzioni amministrative e penali. Per quanto riguarda i servizi ambientali, una gestione poco sostenibile dei rifiuti può generare costi crescenti, anche a causa dell'introduzione di sistemi *pay-as-you-throw* e di eco-tasse applicate ai rifiuti destinati alla discarica, rappresentando un costo aggiuntivo per le aziende. A ciò si aggiunge l'obbligo, derivante dalla responsabilità estesa del produttore (EPR), che impone alle imprese di contribuire ai costi di raccolta e trattamento degli imballaggi. Una scorretta gestione della raccolta differenziata, infatti, può ridurre significativamente i ricavi derivanti dalla vendita dei materiali recuperati, penalizzando economicamente le aziende che non gestiscono in ottica circolare i rifiuti. Inoltre, lo smaltimento in discarica comporta per le aziende la perdita del beneficio tariffario legato al conferimento presso impianti di recupero energetico, che possono applicare prezzi di conferimento inferiori.

DAL BUSINESS MODEL AL SUSTAINABLE BUSINESS MODEL



Fonte: Laboratorio REF Ricerche

L'analisi di due diligence

La Due Diligence
non come obbligo
ma come
opportunità

L'analisi di *due diligence* consente di **identificare, prevenire, mitigare e rimediare agli impatti negativi delle proprie operazioni aziendali sui diritti umani e sull'ambiente**. Negli ultimi anni si è parlato sempre più spesso di *due diligence*, soprattutto a seguito dell'entrata in vigore, nel luglio 2024, della Direttiva (UE) 2024/1760 – nota come *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) che mira a promuovere **comportamenti aziendali responsabili e sostenibili nelle attività relative alle catene del valore globali**. La Direttiva si dovrebbe applicare alle imprese con più di 1.000 addetti e un fatturato pari o superiore a 450 milioni di euro, con tempistiche diverse di entrata in vigore a seconda della dimensione aziendale. Come per la CSRD,

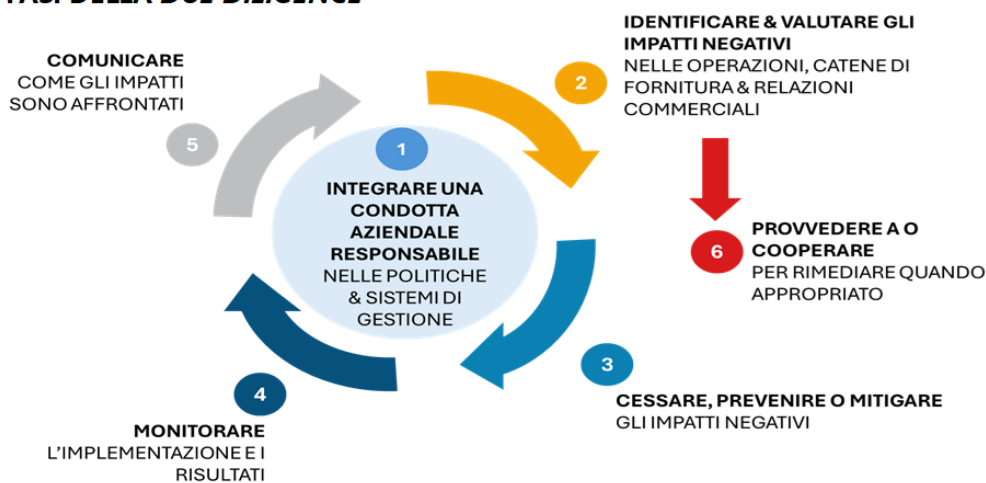
²⁰ "Creazione di valore e Sustainable Business Model", Corporate Reporting Forum, 2020.

anche questa Direttiva ha subito variazioni in seguito all'approvazione del già accennato meccanismo "stop-the-clock", con il rinvio di un anno della sua applicazione e proposte in discussione che arrivano a paventare il suo completo stralcio.

Il processo di *due diligence* può costituire uno strumento strategico per la gestione degli IRO introdotti dalla CSRD. Tale processo può seguire le fasi definite dalla guida dell'OCSE sulla *due diligence* per una condotta commerciale responsabile²¹, riprese anche nella CSDDD:

1. Incorporare la condotta responsabile delle imprese nelle politiche e nei sistemi di gestione;
2. Individuare e valutare gli impatti negativi delle attività, delle catene di approvvigionamento e delle relazioni commerciali anche attraverso attività di stakeholder engagement;
3. Adottare misure per fermare, prevenire e mitigare gli impatti negativi;
4. Tracciare l'implementazione e l'efficacia delle misure;
5. Comunicare all'esterno l'implementazione delle procedure;
6. Rimediare agli impatti negativi, anche attraverso l'implementazione di meccanismi di reclamo.

LE FASI DELLA DUE DILIGENCE



Fonte: OECD (2018), Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile

L'identificazione e l'analisi degli impatti negativi costituiscono uno step fondamentale per l'analisi di *due diligence*, insieme allo sviluppo di processi di gestione, controllo e monitoraggio di tali impatti: condurre tale analisi, pertanto, può rappresentare un elemento di supporto nell'identificazione e gestione degli IRO da rendicontare, poi, nella dichiarazione sulla sostenibilità secondo la CSRD.

²¹ OECD (2018), Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile.

L'analisi della value chain

La rilevanza della catena del valore negli impatti, rischi e opportunità aziendali

La *value chain*, o catena del valore, definisce l'insieme di attività del ciclo produttivo necessarie per offrire prodotti e servizi ai consumatori finali²².

Definire il perimetro della value chain è un aspetto essenziale per l'adeguamento alle nuove normative, standard e *framework* di sostenibilità, in quanto la CSRD richiede che l'informativa di sostenibilità contenga informazioni relative alla catena del valore, intesa come "l'intera gamma di attività, risorse e relazioni legate al modello di business dell'impresa e all'ambiente esterno in cui opera. La catena del valore comprende le attività, le risorse e le relazioni che l'impresa utilizza per creare i suoi prodotti o servizi, dalla concezione alla consegna, al consumo e alla fine del ciclo di vita"²³.

Le organizzazioni devono dunque analizzare e rendicontare in merito alla propria catena del valore, analizzando impatti, rischi e opportunità nelle proprie attività *upstream* e *downstream*.

È importante sottolineare che **l'analisi della catena del valore non amplia il perimetro di rendicontazione** (coincidente con quello del bilancio finanziario), poiché è richiesta l'analisi e la rendicontazione degli IRO rilevanti che emergono dalle relazioni con i partner commerciali, e i cui effetti ricadono sull'azienda. Nella rendicontazione è quindi necessario considerare rapporti di business sia diretti che indiretti connessi agli IRO rilevanti, quali ad esempio gli attori connessi ai cosiddetti "hot spots", ovvero quei partner in grado di esporre l'azienda a impatti effettivi e potenziali, o gli attori verso i quali vi è un grado elevato di dipendenza in termini di prodotti o servizi, in quanto capaci di vincolare l'azienda nelle sue scelte.

La rendicontazione di sostenibilità dovrà quindi coprire l'intera catena del valore, ma qualora non fossero ancora disponibili tutte le informazioni richieste, per i primi tre anni sarà possibile indicare gli sforzi profusi per reperirle, specificando le ragioni dell'eventuale indisponibilità e illustrando i piani d'azione previsti per colmare il divario informativo.

La catena del valore nel Servizio Idrico Integrato

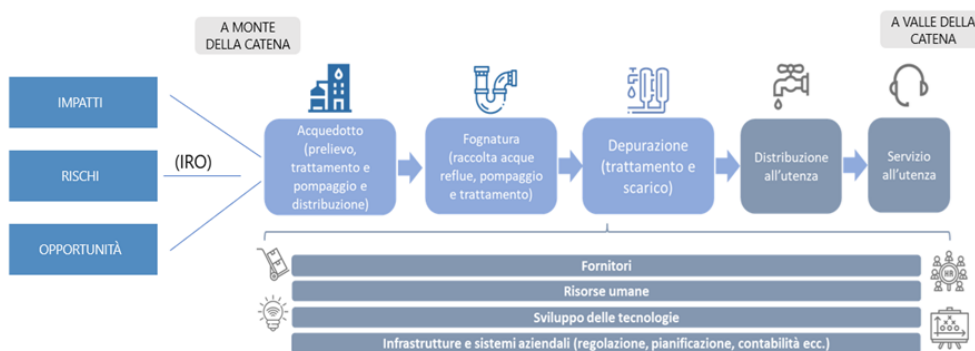
La catena del valore del SII include i processi e le risorse impiegate per coprire l'intero ciclo dell'acqua, dal prelievo dell'acqua e le altre fasi di acquedotto fino alla restituzione all'ambiente in seguito alla raccolta delle acque reflue tramite fognatura e alla depurazione delle stesse. Questi processi coinvolgono diversi attori. A monte i fornitori: di materie prime (quali energia elettrica, prodotti chimici), di attrezzature e macchinari (per esempio contatori d'acqua, pompe e misuratori di portata), di servizi IT (come software e sistemi per la digitalizzazione) e di servizi tecnico/professionali (come i laboratori di analisi). Nella

²² L'economista americano Porter ha sviluppato una sua definizione di catena del valore, in cui elabora come gli input vengono trasformati in output e venduti sul mercato tramite fasi comuni a tutte le organizzazioni. Il modello permette di individuare i principali fattori che contribuiscono allo sviluppo di prodotti e servizi e rispecchia l'asserzione secondo cui la creazione di valore avviene quando i ricavi generati sono maggiori dei costi. Tale concettualizzazione presenta dei limiti, in quanto strettamente legata e connessa esclusivamente ad aspetti finanziari (Porter "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", NY Free Press, 1985). Kaplan e Norton hanno elaborato successivamente una teoria di creazione di valore connessa ad attività immateriali per cui le strategie aziendali sono connesse alla creazione di valore e agli *intangibles*, quali innovazione, tecnologia, relazioni con i dipendenti, con i clienti e con le comunità locali. Secondo tale approccio risulta fondamentale per le aziende integrare aspetti non finanziari nell'analisi della propria *value chain*, in modo da individuare tutti i fattori che contribuiscono alla creazione di valore (Kaplan e Norton "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, 1992).

²³ EFRAG IG 2 Value Chain.

fase di svolgimento delle operazioni dell'impresa sono fondamentali le risorse umane, dal personale tecnico e operativo, a quello amministrativo fino ai quadri e alla dirigenza. A valle della catena gli utenti - ai quali i gestori forniscono i servizi di acquedotto, fognatura e depurazione ma anche i servizi di assistenza - e le comunità locali. Inoltre, vi sono beni intangibili in grado di produrre effetti sulla *value chain* e di contribuire quindi alla creazione di valore, come lo sviluppo delle tecnologie e di infrastrutture e sistemi aziendali, la regolazione, la pianificazione degli interventi e la contabilità.

LA CATENA DEL VALORE DI UN GESTORE DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO



Fonte: rielaborazione Laboratorio REF Ricerche da The Water Report (2018)

La rendicontazione della catena del valore è fondamentale per analizzare i processi e le attività *downstream* e *upstream* legate alla potabilizzazione e alla distribuzione dell'acqua, alla depurazione e al trattamento delle acque reflue, individuando impatti, rischi e opportunità connessi. Il servizio erogato all'utenza è, inoltre, strettamente connesso alla mitigazione degli impatti negativi e dei rischi e alla valorizzazione degli impatti positivi e delle opportunità volti a garantire efficienza e qualità del servizio. I gestori possono utilizzare l'analisi sulla catena del valore per identificare obiettivi e sviluppare strategie puntuali per creare valore e per garantire una performance efficiente del servizio nel lungo periodo.

LA PIANIFICAZIONE DI SOSTENIBILITÀ: QUALE RUOLO?

La pianificazione come scelta strategica per guardare al medio-lungo periodo

Per integrare la sostenibilità in azienda, è fondamentale sviluppare una pianificazione in grado di gestire e incorporare le tematiche ESG.

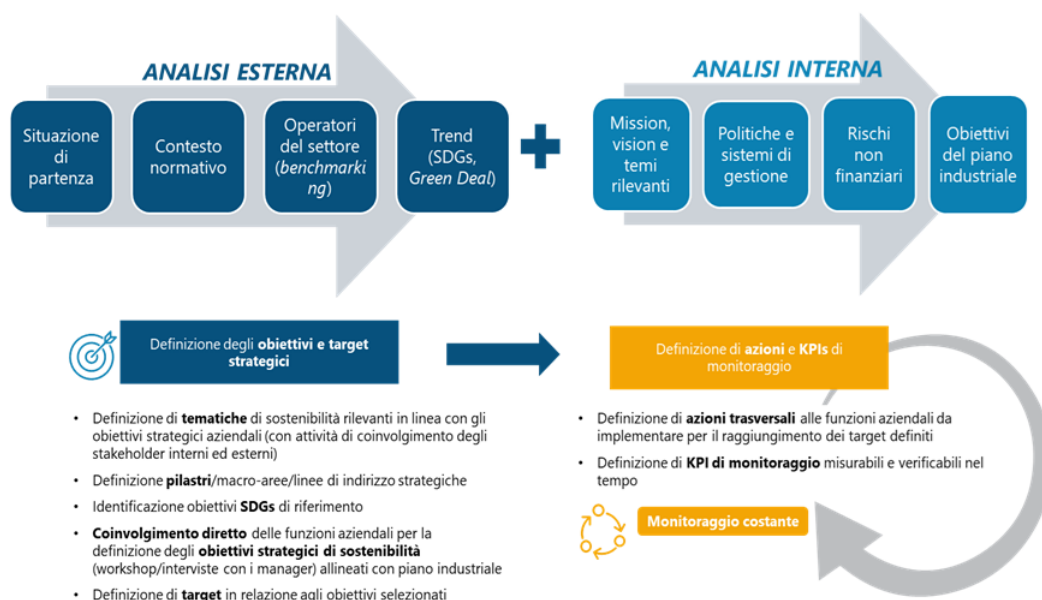
Una pianificazione di sostenibilità permette di concretizzare la visione ampia di un'impresa, di contestualizzarla all'interno del sistema aziendale e di interiorizzare tali aspetti nella gestione. In tal modo la sostenibilità è in grado di divenire la linea direttrice delle scelte strategiche delle aziende, con la consapevolezza che la vera trasformazione può avvenire tramite un percorso di cambiamento culturale in grado di coinvolgere trasversalmente le diverse funzioni aziendali. Quest'ultimo aspetto è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi, in quan-

to è necessaria una visione unitaria e un coordinamento efficiente delle risorse per cogliere le opportunità e mitigare i rischi.

Un esempio di pianificazione è rappresentato dal **Piano di Sostenibilità (PdS)**, che costituisce l'insieme di scelte strategiche e operative che permettono la piena interiorizzazione di pratiche sostenibili. **Tramite il PdS le organizzazioni comunicano agli stakeholder la propria strategia, le azioni, gli obiettivi e il ruolo delle funzioni aziendali.** La comunicazione esterna svolge un ruolo cruciale, in quanto garantisce trasparenza e il coinvolgimento continuo degli *stakeholder*.

Sebbene ad oggi non vi sia una metodologia univoca, lo sviluppo di un Piano di Sostenibilità prevede diversi step come rappresentato in modo stilizzato nella seguente grafica²⁴.

LE PRINCIPALI FASI DELLA PIANIFICAZIONE SOSTENIBILITÀ



Fonte: elaborazione Laboratorio REF Ricerche

La definizione di azioni strategiche e obiettivi è strettamente connessa all'analisi e valutazione degli IRO, in quanto costituiscono la base su cui costruire una pianificazione e sviluppare obiettivi concreti di lungo periodo. L'implementazione di un PdS, dunque, risulta essere un valido strumento nella definizione degli IRO e al contempo uno strumento ricorsivo che contribuisce ad aggiornare l'analisi degli IRO stessi tramite il monitoraggio dei risultati conseguiti in funzione degli obiettivi adottati.

²⁴ Per un approfondimento, si rimanda al *Position Paper* n.175 "La pianificazione di sostenibilità: pilastro della strategia aziendale", Laboratorio REF Ricerche, marzo 2021.

I sistemi di gestione dei rischi

Il sistema di gestione dei rischi diviene olistico e trasversale

Il sistema di gestione dei rischi (o *Risk Management*) consiste in processi volti alla valutazione e misurazione dei rischi connessi a variabili interne ed esterne in grado di produrre effetti sulla performance delle organizzazioni, permettendo quindi di limitare gli impatti negativi tramite attività di identificazione, valutazione e controllo, e contribuendo al conseguimento delle strategie aziendali anche attraverso l'identificazione delle opportunità volte ad incrementare il valore aziendale.

Un approccio più tradizionale al *Risk Management* prevede l'assegnazione di responsabilità alle prime linee aziendali per gestire i rischi nei rispettivi settori e aree di competenza. Tuttavia, l'analisi per compartimenti stagni presenta diversi limiti in funzione della tipologia di rischio:

- **Rischi trasversali:** vi possono essere rischi non riconducibili a singole attività, che potrebbero non essere identificati o sottovalutati, con potenziali effetti negativi sulle performance aziendali (es. tecnologici, normativi, reputazionali);
- **Rischi indiretti:** l'adozione di misure di mitigazione su una determinata area potrebbe generare rischi o ripercussioni negative su altri settori e aree (es. catena di fornitura, compliance in *outsourcing*);
- **Rischi esterni:** la gestione dei rischi solo da un punto di vista interno comporta la mancata sensibilità e consapevolezza dei rischi esterni che sono in grado di influenzare le performance aziendali (es. rischi geopolitici, economici, naturali).

Al fine di superare un approccio debole della gestione dei rischi diviene opportuno e necessario implementare sistemi maggiormente olistici che abbraccino una visione d'insieme dei rischi aziendali nelle loro varie dimensioni.

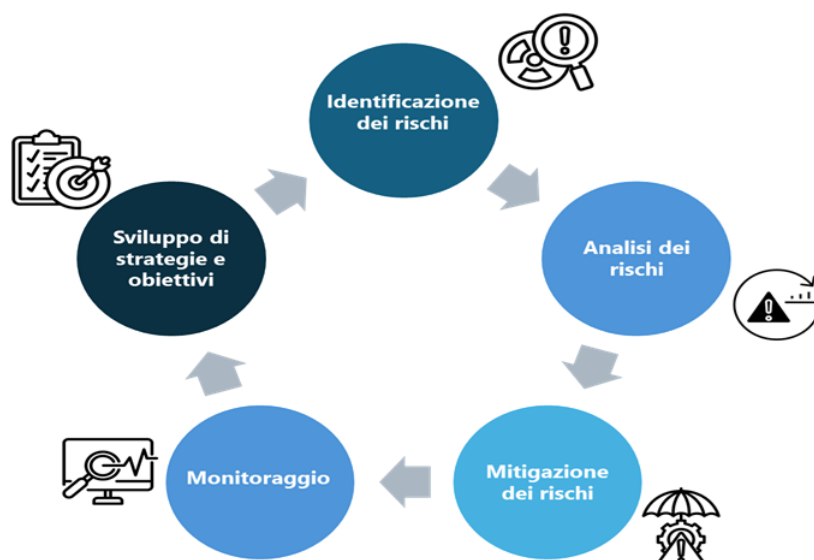
L'Enterprise Risk Management

L'**Enterprise Risk Management** (ERM) è un processo che permette alle organizzazioni di identificare, valutare e gestire i rischi in maniera integrata, analizzando sia aspetti finanziari che non finanziari, in grado di impattare sulle performance delle aziendali e sugli obiettivi di lungo periodo. Un sistema di questo tipo richiede l'identificazione e la valutazione dei rischi, la definizione di azioni per mitigarli e l'elaborazione di misure di controllo per monitorare la loro evoluzione in relazione alle azioni intraprese. L'ERM costituisce uno strumento importante per la gestione dei rischi nei piani strategici aziendali, fornendo una maggiore resilienza alle aziende. Un'analisi proattiva e costante dei rischi ne riduce l'eventuale portata negativa per l'azienda, costituendo dunque un vantaggio strategico di lungo periodo.

Un processo ERM parte dall'analisi della creazione di valore e sue interazioni e connessioni, per concentrarsi poi sull'identificazione di tutti i rischi, operativi, finanziari e non finanziari.

L'ERM costituisce quindi uno strumento aziendale per la gestione integrata e incorporata degli IRO, fornendo un quadro sistematico per affrontare tali aspetti in maniera proattiva, al fine di elaborare strategie volte a mitigare gli impatti negativi, a ridurre i rischi e a capitalizzare le opportunità.

I PRINCIPALI ELEMENTI DI UN PROCESSO ERM



Fonte: elaborazione Laboratorio REF Ricerche

Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo

Il Decreto Legislativo 231/2001 ha introdotto per la prima volta in Italia la responsabilità amministrativa degli enti (come società, associazioni, fondazioni, ecc.) per alcuni reati commessi nel loro interesse o vantaggio da parte di soggetti che operano per loro conto (ad esempio amministratori, dipendenti, collaboratori).

Per tutelarsi da tale responsabilità, le aziende possono adottare un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, noto come Modello 231. Si tratta di un insieme strutturato di regole, procedure e protocolli interni che servono a identificare e gestire le aree aziendali a rischio di reato (dette attività sensibili), dunque prevenire la commissione di illeciti da parte di chi lavora nell'organizzazione e, infine, dimostrare l'impegno dell'ente nel rispetto delle normative, al fine di escludere o limitare la propria responsabilità in caso di reati.

**Il Modello 231
come strumento di
prevenzione e
gestione della
compliance**

Il Modello 231 può avere una duplice funzione: da un lato quella di prevenzione dei reati, ovvero di riduzione del rischio che vengano commessi illeciti rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (come la corruzione, i reati ambientali, le frodi, ecc.); dall'altro, quella di gestione della compliance aziendale, supportando l'impresa nel garantire la conformità alle normative vigenti e nell'integrare la gestione del rischio nei processi organizzativi e decisionali.

Oltre all'aspetto preventivo, il Modello 231 promuove anche una cultura aziendale improntata all'etica e alla legalità, attraverso l'adozione di codici di condotta, principi di comportamento e standard operativi. Adottare un Modello 231 efficace e adeguatamente aggiornato porta numerosi benefici alle organizzazioni, quali:

- l'integrazione dei sistemi di gestione aziendale in armonizzazione a processi che vengono trattati con procedure e regolamenti gestiti spesso separatamente;

- l'individuazione delle responsabilità del personale, con l'obiettivo di perfezionare l'organizzazione interna e migliorare la gestione della prevenzione dei rischi-reato;
- **l'integrazione di questioni di sostenibilità tramite la gestione sistemica di reati ambientali, sociali e di governance contribuendo allo sviluppo di principi etici a garanzia dell'integrità delle attività aziendali.**

Il Modello 231 rappresenta quindi uno strumento indispensabile per analizzare i processi e i rischi delle organizzazioni, anche in riferimento a reati in materia ambientale e sociale, quali quelli legati all'inquinamento, ai diritti umani e alla salute e sicurezza sul lavoro. Esso permette pertanto una gestione integrata dei rischi anche in chiave di sostenibilità e la sua adozione dimostra l'impegno delle organizzazioni a garantire legalità, etica e trasparenza dei propri processi.

Nello specifico, è possibile riscontrare una convergenza con i *Sustainable Development Goals* (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, in quanto il sistema di controllo interno ai sensi del D. Lgs. 231/2001 può contribuire al raggiungimento di molti obiettivi di sostenibilità. È altresì possibile operare un collegamento con i nuovi standard di rendicontazione ESRS, a dimostrazione della loro integrazione con il modello aziendale, rafforzando la coerenza tra le pratiche di sostenibilità e il Modello 231.

MODELLO 231 E SDGs

Reati	SDGs	ESRS
Reati Ambientali (art. 25-undecies)	3. Salute e benessere 6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari 11. Città e comunità sostenibili 12. Consumo e produzione responsabili 13. Lotta contro il cambiamento climatico 14. Vita sott'acqua (salvaguardia degli oceani) 15. Vita sulla terra (salvaguardia degli ecosistemi terrestri)	E1 Cambiamenti climatici E2 Inquinamento E3 Acque e risorse marine E4 Biodiversità ed ecosistemi E5 Economia circolare

<ul style="list-style-type: none"> - Delitti contro la personalità individuale (art. 25-quinquies) - Delitti di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro (art. 25-septies) - Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-duodecies) - Razzismo e xenofobia (art. 25-terdecies) 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Salute e benessere 5. Parità di genere 8. Lavoro dignitoso e crescita economica 10. Ridurre le disuguaglianze 11. Città e comunità sostenibili 12. Consumo e produzione responsabili 	<ul style="list-style-type: none"> S1 Forza lavoro propria S2 Lavoratori nella catena del
<ul style="list-style-type: none"> - Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture (art. 24) - Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e abuso d'ufficio (art. 25) - Reati Societari (art. 25-ter) - Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis.1) - Reati di abuso di mercato (Art. 25-sexies) - Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (art. 25-octies) - Reati Tributari (art. 25-quinquiesdecies) 	<ul style="list-style-type: none"> 12. Consumo e produzione responsabili 16. Pace, giustizia e istituzioni solide 17. Partnership per gli obiettivi 	<ul style="list-style-type: none"> G1 Governance

Fonte: rielaborazione Laboratorio REF Ricerche di CNDCEC, Fondazione Nazionale dei Commercialisti (Luglio 2024), "Modello 231 e fattori ESG: l'importanza di una virtuosa

Si può dunque affermare che il Modello 231 possa contribuire alla costruzione di una solida *governance* della sostenibilità, rappresentando uno strumento di compliance efficace per supportare l'adozione di procedure aziendali integrate con i principi della sostenibilità. Inoltre, in ambito di informativa di sostenibilità, la sua implementazione costituisce un valore aggiunto per gli *stakeholder*, in quanto attesta l'esistenza di un sistema strutturato volto a garantire l'etica e la conformità aziendale.

Sistemi di gestione dei reclami

Meccanismi di reclamo: strumenti per efficientare la gestione dei rischi

I *grievance mechanism* sono i processi di reclamo a disposizione degli *stakeholder*, quali dipendenti e comunità locale, per segnalare impatti negativi in una fase iniziale derivanti da attività o operazioni aziendali, svolgendo quindi un ruolo cruciale nella loro prevenzione.

I meccanismi di reclamo costituiscono uno strumento a disposizione delle aziende per il miglioramento dei propri processi e della propria performance:

- facilitando l'identificazione di impatti negativi, prevenendo l'accadimento di ulteriori rischi, in quanto rientrano tra gli strumenti di *due diligence* sui diritti umani;
- permettendo la gestione di impatti negativi in maniera tempestiva e il monitoraggio delle azioni di mitigazione;
- riducendo la possibilità che i reclami degenerino in conflitti a lungo termine.

L'adozione di meccanismi di reclamo rappresenta un elemento chiave per la prevenzione e la gestione dei rischi, in quanto consente di identificare impatti attuali o potenziali e affrontarli in modo efficace. Tali strumenti favoriscono anche il controllo dei rischi, poiché i reclami raccolti permettono di implementare sistemi di monitoraggio utili a valutarne la magnitudo. Inoltre, contribuiscono alla raccolta di dati rilevanti lungo i processi aziendali e nella catena del valore, generando conoscenza utile per migliorare le performance. Possono anche ridurre i costi, aiutando a individuare tempestivamente impatti con possibili conseguenze economiche. A livello organizzativo, migliorano la soddisfazione dei dipendenti, contribuendo potenzialmente alla riduzione del turnover e all'aumento della produttività. Infine, supportano lo sviluppo di un approccio strategico orientato alla tutela della mission, della vision e dei valori aziendali.

Un esempio di meccanismo di reclamo è costituito dal *whistleblowing*, introdotto dalla Direttiva Europea 2019/1937 e nell'ordinamento italiano dal d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023, la pratica grazie alla quale dipendenti o collaboratori di un'organizzazione segnalano violazioni, comportamenti illeciti o attività non etiche che avvengono all'interno dell'azienda. Il *whistleblowing*, così come altri meccanismi di reclamo, può rientrare tra gli strumenti in grado non solo di aiutare le aziende nell'identificazione e nella gestione degli IRO, ma anche nella mitigazione degli impatti negativi riscontrati dagli *stakeholder* coinvolti.

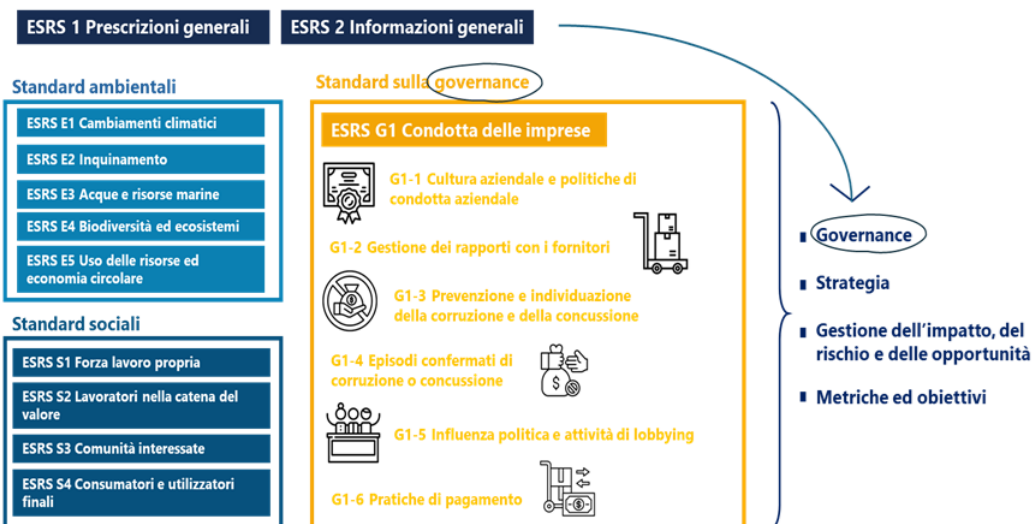
LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ: NECESSARIE COMPETENZE E NUOVI PROCESSI INFORMATIVI

I nuovi standard ESRS considerano l'aspetto della *Governance* come uno dei quattro ambiti di rendicontazione per individuare i processi e le procedure adatte per gestire e controllare i principali impatti, rischi e opportunità aziendali - insieme a Strategia, Gestione degli IRO e Metriche e obiettivi²⁵. La *Governance* rappresenta inoltre uno dei principi tematici (oltre a quelli ambientali e sociali) e comprende temi e sotto-temi e relativi obblighi di informativa relativamente a cultura aziendale e politiche di condotta aziendale, gestione dei rapporti con i fornitori, prevenzione della corruzione, influenza politica e lobbying e pratiche di pagamento.

²⁵ ESRS 2 Informazioni generali.

LA GOVERNANCE NEGLI ESRS

Standard generali (cross-cutting)



Fonte: Laboratorio REF Ricerche

Le richieste di rendicontazione sulla *governance* poste dagli ESRS possono contribuire a fornire **indicazioni sulla direzione da dare alla "risk governance"**.

La CSRD rafforza il ruolo della *governance* aziendale

In questo senso, **un ruolo centrale è svolto dal board aziendale** - CdA e Direzione - il quale, oltre a dover approvare il documento di bilancio inclusivo della dichiarazione di sostenibilità, deve guidare e valutare gli indirizzi strategici relativi alla gestione degli IRO aziendali. Gli ESRS, infatti, si focalizzano sui ruoli e le responsabilità degli organi di amministrazione, direzione e controllo (ovvero gli organi dotati del massimo potere decisionale) nel controllare le procedure di gestione degli IRO e di definizione degli obiettivi ad essi connessi, compreso il ruolo della dirigenza in tali procedure²⁶.

Il *board* deve dimostrare lungimiranza: annualmente occorre attestare che gli organi di amministrazione, direzione e controllo e i rispettivi comitati siano adeguatamente informati sulle questioni di sostenibilità e quali di queste siano state da loro affrontate²⁷.

La rendicontazione di sostenibilità annuale si configura sempre più come un vero e proprio processo aziendale, con rischi specifici da monitorare e mitigare, e relativi controlli da integrare nelle funzioni e nei processi interni pertinenti²⁸.

I vertici aziendali dovranno riconoscere la centralità delle tematiche di sostenibilità nella definizione e implementazione delle strategie aziendali: solo così riusciranno a coinvolgere l'intera organizzazione, permettendo un'integrazione efficace della cultura dei rischi di sostenibilità nelle funzioni di business. A tal fine è necessaria l'individuazione di **meccanismi di governo e di coordinamento della sostenibilità e l'elaborazione di sistemi incentivanti**.

²⁶ ESRS 2, GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo.

²⁷ ESRS 2, GOV-2 Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa.

²⁸ ESRS 2, GOV-5 Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità.

Oltre al CdA e alla Direzione, la **forza lavoro** – attraverso le proprie competenze e la formazione – potrà svolgere un **ruolo cruciale nella diffusione della consapevolezza e nella costruzione di una solida cultura aziendale** in materia di sostenibilità. Quest'ultima è essenziale per rendere sistematica l'integrazione della sostenibilità nelle politiche, nelle strategie e negli obiettivi di business. Una *governance* della sostenibilità realmente efficace è possibile solo se all'interno dell'organizzazione è radicata una cultura condivisa della sostenibilità, a tutti i livelli aziendali.

È inoltre auspicabile una **chiara definizione delle responsabilità**, condizione indispensabile per garantire un'integrazione coerente della sostenibilità nei processi. In questo contesto, il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali riveste un ruolo strategico, con il CdA e la Direzione che dovranno riconoscere l'importanza di destinare risorse economiche adeguate a questa trasformazione, investendo sia nell'**inserimento di figure specializzate** e competenti, sia in **percorsi formativi mirati**. Il trasferimento e la condivisione delle conoscenze e delle competenze rappresentano dunque leve essenziali per consentire all'organizzazione di integrare in modo olistico e trasversale gli IRO ritenuti rilevanti.

Per garantire una **gestione efficace dei rischi**, sia finanziari che non finanziari, è fondamentale un **solido coordinamento tra le funzioni di sostenibilità e il risk management**. Tale integrazione risulta tanto più efficiente quanto maggiore è la consapevolezza del personale sui temi legati alla sostenibilità. Ancora una volta, è **la cultura aziendale a giocare un ruolo centrale nel favorire questa sinergia e nel promuovere un approccio integrato alla gestione del rischio**.

Lo step successivo è rappresentato dalla collaborazione con le risorse preposte alla gestione dei rischi al fine di **integrare la materialità d'impatto e la materialità finanziaria con i rischi già mappati**.

È possibile identificare due principali difficoltà al riguardo:

1. **Mancanza di risorse dedicate alle sostenibilità:** è quindi necessario investire su nuove risorse umane dedicate esclusivamente alle attività relative alla sostenibilità, e sulla formazione del personale.
2. **Risk management perimetrato attualmente ai soli aspetti finanziari:** si apre la necessità di creare meccanismi di raccordo con la sostenibilità, ad esempio investendo in formazione ESG destinata al team di gestione del rischio, implementando sistemi di mappatura dei rischi ESG e metriche specifiche utilizzando gli standard e i *framework* disponibili (ad esempio gli ESRS, i SASB²⁹, la TCFD³⁰), i report sui rischi legati al cambiamento climatico pubblicati da banche, organizzazioni internazionali ed istituti di ricerca³¹, e monitorando regolarmente gli impatti delle novità normative sulle tematiche ESG.

Una valutazione olistica degli IRO aziendali è essenziale, poiché da una parte gli impatti negativi e i rischi legati alla sostenibilità possono compromettere l'operatività, le performance e la resilienza dell'organizzazione, dall'altra parte gli impatti positivi e le opportunità possono generare vantaggi competitivi, attraverso il miglioramento dell'efficienza operativa, la riduzione dei costi, il rafforzamento della resilienza e un incremento del valore reputazionale.

²⁹ Sustainability Accounting Standards Board.

³⁰ Taskforce on Climate-related Financial Disclosures.

³¹ Per un approfondimento, si rimanda a diversi *Position Paper* del Laboratorio REF Ricerche, n. 281 "**Degradato della natura: quali impatti su imprese e banche?**", dicembre 2024; n. 266 "**La crisi energetica e i consumi in Italia: evidenze di un cambiamento strutturale**", aprile 2024; n. 257 "**Rischio di credito e rischio climatico**", novembre 2023; n.205 "**I rischi del cambiamento climatico entrano nella pianificazione industriale**", marzo 2022.

In quest'ottica, diventa sempre più rilevante condurre analisi periodiche e adottare KPI e metriche in grado di misurare anche in modo quantitativo le azioni intraprese. Parallelamente, i controlli interni assumono un ruolo centrale nel garantire un approccio integrato, efficiente e trasversale alla *governance* della sostenibilità.

CONCLUSIONI

La gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità (IRO) introdotta dai nuovi criteri di rendicontazione ESRS con la Direttiva CSRD avrà un ruolo sempre più centrale nella *governance* aziendale. Nonostante l'incertezza creata dai recenti interventi per rinviare gli obblighi ("*stop the clock*") e rivedere in modo significativo il perimetro delle imprese obbligate (*Omnibus*), i settori dell'acqua e dell'ambiente non potranno esimersi dall'integrare gli aspetti prettamente economico-finanziari della gestione con quelli ESG. Ciò sia per migliorare la gestione dei rischi aziendali sia per porsi una prospettiva di maggiore *appeal* nei confronti del sistema creditizio (oltre che per beneficiare di risorse finanziarie pubbliche).

Le aziende sono chiamate a individuare gli impatti ESG derivanti dalle proprie operazioni sul contesto esterno, ma anche i rischi e le opportunità in grado di creare impatti finanziari provenienti dall'esterno.

La doppia materialità, principio cardine degli ESRS, amplia la prospettiva tradizionale, integrando la materialità finanziaria con la materialità di impatto. Questa nuova visione obbliga le imprese a considerare l'impatto sia delle loro attività sull'ambiente e la società, sia dei fattori esterni sulla resilienza e redditività nel lungo termine dell'azienda.

Anche la gestione dei rischi non è un aspetto nuovo alle organizzazioni, che in passato è stato confinato ad un approccio prettamente economico-finanziario, mentre da domani dovrà integrare il *risk management* e la sostenibilità nelle strategie di business.

Le aziende hanno a disposizione molti strumenti per individuare e gestire gli impatti, i rischi e le opportunità: dall'analisi del proprio modello di business a quella di *due diligence* e della *value chain*, dai piani di sostenibilità ai sistemi di gestione dei rischi e dei reclami.

L'adozione di questi strumenti deve necessariamente passare dallo sviluppo di una *governance* integrata di sostenibilità, anche attraverso un cambiamento della cultura aziendale, se necessario. Per garantire una sinergia operativa aziendale, si devono integrare e coordinare i flussi informativi tra l'area di sostenibilità e quella del *risk management*, in un'ottica di doppia rilevanza.

Solo attraverso un'integrazione profonda della sostenibilità nel proprio *modus operandi* le aziende potranno trasformare la complessità degli IRO in un vantaggio competitivo.