



LA PROMOZIONE DEL DIALOGO SOCIALE

Percorsi per la sostenibilità sociale
e la rendicontazione ESG

IT



Co-funded by the
European Union



LA PROMOZIONE DEL DIALOGO SOCIALE

Percorsi per la sostenibilità sociale
e la rendicontazione ESG

Gdańsk 2026



Co-funded by the
European Union



PROMUOVERE IL DIALOGO SOCIALE

Percorsi per la sostenibilità sociale e la rendicontazione ESG

Modulo formativo sviluppato nell'ambito del progetto

“Standard europei di rendicontazione della sostenibilità come nuovo strumento per il rafforzamento del dialogo sociale nelle imprese nell'attuazione della direttiva CSRD e nel reporting ESG”
co-finanziato dall'Unione europea

Autori:

Tomasz Czech

Antonina Konarzewska

Kamil Laskowski

Progettazione grafica e impaginazione:

Ryszard Kuźma

Fonte immagine di copertina:

Sources

Pexels.com

Adobe Stock

Pubblicazione gratuita, finanziata dall'Unione europea nell'ambito del progetto n. 101197623
'European Social Reporting Standards come nuovo strumento per il rafforzamento del dialogo sociale nelle imprese nell'attuazione della direttiva CSRD e nel reporting ESG', co-finanziato dall'Unione europea'

Questa pubblicazione riflette esclusivamente le opinioni e le posizioni degli autori; né l'Unione europea né la Commissione europea sono responsabili dei contenuti in essa espressi.

Indice

Introduzione – Una nuova era in termini di responsabilità aziendale	5
--	----------

Modulo 1 – Introduzione allo sviluppo sostenibile d’impresa	8
--	----------

1.1 Che cosa significa l’acronimo ‘ESG’ e quale è la sua origine?	9
1.2 Sviluppi normativi: la dimensione globale ed europea	12
1.3 Rendicontazione sostenibile come parte dell’Agenda per lo Sviluppo Sostenibile	17
1.4 Perché l’ESG è rilevante (anche finanziariamente) e quale valore concreto apporta	18
1.5 In che modo l’ESG rafforza la reputazione di un’organizzazione	19

Modulo 2 – La Direttiva CSRD come elemento chiave del quadro normativo europeo sulla rendicontazione sostenibile	22
---	-----------

2.1 Criticità della rendicontazione sociale pre-CSRD	24
2.2 Contesto storico: dalla NFRD a CSRD e CSDDD	25
2.3 Misure di accompagnamento adottate dall’Unione europea a tutela degli impatti sociali generati dalle imprese	27
2.4 Ambito di applicazione e tempistiche della CSRD (alla luce del meccanismo “Stop the Clock”)	29
2.5 Perché aderire volontariamente alla CSRD (prospettiva di sostenibilità sociale)	33
2.6 Principi della valutazione della doppia materialità	34
2.7 La dimensione sociale della CSRD	40
2.8 Esempi pratici e casi studio (tratti dai report CSRD polacchi)	40
2.9 Il futuro della rendicontazione della sostenibilità sarà più semplice?	42

Modulo 3 – Gli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS)	44
--	-----------

3.1 Quadro generale: Come orientarsi tra gli ESRS?	46
3.2 Il Pilastro Sociale degli ESRS	52
3.3 Definizioni e concetti chiave negli ESRS sociali	53
3.4 Applicazione pratica ed esempi	54
3.5 Prospettive future	91

Modulo 4 – Implementazione degli ESG e valutazione della materialità**nella pratica (sintesi).....97**

4.1 Integrazione delle questioni sociali nella strategia e nella gestione degli ESG 97

4.2 L'integrazione dei diritti umani e del dialogo sociale nella gestione ordinaria
dell'impresa: i Principi guida ONU su imprese e diritti umani e le Linee guida
OCSE per le imprese multinazionali. 1014.3 Coinvolgimento attivo dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali
nel processo ESG 106*Conclusioni* 113**Appendice A.....114****Appendice B 117**

Panoramica dei quattro standard sociali.....117

Tabelle e figure.....119

Introduzione – Una nuova era in termini di responsabilità aziendale

Assistiamo a un momento cruciale nella storia dell'impresa europea. Per decenni il concetto di *Responsabilità Sociale d'Impresa* (*Corporate Social Responsibility* – CSR) è stato percepito come un impegno volontario e filantropico, un modo per le aziende di accrescere la propria reputazione, sostenere iniziative locali o fornire un'immagine positiva. Sebbene tali iniziative spesso avessero buone intenzioni, mancavano di standardizzazione, di efficacia e, in molti casi, di un collegamento diretto con la strategia aziendale centrale. Oggi questo scenario sta vivendo una trasformazione fondamentale.

Con l'entrata in vigore della *Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese* (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD), l'Unione europea ha reso chiaro un principio: la sostenibilità non è più un'opzione, non è un esercizio di marketing. È un obbligo giuridico, un imperativo strategico e un elemento critico della resilienza delle imprese. Secondo questo nuovo quadro, le imprese devono rendicontare il loro impatto su persone e ambiente con lo stesso rigore, trasparenza e verificabilità con cui rendicontano i loro risultati economico-finanziari.

Questo cambiamento rappresenta una grande opportunità per la forza lavoro. Per la prima volta, la dimensione sociale della sostenibilità (il pilastro "S" dell'acronimo ESG) viene codificata in norme vincolanti. Questioni come salari equi, contrattazione collettiva, salute e sicurezza sul lavoro, e diritti umani diventano centrali nel contesto della compliance aziendale e della gestione del rischio.

La persona prima di tutto

Se la crisi climatica ha legittimamente portato il pilastro "E" (*Environmental* - Ambientale) al centro del dibattito pubblico, il pilastro "S" (*Social* - Sociale) è stato più difficile da misurare e, di conseguenza, più facile da trascurare. Questo materiale formativo nasce con l'obiettivo di correggere tale squilibrio. Esso si fonda su un presupposto chiaro: non può esistere un'economia sostenibile in assenza di giustizia sociale.

La transizione di un'impresa verso un modello produttivo più verde non può dirsi riuscita se avviene a scapito dei lavoratori. Un modello di business fondato su forme di lavoro precario o che ignora violazioni dei diritti umani lungo la catena del valore è, per definizione, insostenibile, indipendentemente dalla riduzione delle emissioni di carbonio che esso possa conseguire. Gli Standard europei di rendicontazione della sostenibilità¹ (*European Sustainability Reporting Standards* - ESRS) riconoscono esplicitamente questa interconnessione, imponendo alle imprese non solo la rendicontazione di politiche e impegni formali, ma anche la pubblicazione di dati oggettivi e misurabili.

¹ Questo materiale incorpora le modifiche introdotte dal pacchetto Omnibus I e, in parte, le modifiche agli ESRS del novembre 2025. Si segnala che tali standard si trovano attualmente in fase di bozza e la loro forma definitiva non è ancora stabilita. Essi potranno subire ulteriori revisioni nel corso del processo legislativo formale e della successiva adozione da parte della Commissione Europea, prevista per il 2026.

Per le organizzazioni sindacali e per i rappresentanti dei lavoratori, tali standard costituiscono un nuovo e potente strumento a supporto di una rinnovata stagione di dialogo sociale. Le informazioni che le imprese sono ora tenute a divulgare forniscono infatti una base fattuale per la contrattazione collettiva e il confronto sindacale. Esse consentono di valutare l'operato aziendale non più soltanto sulla base delle dichiarazioni di principio, ma alla luce dei risultati concretamente raggiunti e documentati.

Un elemento centrale della *Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese* (CSRD) è rappresentato dal principio della Doppia Materialità, che impone alle imprese di valutare le questioni di sostenibilità secondo due prospettive complementari. La materialità d'impatto riguarda gli impatti effettivi e potenziali dell'impresa sulle persone e sull'ambiente, sia attraverso le proprie attività dirette sia lungo la catena del valore, a monte e a valle. La materialità finanziaria, invece, considera il modo in cui rischi e opportunità legati alla sostenibilità incidono sulle performance finanziarie dell'impresa, sulla sua posizione patrimoniale, sui flussi di cassa e sull'accesso ai capitali. Secondo gli ESRS, una tematica è considerata rilevante e deve essere oggetto di rendicontazione qualora soddisfi i criteri di una delle due prospettive, o di entrambe.

Tale valutazione non può essere condotta in modo astratto o autoreferenziale. La normativa stabilisce esplicitamente che le imprese debbano coinvolgere gli stakeholder interessati, in primo luogo la propria forza lavoro e i suoi rappresentanti. Ciò colloca le organizzazioni sindacali in una posizione del tutto peculiare e strategica. **Esse non sono più meri destinatari passivi della rendicontazione aziendale, ma attori essenziali nella definizione dei contenuti stessi dei report di sostenibilità.**

I sindacati dispongono infatti di una conoscenza diretta delle condizioni di lavoro che spesso rimane invisibile ai livelli apicali della gestione aziendale. Essi conoscono i reali rischi per la salute e la sicurezza, comprendono le pressioni operative della linea produttiva o le criticità organizzative dei servizi, e sono spesso i primi a rilevare come salari formalmente adeguati non garantiscano, nella pratica, un tenore di vita dignitoso. Partecipando attivamente al processo di valutazione della Doppia Materialità, le organizzazioni sindacali possono contribuire a far emergere come "materiali" le problematiche che incidono concretamente sulla vita dei lavoratori, rendendole così oggetto di obblighi di rendicontazione e di conseguenti piani di miglioramento.

Il modulo formativo

La presente pubblicazione è concepita come uno strumento di orientamento all'interno di un quadro regolatorio complesso e in continua evoluzione. Non si tratta di un manuale accademico, bensì di una guida operativa finalizzata al rafforzamento delle competenze dei partner sociali.

- **Modulo 1** – Fornisce le basi concettuali, ricostruendo l'evoluzione dalla responsabilità sociale d'impresa (CSR) all'approccio ESG e superando alcuni luoghi comuni ricorrenti. Il modulo offre il lessico e le categorie interpretative necessarie per un confronto informato e consapevole con il management aziendale.

- **Modulo 2** – Entra nel cuore della disciplina regolatoria, analizzando la CSRD e il principio della Doppia Materialità. Illustra perché tale direttiva rappresenti un vero punto di svolta e in che modo rafforzi il ruolo dei lavoratori e delle loro rappresentanze.
- **Modulo 3** – Propone un’analisi approfondita degli Standard europei di rendicontazione della sostenibilità, con particolare riferimento agli standard sociali (S1–S4). Le prescrizioni tecniche vengono tradotte in indicatori comprensibili, chiarendo quali dati le imprese sono obbligate a rendere pubblici in relazione ai lavoratori, ai lavoratori della catena del valore e alle comunità interessate.
- **Modulo 4** – È dedicato alla fase attuativa. Dal “che cosa” si passa al “come”, attraverso la presentazione di buone pratiche, casi studio e strumenti operativi per l’integrazione delle dimensioni sociali nella gestione aziendale quotidiana. Il modulo propone una vera e propria roadmap per consentire alle organizzazioni sindacali di intervenire attivamente nei processi ESG e di promuovere cambiamenti concreti e misurabili.

Promuovere il dialogo sociale

Vi invitiamo a utilizzare questo materiale non solo per apprendere, ma per prendere l’iniziativa. La transizione verso un’economia europea sostenibile è già in corso. La vostra voce, la vostra esperienza e il vostro impegno attivo sono fondamentali per garantire che questa transizione sia equa, inclusiva e realmente sociale.

Nota in merito all’aggiornamento normativo

La presente pubblicazione è stata redatta in un periodo di intensa attività legislativa all’interno dell’Unione Europea. Data la natura dinamica del quadro normativo, in particolare alla luce del recente pacchetto di semplificazione Omnibus I e degli aggiornamenti in corso sulla tempistica di attuazione della Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese (CSRD), gli autori ritengono opportuno sottolineare che scadenze specifiche e soglie di rendicontazione potrebbero essere soggette a ulteriori modifiche. Pur permanendo efficaci i principi fondamentali e gli standard (ESRS), si invita il lettore a verificare lo stato normativo più aggiornato relativamente a date di applicazione specifiche e riduzioni di ambito per le PMI, in attesa del completamento del processo legislativo. Il presente testo descrive lo stato giuridico tra novembre e dicembre 2025. Laddove necessario, utilizziamo le **note omnibus** come strumento per evidenziare le modifiche regolatorie introdotte dal pacchetto Omnibus. Tali note illustrano le modifiche critiche agli standard ESRS e all’ambito di applicazione della direttiva, indicando con precisione dove la nuova normativa aggiorna i requisiti precedenti.

Modulo 1 – Introduzione allo sviluppo sostenibile d'impresa

Al termine del modulo, i partecipanti saranno in grado di comprendere:

- Il significato del termine ESG e le sue origini;
- Esempi di criteri di sostenibilità sociale adottati a livello internazionale;
- L'approccio di altri Paesi, quali Stati Uniti, Cina e India, rispetto alla sostenibilità d'impresa;
- Le principali novità normative europee in materia sociale;
- Il nesso tra la rendicontazione ESG e l'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile;
- I benefici strategici derivanti dall'integrazione di misure sociali e ESG nelle strategie e nelle operazioni aziendali;
- La corretta interpretazione dei principali termini e definizioni utilizzati nel contesto della sostenibilità d'impresa.

Tabella 1 – Glossario Modulo 1

Termine	Definizione
Environmental, Social, Governance (ESG)	Quadro di riferimento utilizzato per valutare la sostenibilità e la performance etica di un'impresa, andando oltre i tradizionali indicatori finanziari.
Direttiva sulla Rendicontazione della Sostenibilità d'Impresa (CSRD 2022/2464)	Obbligo di rendicontazione aziendale volto a migliorare qualità, coerenza e comparabilità dei report di sostenibilità delle imprese operanti nell'Unione Europea (UE).
Standard Europei di Rendicontazione della Sostenibilità (ESRS)	Norme e indicatori dettagliati elaborati dall'UE, che definiscono i contenuti minimi della rendicontazione obbligatoria prevista dalla CSRD.
Valutazione della Doppia Materialità (VDM)	Metodologia di valutazione che considera due prospettive complementari: L'impatto dell'impresa sulle persone e sull'ambiente (materialità d'impatto). L'influenza delle tematiche ambientali e sociali sul successo dell'impresa (materialità finanziaria).

Socialwashing	Pratica con cui un'impresa comunica in maniera ingannevole una maggiore responsabilità sociale o ambientale rispetto alla realtà, al fine di ottenere vantaggi finanziari o reputazionali.
Stakeholder	Qualsiasi soggetto o gruppo interessato o influenzato dalle attività di un'impresa (es. lavoratori, clienti, fornitori).
Global Reporting Initiative (GRI)	Standard internazionale di rendicontazione della sostenibilità, volto a fornire alle imprese un quadro strutturato per descrivere i propri impatti ambientali, sociali ed economici.
Direttiva sulla Rendicontazione Non Finanziaria (NFRD)	Precedente normativa europea che imponeva a determinate grandi imprese di rendicontare informazioni non finanziarie, con particolare riguardo agli aspetti ambientali e sociali; sostituita dalla CSRD.
Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)	17 obiettivi globali adottati dalle Nazioni Unite per affrontare sfide quali povertà, disuguaglianze, cambiamenti climatici e tutela ambientale entro il 2030.
Piccole e Medie Imprese (PMI)	Imprese caratterizzate da dimensioni inferiori rispetto alle grandi aziende, generalmente definite in base al numero di dipendenti (inferiore a 250) e al fatturato annuo.
Direttiva sulla Due Diligence in materia di Sostenibilità d'Impresa (CSDDD 2024/1760)	Direttiva europea che obbliga le imprese a identificare, prevenire e mitigare rischi e impatti in materia di diritti umani e ambiente lungo l'intera catena del valore.

1.1 Che cosa significa l'acronimo 'ESG' e quale è la sua origine?

L'acronimo **ESG** indica i criteri Ambientali, Sociali e di Governance in inglese. Si tratta di un insieme di standard sul comportamento delle imprese, utilizzati da investitori e stakeholder attenti agli aspetti sociali e ambientali per valutare potenziali investimenti.

I **criteri ambientali** valutano come un'impresa gestisce la propria responsabilità nei confronti dell'ambiente, ad esempio rispetto ai cambiamenti climatici, ai rifiuti e all'uso delle risorse idriche. In particolare, essi comprendono:

- Emissioni di gas serra (GHG) e impatti sul clima;
- Gestione dei rifiuti e politiche di economia circolare;
- Uso di acqua ed energia;
- Efficienza delle risorse e prevenzione dell'inquinamento;
- Impatto sulla biodiversità e sull'uso del suolo.

Se un'impresa investe ingenti risorse in nuove tecnologie per ridurre le proprie emissioni, ma tratta i propri lavoratori in maniera inadeguata, può definirsi sostenibile?

Certamente no. È per questo che il criterio sociale è stato introdotto come elemento essenziale della sostenibilità d'impresa.

I **criteri sociali** esaminano il modo in cui un'impresa gestisce le relazioni con lavoratori, fornitori, clienti e comunità locali. Tra gli aspetti considerati vi sono:

- Condizioni di lavoro;
- Sviluppo professionale e formazione;
- Rapporti con la comunità;
- Impatti sui consumatori e sugli utenti finali;
- Diritti dei lavoratori;
- Salute e sicurezza sul lavoro;
- Diversità, equità e inclusione;
- Rispetto dei diritti umani lungo la catena di fornitura;
- Coinvolgimento della comunità e iniziative di responsabilità sociale.

La componente sociale è particolarmente rilevante per le piccole e medie imprese (**PMI**), poiché la loro stretta connessione con le comunità locali e la conoscenza diretta dei lavoratori rappresentano spesso un vantaggio competitivo significativo. Investire in salari equi, condizioni di lavoro sicure e relazioni rispettose porta frequentemente a maggiore produttività, minore turnover e rafforzamento della reputazione aziendale.

La **governance** riguarda la struttura di leadership di un'impresa, la remunerazione dei vertici aziendali, le verifiche interne, i controlli amministrativi e i diritti degli azionisti.

Origini del concetto

Nel 1987 è stato pubblicato il rapporto delle Nazioni Unite *"Our Common Future"*, noto come Rapporto Brundtland, che ha contribuito a diffondere il concetto di sviluppo sostenibile. Il rapporto rappresentava un tentativo di rispondere alla seguente domanda: come soddisfare i bisogni di una popolazione in crescita senza compromettere il futuro delle generazioni successive? In altre parole, come è possibile garantire crescita e miglioramento della qualità della vita su un pianeta caratterizzato da risorse naturali limitate. Lo sviluppo sostenibile, pertanto, si propone di bilanciare lo sviluppo economico, la tutela ambientale e il benessere sociale.

Il concetto di sostenibilità è inoltre presente nei trattati istitutivi dell'Unione Europea, sottolineandone il ruolo di principio guida delle politiche comunitarie. Esso è altresì esplicitamente riconosciuto in diverse costituzioni nazionali, tra cui quelle di Polonia, Italia, Lituania, Bulgaria, Romania e Macedonia del Nord, a conferma del fatto che la sostenibilità è considerata un valore costituzionale e un impegno di lungo periodo in tutta Europa.

Gli acronimi 'ESG' e 'CSR' sono la stessa cosa?

No, sebbene i due concetti vengano spesso confusi o utilizzati impropriamente come equivalenti.

La **Corporate Social Responsibility (CSR)**, ovvero la responsabilità sociale d'impresa, rappresenta l'idea secondo cui le imprese hanno la responsabilità non solo di generare profitti, ma anche di contribuire positivamente alla società. Il concetto ha cominciato a definirsi con maggiore chiarezza a partire dalla metà del XX secolo, soprattutto nel periodo successivo alla Seconda guerra mondiale. Già negli anni Cinquanta studiosi come Bowen² sottolineavano che i dirigenti d'impresa dovessero assumere decisioni coerenti con i valori della società. Nel corso dei decenni, la CSR si è evoluta in risposta alle mutate aspettative sociali. Essa ha progressivamente ampliato il proprio ambito, passando dalle semplici attività di beneficenza alla considerazione di questioni ambientali, dei diritti dei lavoratori e del benessere delle comunità. Tuttavia, la CSR non coincide con l'ESG. Mentre la CSR si concentra su azioni volontarie e sulla responsabilità etica dell'impresa, l'ESG riguarda criteri misurabili utilizzati dagli investitori **per valutare i rischi aziendali e la performance in termini di sostenibilità**. L'ESG è quindi basato su dati concreti e spesso soggetto a obblighi di rendicontazione, mentre la CSR tende ad avere un approccio più ampio e fondato sui valori.

Tabella 2 - Dalla CSR all'ESG

Caratteristica	CSR	ESG
Motivazione principale	Volontaria, qualitativa e orientata alla reputazione.	Strategica, quantitativa e guidata dagli investitori.
Misurazione	Qualitativa, filosofica e spesso aneddotica.	Quantitativa, basata sui dati e su indicatori chiave di performance (KPI) misurabili.
Destinatari	Pubblico generale, comunità locali e dipendenti interni.	Investitori, autorità di vigilanza, finanziatori e tutti gli stakeholder.
Obiettivi strategici	Filantropia, reputazione etica e "fare del bene".	Creazione di valore corretta per il rischio, resilienza di lungo periodo e gestione dei rischi.
Integrazione	Spesso circoscritta a PR, marketing o fondazioni separate.	Integrata nelle funzioni aziendali principali, incluse finanza, affari legali e operazioni.

² Bowen, Howard R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

1.2 Sviluppi normativi: la dimensione globale ed europea

1. Quali informazioni richiedereste al vostro datore di lavoro se ne aveste la possibilità?
2. Se aveste conosciuto queste informazioni in precedenza, ritenete che il rapporto tra il team e il datore di lavoro avrebbe potuto evolversi in maniera diversa?
3. Secondo voi, quale tipo di informazione, se resa pubblica, avrebbe il maggiore impatto sulla percezione del datore di lavoro da parte del pubblico o dei dipendenti?

Negli ultimi anni, l'Unione Europea ha compiuto significativi passi avanti per rendere possibile porre queste domande, attraverso uno sforzo costante volto a migliorare la trasparenza sul trattamento delle persone da parte delle imprese. Ciò include non solo il trattamento dei propri dipendenti, ma anche delle persone presenti nei processi di fornitura e dei clienti. L'UE ha introdotto numerose norme che affrontano le dimensioni sociali dell'impresa, tra cui: NFRD (Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria), CSDDD, SFDR (Regolamento sulla trasparenza della finanza sostenibile), Tassonomia UE e Direttiva sulla Trasparenza Retributiva. Gli obiettivi principali sono proteggere i diritti dei lavoratori, promuovere l'uguaglianza e garantire un trattamento equo e rispettoso delle persone. Ad esempio, le norme prevedono: parità di retribuzione tra uomini e donne per lo stesso lavoro; supporto ai genitori nel conciliare vita familiare e lavoro; rafforzamento dei diritti dei lavoratori sulle piattaforme digitali, come le app di consegna. L'UE richiede alle imprese di curarsi delle persone, non solo dei profitti.

ESG e rendicontazione a livello globale e in Europa – miti e disinformazione

Non è forse un ulteriore onere burocratico?

Aumenta davvero il carico di lavoro per le imprese in termini di obblighi di conformità e rendicontazione? La risposta è sì. Tuttavia, se applicata correttamente, la CSRD e la valutazione della doppia materialità – che approfondirete nei moduli successivi – non devono essere intese come un mero adempimento burocratico. **L'approccio corretto parte da un coinvolgimento autentico dei dipendenti**, che spesso possiedono conoscenze pratiche approfondite sulle principali sfide sociali e ambientali dell'impresa. Coinvolgere i lavoratori sin dalle prime fasi della valutazione della doppia materialità consente di identificare ciò che è realmente rilevante sia per il business sia per la società, basandosi su esperienze concrete anziché su supposizioni. **Questo approccio inclusivo rafforza la fiducia, migliora la collaborazione interna e conduce a strategie di sostenibilità più efficaci.** La rendicontazione dovrebbe avvenire solo al termine del processo – dopo aver ascoltato, allineato e agito – in modo che quanto pubblicato rifletta non solo la conformità normativa, ma anche una comprensione condivisa e un impegno collettivo all'interno dell'impresa. Tale rendicontazione è regolata principalmente dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dell'UE.

La CSRD (**Corporate Sustainability Reporting Directive, Direttiva 2022/2464**) è stata adottata il 14 dicembre 2022 e pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE il 16 dicembre 2022, entrando in vigore nel gennaio 2023. La direttiva ha lo scopo di sostituire e rafforzare la precedente Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (Non-Financial Reporting Directive - NFRD), ampliando e armonizzando la rendicontazione delle imprese su questioni ambientali, sociali e di governance (ESG), al fine di migliorare trasparenza e comparabilità.

La CSRD si applica ora a migliaia di imprese nell'UE e richiede una rendicontazione dettagliata sugli impatti ambientali, sociali e di governance. **Con l'introduzione dei pacchetti Omnibus, alcune imprese hanno visto posticipati gli obblighi di rendicontazione previsti dalla CSRD.**

Nel febbraio 2025, la Commissione Europea ha adottato un pacchetto di semplificazione normativa noto come Omnibus I³, che interessa diverse aree legislative, tra cui: regole sulla finanza sostenibile; il Meccanismo di aggiustamento delle emissioni di carbonio alle frontiere (Carbon Border Adjustment Mechanism - CBAM); misure di semplificazione della normativa UE. L'iniziativa rientra nell'impegno della Commissione Europea di ridurre del 25% gli oneri amministrativi per tutte le imprese e del 35% per le PMI.

La promozione dell'ESG: è un fenomeno esclusivamente europeo?

iniziative legislative simili stanno avvenendo anche al di fuori dell'UE o il cambiamento riguarda solo le imprese europee? Sebbene l'UE abbia introdotto numerose direttive e atti, il cambiamento è globale. Già nel 2025 molti Paesi sono passati da contesti di sostenibilità volontari a normative obbligatorie di rendicontazione ESG.

L'**India**, quarta economia mondiale secondo i dati FMI 2025, ha avviato misure ESG già nel 2012. Dal 2012, la *Securities and Exchange Board of India (SEBI)* ha progressivamente incrementato i requisiti di rendicontazione ESG, inizialmente per le prime 100 società quotate e successivamente estendendoli alle prime 1000. Negli anni, l'India ha introdotto meccanismi di riferimento come il Business Responsibility Report (BRR) e successivamente il Business Responsibility and Sustainability Report (BRSR), divenuto obbligatorio già nel 2023.⁴

3 **Nota Omnibus:** il 16 dicembre 2025, il Parlamento europeo ha approvato formalmente il pacchetto di semplificazione Omnibus con 428 voti a favore, confermando di fatto l'accordo per ridurre in modo significativo gli oneri amministrativi della CSRD e della CSDDD. La normativa innalza le soglie di segnalazione obbligatoria alle aziende con oltre 1.000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato, esentando circa l'80-90% delle entità originariamente interessate, eliminando al contempo i requisiti relativi ai piani di transizione climatica e rendendo facoltativo il passaggio a una garanzia ragionevole. Il testo è ora in attesa dell'adozione procedurale definitiva da parte del Consiglio dell'UE e della pubblicazione nella Gazzetta ufficiale, prevista per l'inizio del 2026, che ne determinerà l'entrata in vigore.

4 India Briefing. (2024). *ESG reporting mandates in India: Guidelines for businesses*. <https://www.india-briefing.com/news/esg-reporting-mandates-in-india-guidelines-for-businesses-34217.html/>; The Economic Times. (2026, January 3). *SEBI issues new ESG debt framework to regulate social, sustainability and linked bonds*; <https://economictimes.indiatimes.com/markets/stocks/news/sebi-issues-new-esg-debt-framework-to-regulate-social-sustainability-and-linked-bonds/articleshow/121653300.cms>

La **Cina**, seconda economia mondiale secondo l'International Monetary Fund (IMF)⁵, ha avviato l'adozione del Basic ESG Reporting Standard. Nel febbraio 2024, le tre principali borse cinesi hanno introdotto linee guida obbligatorie per la rendicontazione ESG, richiedendo alle società quotate su alcuni degli indici più rilevanti in Cina (tra cui: SSE 180 Index, STAR 50 Index, ecc.), nonché a quelle quotate sia a livello nazionale sia internazionale, di rendicontare i propri dati ESG a partire dal 2026⁶.

Inoltre, investitori, banche, autorità di vigilanza e opinione pubblica richiedono sempre più dati ESG coerenti e comparabili. Organismi internazionali come ISSB, EFRAG e GRI stanno lavorando per armonizzare i framework e semplificare la rendicontazione⁷, mentre le autorità nazionali si concentrano su azioni di controllo e misure anti-greenwashing.

L'impatto del pacchetto di semplificazione Omnibus sullo slancio ESG

Nel secondo modulo analizzeremo come il pacchetto Omnibus, spesso presentato come soluzione semplificativa, possa in realtà aumentare l'incertezza normativa. Introducendo modifiche in fase avanzata ai già complessi quadri normativi delle CSRD e CSDDD, il pacchetto costringe le imprese a rivalutare le proprie strategie di conformità a metà percorso. Lungi dall'essere un mezzo di semplificazione, esso rischia di aggiungere un ulteriore livello di complessità a un quadro legislativo già frammentato.

Ciò significa che il tema della sostenibilità stia diventando meno rilevante? È ormai evidente che le imprese continuano a percepire la sostenibilità come elemento centrale per costruire resilienza di lungo periodo, gestire il rischio reputazionale, generare valore sostenibile nel tempo. Ad esempio, sebbene la rendicontazione ESG sia obbligatoria in misura limitata negli Stati Uniti, la rendicontazione volontaria ESG è molto più diffusa rispetto all'UE. Tuttavia, la rendicontazione sociale risente della mancanza di obblighi di divulgazione sugli aspetti sociali, in quanto i report volontari si concentrano prevalentemente su questioni ambientali⁸.

In sintesi, nonostante il contesto geopolitico globale e i ritardi nell'implementazione della CSRD (ad esempio con il pacchetto Omnibus), l'ESG rimane un fenomeno destinato a consolidarsi, soprattutto considerando che l'UE non ha affatto rinunciato alla rendicontazione ESG.

5 International Monetary Fund. (2025, July). *World Economic Outlook Update, July 2025*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025>

6 United Nations Environment Programme Finance Initiative. (2024, July 16). *China embarks on a journey of ESG disclosure*. <https://www.unepfi.org/industries/banking/china-embarks-on-a-journey-of-esg-disclosure/>

7 Goerzen, A., Van Assche, A., Zhan, J. X., & Zhang, L. (2025). From the editors: Global sustainability reporting standards and the future of international business. *Journal of International Business Policy*, 8(2), 125–136. <https://doi.org/10.1057/s42214-025-00213-x>

8 KPMG. (2024, November). *The move to mandatory reporting*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf>

Principali sviluppi normativi nell'area sociale dell'ESG⁹

La sostenibilità e l'ESG non si limitano alla rendicontazione. Esistono altre direttive e sviluppi normativi che affrontano specificamente le questioni sociali all'interno delle imprese.

1. Parità salariale e uguaglianza di genere

- **Direttiva sull'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate (DIRECTIVE (EU) 2022/2381)¹⁰:** Le società quotate devono garantire una rappresentanza più equilibrata di donne e uomini nei consigli di amministrazione, raggiungendo gli obiettivi stabiliti entro dicembre 2024.
- **Direttiva sulla trasparenza retributiva (DIRECTIVE (EU) 2023/970)¹¹:** Le imprese sono tenute a fornire informazioni chiare sui livelli retributivi e sulle strutture salariali, al fine di ridurre il divario retributivo di genere. La direttiva entrerà pienamente in vigore entro giugno 2026.

Esempio di rendicontazione: rapporto di divario retributivo di genere¹²

Definizione: Il rapporto di divario retributivo di genere (gender pay gap) rappresenta la differenza tra la retribuzione media (lorda) di uomini e donne all'interno di un'organizzazione, inclusi bonus e altri incentivi economici.

Cosa deve essere rendicontato: Il rapporto di gender pay gap.

Modalità di calcolo:

- a. Dividere la retribuzione annua totale di tutti i dipendenti maschi a tempo pieno per il numero totale di dipendenti maschi a tempo pieno (A).
- b. Dividere la retribuzione annua totale di tutte le dipendenti femmine a tempo pieno per il numero totale di dipendenti femmine a tempo pieno (B).
- c. Calcolare il rapporto di gender pay gap utilizzando la formula: $(A - B) / A \times 100$
- d. Il risultato indica quanto in media gli uomini guadagnano più (o meno) delle donne all'interno dell'organizzazione e, di conseguenza, di quanto la retribuzione media delle donne dovrebbe essere aumentata (o diminuita) per uguagliare quella degli uomini.

9 Kampania 17 Celów. (2024). Przewodnik po legislacji ESG [Guide to ESG legislation]. https://kampania-17celow.pl/wp-content/uploads/2024/11/Przewodnik-po-legislacji-ESG_5.11.2024.pdf

10 Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. (2022). *Official Journal of the European Union*, L 315/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

11 Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. (2023). *Official Journal of the European Union*, L 132/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023L0970>

12 Warsaw Stock Exchange. (2024). *ESG reporting guidelines: Guide for issuers (2nd ed.)*. https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/ESG_Reporting_Guidelines.pdf

2. Conciliazione vita-lavoro e salari equi

- **Direttiva sulla conciliazione vita-lavoro (DIRECTIVE (EU) 2019/1158)¹³**: Garantisce congedi parentali, condizioni di lavoro flessibili e un migliore equilibrio tra vita privata e professionale per i lavoratori. È entrata in vigore nell'aprile 2023.
- **Direttiva sui salari minimi adeguati (DIRECTIVE (EU) 2022/2041)¹⁴**: Gli Stati membri dell'UE devono garantire salari minimi equi,¹⁵ definiti in consultazione con sindacati e datori di lavoro. L'implementazione era prevista entro novembre 2024. La direttiva non impone un salario minimo uniforme a livello europeo, ma suggerisce che un salario minimo legale sia istituito principalmente nei Paesi in cui **la copertura dei contratti collettivi risulta insufficiente** (specificamente al di sotto della soglia dell'80%).

3. Tutela dei consumatori e prodotti equi

- **Direttiva sulla tutela dei consumatori (DIRECTIVE (EU) 2024/825)¹⁶**: Garantisce ai clienti **informazioni più chiare sui prodotti** e vieta dichiarazioni ingannevoli di natura ambientale o sociale (ad esempio, il **social washing**). L'implementazione è prevista entro settembre 2026.

4. Lavoro sulle piattaforme digitali e rapporti di lavoro moderni

- **Direttiva sul lavoro sulle piattaforme (DIRECTIVE (EU) 2024/2831)¹⁷**: Si applica alle piattaforme digitali, come **app di consegna del cibo**, e mira a garantire che i lavoratori, spesso trattati come freelance, **beneficino di diritti adeguati**, tra cui congedi per malattia e protezione previdenziale.

13 Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. (2019). *Official Journal of the European Union*, L 188/79. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj>

14 Directive (EU) 2022/2041 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on adequate minimum wages in the European Union. (2022). *Official Journal of the European Union*, L 275/33. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32022L2041>

15 L'UE ha stabilito regole chiare per garantire che i salari minimi siano equi e adeguati. Essi devono essere sufficientemente elevati da coprire il costo reale della vita, aggiornati regolarmente e confrontati con i salari medi del paese. È fondamentale che i sindacati siano coinvolti nella loro definizione e revisione, in modo che la voce dei lavoratori sia ascoltata.

16 Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information. (2024). *Official Journal of the European Union*, L 2024/825. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj>

17 Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. (2024). *Official Journal of the European Union*, L 2024/2831. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj>

5. Protezione dei soggetti vulnerabili

- **Atto Europeo sull'Accessibilità (European Accessibility Act, DIRECTIVE (EU) 2019/882)¹⁸:** Richiede che prodotti e servizi siano accessibili alle persone con disabilità lungo tutta la catena di fornitura. È entrato in vigore nel giugno 2025.
- **Regolamento sul lavoro forzato (REGULATION (EU) 2024/3015)¹⁹:** Vieterà l'immissione sul mercato UE di prodotti realizzati tramite lavoro forzato, contribuendo a proteggere i diritti umani nelle catene di produzione globali. I settori a rischio particolarmente elevato includono: tessile, agricolo e minerario²⁰
-

6. Diritti umani e catena di fornitura

- **Direttiva sulla Due Diligence Aziendale in materia di Sostenibilità (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, DIRECTIVE (EU) 2024/1760 – CSDDD)²¹:** Sebbene formalmente facente parte della governance, questa normativa è fortemente connessa agli aspetti sociali. Le imprese sono tenute a verificare e affrontare le problematiche relative ai diritti umani e al lavoro, sia nelle proprie operazioni sia lungo l'intera catena di fornitura. Le prime disposizioni entreranno in applicazione a partire da luglio 2026.

1.3 Rendicontazione sostenibile come parte dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile

Nel 2015, tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite hanno adottato i SDGs – Sustainable Development Goals (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile), con l'obiettivo di introdurre un quadro globale per un futuro più sostenibile ed equo, definendo 17 obiettivi concreti.

18 Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and services. (2019). *Official Journal of the European Union*, L 151/70. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0882>

19 Regulation (EU) 2024/3015 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 amending Regulations (EC) No 1060/2009, (EU) No 648/2012, (EU) No 600/2014, (EU) No 909/2014 and (EU) 2016/1011 as regards the streamlining of reporting requirements in the fields of financial services and capital movement. (2024). *Official Journal of the European Union*, L 2024/3015. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/3015/oj>

20 Council of the European Union. (2024, May 14). *Ban on products made with forced labour*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/forced-labour-products/>

21 Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. (2024). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1760. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

Alcuni dei SDGs sociali includono²²:

- Obiettivi per eradicare la povertà (SDG 1),
- Garantire istruzione di qualità (SDG 4),
- Promuovere la parità di genere (SDG 5),
- Raggiungere lavoro dignitoso e crescita economica (SDG 8),
- Ridurre le disuguaglianze (SDG 10).

È importante sottolineare che i **Social SDGs** delle Nazioni Unite (povertà, salute, istruzione, uguaglianza, lavoro dignitoso) hanno costituito le fondamenta della componente “S” nella rendicontazione ESG. I criteri ESG consentono di tradurre gli SDGs globali e la loro ambizione in dati aziendali comparabili e misurabili.

Suggerimento: quando si identificano le principali questioni sociali materiali per un’impresa, è utile allinearle agli obiettivi dei SDGs e ad altri indicatori riconosciuti a livello globale.

In tal modo, incorporando in maniera forte e credibile la dimensione sociale dell’ESG nella strategia e nella rendicontazione, le organizzazioni contribuiscono all’Agenda per lo Sviluppo Sostenibile e favoriscono un progresso inclusivo ed equo **verso gli obiettivi ONU 2030.**

1.4 Perché l’ESG è rilevante (anche finanziariamente) e quale valore concreto apporta

L’integrazione dei criteri ESG e sociali nella strategia e nelle operazioni di un’impresa **genera valore economico reale.** Analizziamo alcuni dei benefici e dei rischi legati all’inclusione o all’omissione di tali criteri.

Studi dimostrano²³ che coinvolgere i dipendenti, ad esempio nel processo di selezione dei principali temi da rendicontare (nell’ambito della valutazione della doppia materialità) e ascoltare concretamente le loro osservazioni, conduce a maggiore fiducia e engagement, con conseguente miglioramento della produttività dei lavoratori. Ciò riduce il rischio di tensioni sindacali o interruzioni del lavoro e contribuisce a costruire un datore di lavoro percepito positivamente, in grado di attrarre i migliori talenti. Inoltre, le tematiche di sostenibilità sociale sono spesso sotto scrutinio pubblico, generando rischi reputazionali, pressioni da parte di ONG e potenziale perdita di clienti a seguito di eventi legati all’ESG.

22 United Nations Development Programme. *Sustainable Development Goals*. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

23 Warsaw Stock Exchange. (2024). *ESG reporting guidelines: Guide for issuers (2nd ed.)*. https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/ESG_Reporting_Guidelines.pdf

I sindacati e la responsabilità sociale d'impresa (CSR) sono essenziali affinché le aziende dimostrino di curarsi non solo del profitto, ma anche delle persone e dell'ambiente. Ricerche²⁴ condotte su oltre 400 aziende nell'arco di 10 anni evidenziano che **l'attività sindacale produce un impatto concreto: nelle imprese con sindacati attivi si registrano meno scandali e problematiche legate a ambiente, diritti dei lavoratori o governance**. Ciò avviene perché i sindacati promuovono trattamento equo, sicurezza nei luoghi di lavoro e rispetto dei dipendenti, rafforzando la responsabilità sociale dell'impresa. La direzione aziendale tende a concentrarsi maggiormente su efficienza e numeri di rendicontazione, mentre gli azionisti sono principalmente interessati ai profitti. I sindacati, invece, mettono le persone e la sostenibilità sociale al centro, dimostrando che il loro coinvolgimento nell'ESG non è solo utile, ma essenziale per rendere le aziende più responsabili, eque e sostenibili.

Inoltre, una ricerca condotta sul PGE Group – Opole Power Plant²⁵, basata su interviste a management e rappresentanti sindacali, ha confermato due punti fondamentali:

1. Le attività ESG sono guidate da politiche a livello di gruppo.
2. I sindacati attribuiscono costantemente maggiore importanza alla dimensione sociale dell'ESG rispetto al management.

È interessante notare che i dirigenti non si concentrano esclusivamente sulle aree ESG di loro diretta responsabilità, mostrando una prospettiva più ampia del previsto, ma comunque più limitata rispetto a quella dei sindacati. Questi risultati dimostrano che i sindacati svolgono un ruolo unico e insostituibile nei processi ESG: garantiscono che la dimensione sociale, relativa al benessere dei lavoratori, alla sicurezza e alle preoccupazioni della comunità, riceva la priorità che merita, senza essere considerata secondaria rispetto agli obiettivi aziendali o ambientali.

1.5 In che modo l'ESG rafforza la reputazione di un'organizzazione

La reputazione aziendale rappresenta uno degli asset più preziosi di un'impresa, riflettendo come il pubblico percepisce la sua integrità, equità e affidabilità. Le iniziative ESG influenzano direttamente questa percezione. In particolare, l'attenzione alle **questioni sociali**, come pratiche di lavoro eque, diversità e inclusione, e coinvolgimento della comunità, è diventata un fattore determinante nel giudizio di dipendenti, clienti e della società nel suo complesso.

24 Sun, Y., Wang, Y., & Wang, M. (2024). Impact of ESG performance on the value of listed companies in the energy industry: The moderating effect of digital transformation. *PLOS ONE*, 19(10), e0311244. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0311244>

25 Ziolo, M., Bakir, B., & Kozakiewicz, M. (2022). The ESG risk in the energy sector and its impact on the cost of capital. *Energies*, 15(21), 8066. <https://doi.org/10.3390/en15218066>

Costruire fiducia attraverso pratiche responsabili

Le aziende che si impegnano nell'ESG sono percepite come responsabili e orientate al futuro, rafforzando la fiducia degli stakeholder, essenziale per il successo a lungo termine. In particolare, **la responsabilità sociale**, che include condizioni di lavoro sicure, rispetto dei diritti umani e impegno con le comunità, genera un senso di equità percepito positivamente dal pubblico. **Ad esempio, Patagonia** ha guadagnato rispetto non solo per il suo attivismo ambientale, ma anche per la promozione di condizioni di lavoro eque lungo tutta la catena di fornitura, rafforzando fiducia e lealtà tra i consumatori attenti ai valori sociali.

Attrazione e fidelizzazione dei talenti tramite valori sociali

La reputazione di un'azienda in materia di responsabilità sociale gioca un ruolo decisivo nell'attrazione e mantenimento dei talenti. In particolare, le generazioni Millennials e Gen Z si aspettano che i datori di lavoro riflettano i loro valori, promuovendo diversità, uguaglianza e trattamento equo dei dipendenti. Le aziende che integrano questi valori nelle strategie ESG sono percepite come luoghi di lavoro migliori e più significativi. Ad esempio, il **Sustainable Living Plan di Unilever** combina obiettivi ambientali con **impegni sociali** significativi, come il miglioramento della salute, l'emancipazione femminile e il lavoro dignitoso, **rendendo l'azienda un datore di lavoro ideale per i professionisti orientati ai valori**.

Ridurre i rischi legati a danni sociali e ambientali

Una gestione efficace dell'ESG riduce i rischi reputazionali legati non solo a crisi ambientali, ma anche a **controversie sociali**, come lo sfruttamento del lavoro, la discriminazione o i conflitti con le comunità. Le aziende che affrontano proattivamente queste problematiche sono meno soggette a ripercussioni, boicottaggi o contenziosi legali. Ad esempio, il disastro della piattaforma Deepwater Horizon della BP dimostra come pratiche ambientali e di governance deboli possano danneggiare gravemente la reputazione. Al contrario, le aziende che garantiscono **sicurezza ambientale e responsabilità sociale lungo le loro catene di fornitura** risultano più resilienti e meglio protette dai rischi reputazionali.

Tabella 3 Principali benefici dell'inclusione della sostenibilità sociale nella strategia e nelle operazioni aziendali

	Integrazione della sostenibilità sociale nella strategia e nelle operazioni	Mancanza di sostenibilità sociale nella strategia e nelle operazioni
Performance operativa	Miglioramento della fidelizzazione e della produttività dei dipendenti Bassi costi di riassunzione e reclutamento	Maggiori costi derivanti da processi inefficienti e uso inefficace delle risorse Alta rotazione del personale e minore produttività (aumento dei costi di recruitment) Rischio di tensioni sindacali e interruzioni del lavoro
Reputazione	Essere percepiti come un datore di lavoro affidabile aumenta la capacità di attrarre e trattenere talenti Miglioramento della fidelizzazione dei clienti	Pressioni e/o perdita di clienti a causa di pratiche ESG deboli o eventi legati all'ESG Difficoltà nell'attrarre talenti Pressioni e/o scrutinio da parte delle ONG
Coinvolgimento degli stakeholder	Migliore comprensione delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder Miglioramento dei rapporti con gli investitori	Rischi di opposizione da parte della comunità Rating ESG debole (percezione negativa della performance aziendale da parte degli investitori)

Modulo 2 – La Direttiva CSRD come elemento chiave del quadro normativo europeo sulla rendicontazione sostenibile

Al termine del modulo, i partecipanti saranno in grado di comprendere:

- Che cos'è la Direttiva CSRD e quali obblighi comporta per le imprese;
- Chi rientra nel perimetro di applicazione della Direttiva CSRD e da quando;
- Cos'è la valutazione della doppia materialità, perché è rilevante e come condurla;
- Effetti indiretti della Direttiva CSRD e perché conviene aderirvi volontariamente;
- Introduzione agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Tabella 4 Modulo 2 Glossario

Termine	Definizione
Direttiva	Atto legislativo dell'UE che deve essere recepito nei sistemi giuridici degli Stati membri attraverso l'adozione di leggi nazionali affinché produca effetti per i cittadini degli Stati membri.
IRO	Impact, Risks and Opportunities / Impatti, Rischi e Opportunità descrivono come le operazioni e le strategie di un'azienda influenzino e siano influenzate dai fattori ESG. Gli IRO rappresentano un elemento centrale della valutazione della doppia materialità
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group/Gruppo consultivo europeo sull'informativa finanziaria , organizzazione non governativa con finalità di interesse pubblico in Europa nei settori della rendicontazione finanziaria e di sostenibilità. Sviluppa e promuove prospettive europee sulla rendicontazione aziendale.
ESRS	Standard europei per la rendicontazione della sostenibilità.
ESRS - S1	Standard relativi alla forza lavoro interna (es. dipendenti o chiunque sia direttamente impiegato dall'azienda).

ESRS - S2	Standard relativi ai lavoratori della catena del valore.
ESRS - S3	Standard relativi alle comunità impattate: definisce i requisiti di rendicontazione per comprendere come le attività di un'azienda influenzano le comunità con cui è connessa.
ESRS - S4	Standard relativi a consumatori e utenti finali: le aziende devono rendicontare, tra l'altro, l'impatto delle proprie attività sui consumatori e utenti finali dei prodotti e servizi.
PIEs	Public Interest Entities / Entità di Interesse Pubblico , entità considerate di rilevanza pubblica, soggette a requisiti di trasparenza e reporting rafforzati.
IFRS	Standard internazionali di rendicontazione finanziaria.
ISSB	Organismo internazionale che sviluppa standard globali di rendicontazione sulla sostenibilità.
FY	Periodo contabile dell'azienda corrispondente all'anno finanziario (in alcuni casi differente dall'anno solare).
Materialità finanziaria	Un tema è finanziariamente rilevante/materiale se influisce su ricavi, costi, attività, passività o costo del capitale.
Materialità d'impatto	Impatti effettivi e potenziali dell'azienda sulle persone e sull'ambiente, sia attraverso le proprie attività sia attraverso la catena del valore.
Greenwashing	Comportamenti o attività che fanno credere che un'azienda stia proteggendo l'ambiente più di quanto faccia realmente. ²⁶
Direttiva 'Stop The Clock (2025/794)	Direttiva adottata il 16 aprile 2025, che ha posticipato di due anni i requisiti di rendicontazione di sostenibilità per le aziende tenute a riportare per la prima volta nel 2025 o 2026 ai sensi della CSRD ²⁷ .
UOKIK	Ufficio polacco per la Concorrenza e la Protezione dei Consumatori.

²⁶ Cambridge University Press. (n.d.). Greenwashing. In Cambridge dictionary. Retrieved January 7, 2026, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenwashing>; European Commission. Sustainable consumption. https://commission.europa.eu/live-work-travel-eu/consumer-rights-and-complaints/sustainable-consumption_eorganisations a n

²⁷ Directive (EU) 2025/794 of the European Parliament and of the Council of 14 May 2025 amending Directive (EU) 2021/555 as regards the prevention of illicit trade and better transparency of internal market transactions. (2025). Official Journal of the European Union, L 2025/794. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj>

Corporate Governance	Sistema di regole, pratiche e processi che guidano e controllano un'azienda, garantendo il funzionamento efficace ed etico e la responsabilità del management verso gli stakeholder.
Tassonomia UE	Sistema di classificazione che definisce i criteri per attività economiche allineate alla traiettoria net-zero al 2050 e agli obiettivi ambientali più ampi oltre il clima ²⁸

2.1 Criticità della rendicontazione sociale pre-CSR

Lo sviluppo sostenibile richiede oggi che le imprese vadano oltre il mero profitto e le questioni ambientali, affrontando anche gli **impatti sociali** delle proprie attività.

Per le aziende, prestare attenzione alla sostenibilità sociale significa allineare le operazioni ai bisogni e alle aspettative della società. Ciò include: garantire condizioni di lavoro sicure e eque, rispettare i diritti umani, supportare le comunità locali e generare valore positivo²⁹ e duraturo per clienti e dipendenti. La rendicontazione trasparente su questi aspetti non solo dimostra responsabilità, ma rafforza anche **fiducia, legittimità e resilienza aziendale**.

Per misurare e comunicare i progressi, le imprese utilizzano strumenti di **Sustainability Assessment and Reporting Tools (SARTs)**. Questi aiutano le organizzazioni a monitorare le performance lungo le dimensioni economica, ambientale e sociale. Tuttavia, poiché le problematiche sociali variano per regione, settore e contesto culturale, non esiste un approccio unico valido per tutti. Ciò determina una **rendicontazione frammentaria** e incongruenze e lacune nella rappresentazione reale degli impatti sociali. Alcuni esempi includono:

- Le aziende minerarie faticano spesso a distinguere il benessere dei lavoratori da quello delle comunità locali, poiché entrambi sono profondamente interconnessi.
- Le imprese tecnologiche possono concentrarsi sulle operazioni dirette, trascurando eventuali violazioni dei diritti umani nella catena di fornitura delle materie prime, con conseguenti danni reputazionali e perdita di fiducia dei consumatori (esempio: Apple)³⁰.
- L'ignorare modalità innovative di coinvolgimento sociale per generare inclusione e valore positivo (ad esempio, attraverso le comunità locali o il riuso dei rifiuti plastici a fini occupazionali) può far perdere opportunità strategiche.

28 European Commission. (n.d.). EU taxonomy for sustainable activities. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

29 Il valore a lungo termine si crea ponendo al centro un ampio insieme di portatori di interesse, perseguendo un obiettivo chiaro e distintivo, al fine di garantire la sostenibilità e la continuità dell'impresa nel tempo.

30 Kasongo, A., & Ross, A. (2024, December 17). *Congo files criminal complaints against Apple in Europe over conflict minerals*. Reuters. <https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/congo-files-criminal-complaints-against-apple-europe-over-conflict-minerals-2024-12-17/>

La mancata gestione di questi aspetti espone le aziende a **rischi significativi**: sfruttamento del lavoro, condizioni insicure, conflitti sociali, danni reputazionali, scrutinio regolatorio e perdita di fiducia da parte di investitori e clienti. In sintesi, la sostenibilità sociale rappresenta non solo un obbligo normativo, ma una **necessità strategica**, fondamentale per proteggere il valore, costruire fiducia e garantire competitività nel lungo periodo.

2.2 Contesto storico: dalla NFRD a CSRD e CSDDD

La nascita della rendicontazione di sostenibilità

La **Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (NFRD)**³¹ è stata la prima normativa dell'Unione Europea a richiedere ad alcune aziende di divulgare informazioni di sostenibilità. In particolare, i grandi Enti di Interesse Pubblico (Public Interest Entities - PIEs) – tra cui società quotate, banche, assicurazioni e altre – e quelli che sono società madri di grandi gruppi con oltre 500 dipendenti, erano tenuti a **pubblicare una dichiarazione non finanziaria annuale** contenente informazioni e indicatori chiave (KPIs) relativi a: questioni ambientali, sociali e del personale, rispetto dei diritti umani e misure anticorruzione.

La NFRD è stata introdotta per rispondere alla crescente esigenza di trasparenza su informazioni sociali e ambientali nell'UE. La Commissione Europea aveva evidenziato questa necessità nel **Single Market Act** 2011 e nella **CSR Strategy 2011-2014**, sottolineando che una rendicontazione non finanziaria coerente e comparabile è essenziale per costruire fiducia, identificare i rischi di sostenibilità e orientare le aziende verso un'economia più sostenibile.

La normativa mirava a garantire coerenza e comparabilità a livello europeo, poiché molte grandi aziende operano in più Stati membri. La NFRD stabiliva un **requisito minimo** per le grandi PIE, assicurando trasparenza su temi ambientali, sociali, diritti umani e anticorruzione, allineandosi anche a **iniziative internazionali** (UN Rio+20, UN Global Compact, OECD Guidelines, standard ILO, GRI, ecc.). Il principio del **"think small first"** ("pensare innanzitutto in piccolo", riferito alla priorità data alle piccole imprese) limitava le obbligazioni alle grandi imprese (oltre 500 dipendenti), per evitare oneri eccessivi sulle PMI.

31 Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. (2014). *Official Journal of the European Union*, L 330/1. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>

Col tempo, alcuni aspetti della NFRD sono stati ritenuti insufficienti³²:

- **Portata limitata:** copriva solo le grandi PIE con oltre 500 dipendenti, escludendo molte aziende (grandi non quotate, PMI su mercati regolamentati, imprese extra-UE operanti nell'UE).
- **Qualità dei report insufficiente:** le informazioni erano spesso **incomplete, poco affidabili e incoerenti**, soprattutto su clima, emissioni GHG, biodiversità e catena di fornitura.
- **Mancanza di comparabilità:** le aziende potevano scegliere riferimenti normativi diversi (o nessuno), generando rendicontazioni frammentarie e difficoltà nella comparazione.
- **Assenza di standard UE vincolanti:** la NFRD si basava su linee guida volontarie, senza garantire informazioni uniformi e utili per le decisioni.
- **Assicurazione limitata:** gli audit verificavano solo l'esistenza del report, non la qualità o l'accuratezza dei dati.
- **Problema terminologico:** l'espressione "non finanziario" poteva suggerire irrilevanza, nonostante la chiara **rilevanza finanziaria** dei rischi di sostenibilità.

La mancanza di regole rigorose ha portato a report di scarsa qualità e, talvolta, a **pratiche di greenwashing o social washing**.

Per rispondere a questi limiti, è stata introdotta la **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** – Direttiva (UE) 2022/2464, un atto legislativo dell'UE che disciplina la rendicontazione aziendale su tematiche di sostenibilità.

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)³³ – Direttiva (UE) 2022/2464 costituisce un atto giuridico dell'Unione Europea volto a disciplinare la rendicontazione aziendale in materia di sostenibilità. L'attuazione della CSRD garantirà l'accesso a informazioni dettagliate, comparabili e affidabili attraverso l'impiego degli **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**.

La CSRD garantisce l'accesso a informazioni dettagliate, comparabili e affidabili tramite gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS); funziona come strumento per aumentare la trasparenza aziendale e orientare investitori, clienti e consumatori attenti alla sostenibilità; consente ai partner di mercato di identificare le aziende che si allineano ai propri valori e preferenze; risponde alla crescente domanda di investimenti sostenibili e alla necessità di rendicontazione credibile

³² European Commission. (2021). *COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT IMPACT ASSESSMENT Accompanying the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=SWD:2021:150:FIN>

³³ Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. (2022). Official Journal of the European Union, L 322/15. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

su impatti sociali, ambientali e di governance. In questo modo, la CSRD rafforza la fiducia nel mercato e promuove pratiche aziendali responsabili e sostenibili, rendendo la sostenibilità non solo un obbligo normativo, ma un vantaggio competitivo strategico³⁴.

2.3 Misure di accompagnamento adottate dall'Unione europea a tutela degli impatti sociali generati dalle imprese

Accanto al rafforzamento della qualità della rendicontazione di sostenibilità d'impresa, l'Unione europea ha introdotto ulteriori misure volte a prevenire e mitigare gli impatti sociali negativi derivanti dall'attività delle imprese europee.

Con la **Direttiva sulla Due Diligence di sostenibilità delle imprese (CSDDD)**³⁵, l'Unione Europea introduce un quadro normativo finalizzato alla **tutela delle persone lungo le catene globali del valore**. La CSDDD impone alle imprese l'assunzione di una responsabilità diretta in ordine alla salvaguardia dei diritti dei lavoratori lungo l'intera catena di produzione, anche laddove questa si estenda al di fuori dei confini dell'Unione.

A ciò si affianca la Tassonomia europea (Regolamento (UE) 2020/852)³⁶, che incorpora garanzie sociali minime, assicurando che gli investimenti qualificati come sostenibili rispettino i diritti umani e gli standard lavoristici fondamentali. In termini sostanziali, ciò implica che qualsiasi investimento o attività economica posta in essere da un'impresa debba risultare conforme alle Linee guida OCSE per le imprese multinazionali e ai Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, inclusi i principi e i diritti sanciti dalle otto Convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, richiamate nella Dichiarazione sui principi e diritti fondamentali nel lavoro, nonché dall'International Bill of Human Rights, quale condizione necessaria per l'allineamento alla Tassonomia e per il conseguente beneficio reputazionale e di mercato derivante da tale qualificazione.

34 European Parliament. (2022). *Report on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting* (A9-0059/2022). https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0059_EN.html

35 Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. (2024). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1760. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

36 Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament, and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. (2020). *Official Journal of the European Union*, L 198/13. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>

Nel loro insieme, tali iniziative evidenziano come la transizione verso un nuovo modello economico debba necessariamente procedere di pari passo con i valori della equità, della dignità del lavoro e della responsabilità sociale. Esse confermano, altresì, che la dimensione sociale è ormai riconosciuta come uno dei pilastri strutturali dello sviluppo sostenibile.

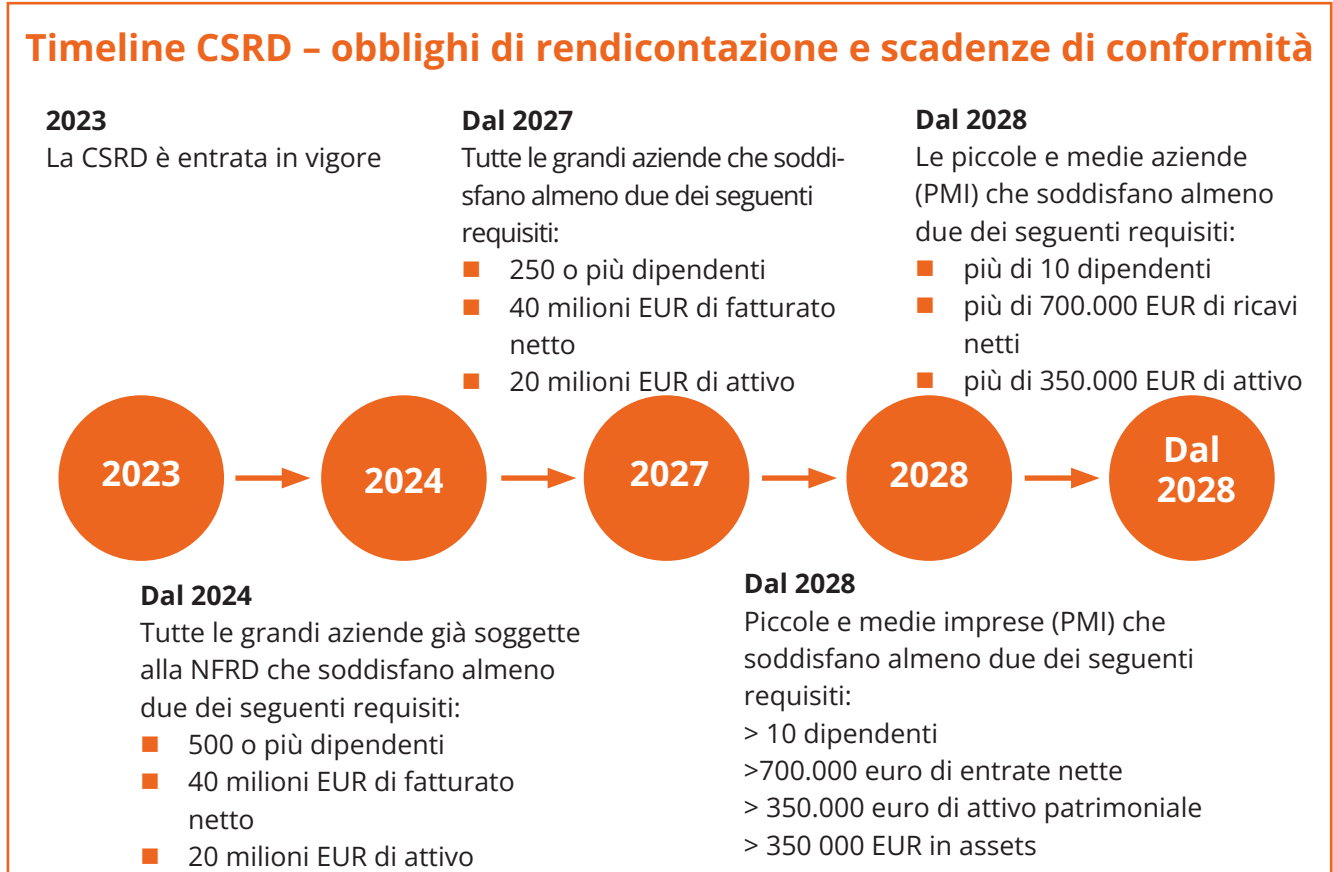
Ambito di applicazione della CSDDD³⁷

- **Grandi imprese dell'UE:** circa 6.000 imprese con oltre 1.000 dipendenti e un fatturato annuo superiore a 450 milioni di euro.
- **Grandi imprese extra-UE:** circa 900 imprese con sede al di fuori dell'Unione europea che realizzano un fatturato superiore a 450 milioni di euro all'interno del mercato dell'UE.
- **PMI:** le piccole e medie imprese non sono soggette a obblighi diretti di rendicontazione, ma possono essere indirettamente interessate dalla disciplina in quanto fornitrici delle imprese di maggiori dimensioni. A tal fine, l'Unione europea prevede specifiche misure di supporto volte ad agevolarne l'adeguamento

³⁷ Per maggiori informazioni: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en (Corporate sustainability due diligence).

2.4 Ambito di applicazione e tempistiche della CSRD (alla luce del meccanismo “Stop the Clock”³⁸)

Grafico 1. CSRD: soggetti e tempistiche di applicazione



Fonte: Consiglio dell'Unione Europea, 2025³⁹.

³⁸ **Nota Omnibus:** La decisione del Parlamento europeo del 16 dicembre incide in modo sostanziale sul meccanismo dello “stop-the-clock”, trasformandone la natura e la portata. La misura, infatti, non si limita più a introdurre un rinvio temporaneo degli obblighi di rendicontazione, ma opera una riduzione strutturale e permanente dell'ambito di applicazione soggettivo della disciplina. In luogo del semplice differimento biennale degli obblighi, la nuova normativa innalza le soglie dimensionali di applicazione, circoscrivendole alle imprese con oltre 1.000 dipendenti. Tale intervento determina, di fatto, la fuoriuscita definitiva di migliaia di imprese di medie dimensioni dal perimetro degli obblighi di rendicontazione, convertendo la sospensione temporanea in una esenzione piena e permanente. Ne consegue che, per tali soggetti, il meccanismo del rinvio perde ogni rilevanza pratica, poiché essi vengono espunti in modo strutturale dal percorso di applicazione graduale degli obblighi informativi. Il voto parlamentare segna pertanto un mutamento significativo dell'assetto regolatorio: da una logica di proroga delle tempistiche si passa a una forma di deregolazione selettiva, che elimina — anziché posticipare — il carico regolatorio per una parte rilevante del tessuto produttivo europeo.

³⁹ Council of the European Union. (2025). *Simplification: Council gives final green light on the 'stop-the-clock' mechanism to boost EU competitiveness and provide legal certainty to businesses*. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/04/14/simplification-council-gives-final-green-light-on-the-stop-the-clock-mechanism-to-boost-eu-competitiveness-and-provide-legal-certainty-to-businesses/>

Comprendere l’iniziativa “Stop the Clock”

Il meccanismo denominato “**Stop the Clock**” (formalizzato nella **Direttiva (UE) 2025/794** del 14 aprile 2025) rappresenta uno degli snodi centrali della più ampia strategia dell’Unione europea volta alla semplificazione normativa. La direttiva è stata adottata attraverso una procedura accelerata con l’obiettivo di rafforzare la competitività dell’UE e garantire un’immediata certezza del diritto alle imprese chiamate a confrontarsi con obblighi regolatori sovrapposti e di crescente complessità.

Inserita nel contesto del pacchetto Omnibus I, l’iniziativa introduce una serie di differimenti temporali di particolare rilievo, tra cui:

- **Rinvio dell’entrata in vigore progressiva della CSRD:** è previsto un differimento di due anni per le grandi imprese non precedentemente soggette alla NFRD (cosiddetta *Wave 2*) e per le PMI quotate (*Wave 3*). Tali soggetti saranno pertanto tenuti a pubblicare il primo report di sostenibilità rispettivamente nel 2028 (con riferimento all’esercizio 2027) e nel 2029 (con riferimento all’esercizio 2028).
- **Standard settoriali:** l’adozione degli ESRS settoriali e degli standard applicabili alle imprese extra-UE è rinviata a giugno 2026, al fine di consentire alle imprese di concentrare gli sforzi sull’implementazione qualitativa degli standard generali e trasversali, non settoriali.
- **Allineamento con la CSDDD:** la direttiva introduce un **rinvio di un anno** sia per il termine di recepimento sia per la fase iniziale di applicazione della Direttiva sulla due diligence di sostenibilità delle imprese (CSDDD), spostando la scadenza per il recepimento al 31 dicembre 2025.

È tuttavia essenziale sottolineare che il meccanismo di “Stop the Clock” **non si applica** alle imprese appartenenti alla *Wave 1*, vale a dire alle grandi imprese di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti, che restano pienamente soggette agli obblighi di rendicontazione di sostenibilità secondo le tempistiche originariamente previste⁴⁰.

Tabella 5 Soggetti obbligati alla rendicontazione e relative tempistiche di applicazione

Anno finanziario 2024 (Rendicontazione nel 2025)	Imprese rientranti nell’ambito di applicazione della NFRD
Anno finanziario 2027 (Rendicontazione nel 2028)	Grandi imprese, quotate e non quotate, nonché società capo-gruppo di grandi gruppi

⁴⁰ Ibid.

Anno finanziario 2028 (Rendicontazione nel 2029)	PMI quotate nei mercati regolamentati
Anno finanziario 2028 (Rendicontazione nel 2029)	Talune imprese extra-UE, soggette indirettamente agli obblighi di rendicontazione

Costi: gli obblighi previsti dalla CSRD comportano un aumento delle spese per le imprese?

Come chiarito dalla Commissione Europea, l'applicazione della CSRD è destinata a determinare, nel breve periodo, un incremento dei costi a carico delle imprese interessate. Sulla base delle stime elaborate nel 2022, le imprese soggette alla CSRD sosterranno costi annuali aggiuntivi compresi tra 85.000 e 680.000 euro per singola impresa, in funzione della dimensione aziendale e della quotazione o meno sui mercati regolamentati. Tali costi risulterebbero, in ogni caso, inferiori allo 0,5% del fatturato annuo. Le informazioni di natura sociale incidono per circa il 20% dei costi amministrativi ricorrenti complessivi. A ciò si aggiungono costi una tantum di adeguamento, stimati tra 50.000 e 400.000 euro⁴¹. Non mancano, tuttavia, posizioni critiche che ritengono tali stime eccessivamente ottimistiche, nella misura in cui esse non tengono adeguatamente conto dell'impatto sulle PMI inserite nelle catene di fornitura. Queste ultime, pur non essendo direttamente soggette agli obblighi di rendicontazione, saranno chiamate a fornire dati ESG ai propri partner commerciali rientranti nell'ambito di applicazione della CSRD, sostenendo così, in via indiretta, costi di conformità riconducibili alla direttiva⁴².

È tuttavia prevedibile che tali costi si riducano nel medio-lungo periodo, considerando che l'elemento più oneroso dell'attuazione della CSRD consiste nella predisposizione iniziale di un assetto organizzativo interno idoneo alla raccolta, gestione ed elaborazione dei dati da includere nel report di sostenibilità. Come evidenziato, i costi iniziali di adeguamento, di natura non ricorrente, rappresentano oltre il 30% dei costi complessivi di rendicontazione nel primo anno⁴³. La Commissione sottolinea, inoltre, come le imprese stiano già affrontando un aumento dei costi connesso alle crescenti richieste di informazioni in materia di sostenibilità da parte di investitori, partner commerciali e clienti, aggravato dalla sovrapposizione di standard e dalla frammentazione delle richieste informative. In tale prospettiva, la CSRD si configura come un'opportunità per

41 Centre for European Policy Studies. (2022). *Cost-benefit analysis of the first set of draft European Sustainability Reporting Standards*. <https://www.ceps.eu/ceps-publications/cost-benefit-analysis-of-the-first-set-of-draft-european-sustainability-reporting-standards/>

42 Warsaw Enterprise Institute. (2023). *Pod ciężarem ESG*. <https://wei.org.pl/wp-content/uploads/2023/04/Pod-ciezarem-ESG.pdf>

43 Centre for European Policy Studies. (2022). *Cost-benefit analysis of the first set of draft European Sustainability Reporting Standards*. <https://www.ceps.eu/ceps-publications/cost-benefit-analysis-of-the-first-set-of-draft-european-sustainability-reporting-standards/>

razionalizzare tali obblighi in modo più ordinato ed economicamente efficiente, attraverso la definizione condivisa delle informazioni essenziali da rendere pubbliche.⁴⁴

La rendicontazione ai sensi della CSRD può, peraltro, generare anche benefici economici. Attualmente, molte imprese sono tenute a trasmettere informazioni analoghe a una pluralità di autorità, enti e soggetti privati, nonché ai propri partner commerciali. La CSRD mira a standardizzare e semplificare il quadro della rendicontazione, rendendo i dati pubblicati secondo il formato ESRS facilmente accessibili a tutti i potenziali utilizzatori. Ne consegue che le informazioni una volta incluse nel report CSRD non dovranno essere comunicate separatamente, ma risulteranno automaticamente disponibili per tutti i soggetti interessati, incluse le autorità di vigilanza. In tal modo, i processi di reporting già esistenti all'interno delle imprese potranno essere unificati e resi meno onerosi, con risparmi stimati fino a 90.000 euro annui⁴⁵. Infine, il processo di rendicontazione CSRD può contribuire a far emergere inefficienze interne (quali, ad esempio, scarsa efficienza energetica o un numero elevato di situazioni, reclami e gravi violazioni dei diritti umani, connessi a elevati costi legali), favorendo interventi correttivi idonei a ridurre tali inefficienze e a generare risparmi economici indiretti nel medio periodo.

Nota Omnibus: Secondo l'**Analisi costi-benefici relativa alla bozza di modifica degli European Sustainability Reporting Standards**⁴⁶, pubblicata nel **dicembre 2025**, le semplificazioni proposte sono destinate a generare rilevanti guadagni di efficienza. In particolare, l'analisi stima che gli ESRS modificati comporteranno risparmi pari a 3,7 miliardi di euro per i soggetti obbligati nel periodo 2027–2031, corrispondenti a una riduzione del 34% dei costi rispetto allo scenario di base. Tali risparmi derivano prevalentemente da interventi di semplificazione quali l'alleggerimento degli obblighi relativi agli effetti finanziari attesi e la riduzione del numero di dati obbligatori.

Occorre tuttavia evidenziare come l'analisi quantitativa tenda a sottostimare i benefici intrinseci connessi al processo di rendicontazione in quanto tale. Se da un lato il rapporto pone l'accento sulla riduzione degli oneri amministrativi, dall'altro risulta essenziale riconoscere il valore strategico generato dagli obblighi informativi. L'imposizione di processi strutturati e rigorosi di raccolta dei dati contribuisce, infatti, a un rafforzamento dei sistemi di gestione del rischio, inducendo le imprese a individuare e mitigare rischi di lungo periodo — quali quelli connessi alla transizione climatica o alle vulnerabilità delle catene di fornitura — che la rendicontazione finanziaria tradizionale tende a trascurare.

44 European Commission. (2021, April 21). *Questions and Answers: Corporate Sustainability Reporting Directive proposal*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1806

45 Centre for European Policy Studies. (2022). *Cost-benefit analysis of the first set of draft European Sustainability Reporting Standards*. <https://www.ceps.eu/ceps-publications/cost-benefit-analysis-of-the-first-set-of-draft-european-sustainability-reporting-standards/>

46 Colacurcio, C., Bolognini, A., Coluccia, M., Crescioli, T., Lauriola, S. M., Lorenzon, F., Luchetta, G., & Moretti, M. (2025). *Cost-benefit analysis on the draft amended European Sustainability Reporting Standards*. EFRAG. <https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-12/Cost-benefit%20Analysis%20on%20Draft%20Amended%20ESRS.pdf>

Quante imprese sono coinvolte?

La CSRD amplia significativamente l'ambito di applicazione della rendicontazione di sostenibilità: dalle circa 11.700 imprese ricomprese nella precedente NFRD, si passa a quasi 50.000 imprese con sede nell'UE⁴⁷. Il pacchetto di semplificazioni Omnibus potrebbe tuttavia ridurre nuovamente questo numero a circa 10.000 imprese, secondo le stime del 2025.

Effetti indiretti della CSRD

Sebbene la CSRD si applichi formalmente solo a determinate imprese, i suoi requisiti esercitano un effetto di ricaduta ben più ampio. **Anche le PMI e i fornitori non direttamente soggetti alla direttiva saranno sempre più sollecitati a fornire dati sulla sostenibilità sociale**, riguardanti condizioni di lavoro, diversità, pari opportunità e diritti umani, in quanto i loro clienti soggetti alla CSRD dovranno riportare tali informazioni lungo la catena di fornitura e del valore. Banche e investitori stanno, a loro volta, allineando le proprie attività di due diligence agli standard CSRD/ESRS, rendendo **l'accesso al credito e ai finanziamenti progressivamente dipendente dalla dimostrazione di buone pratiche sociali**. Infine, la CSRD contribuisce a creare un **cambiamento culturale nei mercati**, rafforzando l'idea che la sostenibilità sociale non rappresenta un elemento "aggiuntivo" o opzionale, ma costituisce una responsabilità d'impresa centrale.

2.5 Perché aderire volontariamente alla CSRD (prospettiva di sostenibilità sociale)

- **Vantaggio competitivo nella catena del valore:** le imprese che comunicano informazioni in anticipo possono diventare "partner preferenziali" per clienti di maggiori dimensioni soggetti alla CSRD, che necessitano di dati affidabili sui temi sociali.
- **Fiducia e legittimità:** una rendicontazione trasparente sulle politiche sociali, gli obiettivi e gli impatti contribuisce a costruire fiducia con dipendenti, comunità locali, clienti e società civile.
- **Attrazione e fidelizzazione dei talenti:** le nuove generazioni cercano datori di lavoro che dimostrino un reale impegno per i diritti umani e condizioni di lavoro eque. Un allineamento anticipato alla CSRD rafforza il brand di datore di lavoro.
- **Gestione del rischio:** mappare e comunicare i rischi sociali (es. questioni lavorative nella catena di fornitura, carenze in materia di salute e sicurezza) riduce la probabilità di crisi reputazionali e contenziosi legali.

⁴⁷ PwC. *The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. <https://www.pwc.com/it/en/about/services/sustainability-services/the-corporate-sustainability-reporting-directive-CSRD.html>

- **Preparazione futura:** la conformità volontaria anticipata agevola l'adattamento a normative successive e più stringenti.

2.6 Principi della valutazione della doppia materialità

Cosa significa materialità?⁴⁸

La *materialità* costituisce un pilastro della rendicontazione di sostenibilità. Le imprese soggette alla CSRD sono infatti tenute a divulgare solo le informazioni che ritengono materiali. La definizione di *materialità* avviene attraverso un *processo di valutazione della doppia materialità*, che identifica i temi più rilevanti per l'attività economica dell'impresa.

Materialità in ambito finanziario: nelle relazioni finanziarie, un'informazione è considerata **materiale** se *“la sua omissione, errata rappresentazione o occultamento potrebbe ragionevolmente influenzare le decisioni degli utilizzatori principali dei bilanci, che si basano su tali bilanci per ottenere informazioni finanziarie sull'entità di riferimento”*⁴⁹.

Materialità nella rendicontazione di sostenibilità: più ampia e articolata, comprende **due dimensioni complementari**:

1. **Materialità finanziaria:** rischi e opportunità ESG che possono avere **implicazioni rilevanti per le performance finanziarie, la posizione patrimoniale, i flussi di cassa o l'accesso al finanziamento dell'impresa**.
 - Un tema è finanziariamente materiale se incide su ricavi, costi, attività, passività o costo del capitale.
 - Questo approccio è coerente con gli standard ISSB/IFRS.
2. **Materialità d'impatto: impatti reali o potenziali dell'impresa sulle persone e sull'ambiente**, sia attraverso le proprie attività sia lungo la catena del valore.
 - La valutazione della materialità d'impatto considera:
 - a. **Scala** (quanto grave è l'impatto)

⁴⁸ **Nota Omnibus:** Ai sensi delle bozze del 2025, il filtro di materialità delle informazioni stabilisce che un'impresa non debba divulgare informazioni che non siano materiali, anche se menzionate in uno standard tematico. Si tratta di un cambiamento fondamentale volto a eliminare il reporting generico e standardizzato ("boilerplate") e a garantire che le dichiarazioni di sostenibilità rimangano concise e utili ai fini decisionali. Ciò significa che, anche per i temi identificati come materiali (a livello di topic), i singoli data-point o le specifiche informative previste dagli standard devono comunque superare un secondo test di materialità dell'informazione. Se un'informazione non soddisfa i criteri di rilevanza ai fini decisionali per gli stakeholder, è esplicitamente vietato includerla, al fine di prevenire sovraccarico informativo e ridondanza nel reporting.

⁴⁹ EFRAG. (2018). *Definition of material: Published amendments to IAS 1 and IAS 8*. <https://www.efrag.org/system/files/sites/webpublishing/Meeting%20Documents/1709060818526684/04-05%20Definition%20of%20Material%20-%20Published%20Amendments%20-%20EFRAG%20TEG%2018-11-29.pdf>

- b. Ambito** (quanto diffuso è l'impatto)
- c. Irreversibilità** (fino a che punto l'impatto può essere corretto)
- d. Probabilità** (che l'impatto si verifichi)

La **doppia materialità** combina entrambe le prospettive: un tema ESG è materiale se lo è **dal punto di vista finanziario, d'impatto o da entrambi**.

Fasi della Valutazione della Doppia Materialità

La *Valutazione della Doppia Materialità* deve essere condotta dall'impresa che redige il report di sostenibilità CSRD⁵⁰.

Lo scopo è identificare i temi più essenziali e materiali in termini di sostenibilità, con particolare attenzione alla sostenibilità sociale. **Come procedere?**

Uno dei passaggi chiave nella suddetta valutazione è il **coinvolgimento** dei propri esperti interni — ossia **i dipendenti**. Saranno infatti loro a essere direttamente responsabili dell'implementazione della strategia nella pratica o, più semplicemente, a fornire i dati necessari per la rendicontazione. Tuttavia, i dipendenti che segnalano criticità o irregolarità nella performance ESG possono incontrare resistenze o pressioni da parte del management. Per questo motivo, **i sindacati assumono un ruolo essenziale: essi offrono una piattaforma collettiva e protetta attraverso la quale i lavoratori possono esprimere le proprie preoccupazioni e negoziare su questioni quali condizioni di lavoro, equità retributiva e trattamento della forza lavoro**. Il coinvolgimento dei sindacati nelle valutazioni di doppia materialità garantisce che le prospettive dei lavoratori siano rappresentate in modo sicuro, strutturato e influente, rafforzando al contempo sia la credibilità sia le fondamenta etiche dell'intero processo⁹. Gli European Sustainability Reporting Standards non prescrivono un processo concreto, ma richiedono un approccio strutturato e trasparente. Come evidenziato da EFRAG, una solida Valutazione di doppia materialità (VDM) include i seguenti passaggi⁵¹:

⁵⁰ **Nota Omnibus:** Secondo la versione rivista di ESRS 1, l'impresa non è tenuta a effettuare la valutazione completa della doppia materialità ogni anno. Negli esercizi in cui non viene eseguita una valutazione completa, l'impresa deve confermare che la valutazione effettuata negli anni precedenti resta valida o aggiornarla qualora si siano verificati cambiamenti significativi nei fatti o nelle circostanze rilevanti. (Fonte: ESRS 1, Bozza Novembre 2025, §40, p.10).

⁵¹ Sun, Y., Wang, Y., & Wang, M. (2024). Impact of ESG performance on the value of listed companies in the energy industry: The moderating effect of digital transformation. PLOS ONE, 19(10), e0311244. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0311244>

1. Comprendere il contesto

- Considerare le attività dell'azienda e l'intera **catena del valore** (a monte e a valle, ossia fornitori e clienti)
- Mappare gli stakeholder – partner, fornitori, clienti, dipendenti, sindacati, comunità interessate, datori di lavoro o altre parti interessate
- Mappare tutte le aspettative regolamentari cui l'azienda deve conformarsi

Domande da porre a colleghi e PMI durante la VDM:

- Qual è l'intera catena del valore delle operazioni della vostra azienda?
- Con che tipologia di fornitori collaborate? In quali Paesi operano?
- Chi è maggiormente influenzato dalle attività della vostra azienda, quali sono le loro esigenze, come vi influenzano e come voi li influenzate?

2. Identificare gli impatti, rischi e opportunità (IRO)

- Raccogliere informazioni sugli IRO effettivi e potenziali nei diversi ambiti ambientali, sociali e di governance.
- Utilizzare il coinvolgimento degli stakeholder, i processi di due diligence e le evidenze esterne per confermare le proprie risultanze.

Domande da porre a colleghi e PMI durante la VDM:

- Quali sono i principali temi sociali di rilevanza per la vostra azienda?
- Quali sono i loro impatti?
- Quali rischi e opportunità sono connessi a tali temi?

Questo è un passaggio chiave per il coinvolgimento di dipendenti e sindacati nel processo. In questa fase è possibile contattare il datore di lavoro e influenzare le aree da considerare nella valutazione di materialità, e di conseguenza quali indicatori e dati narrativi⁵² verranno infine resi noti. Si incoraggia pertanto il datore di lavoro a seguire le disposizioni previste dalla Direttiva CSRD: *la direzione dell'impresa deve informare i rappresentanti dei lavoratori al livello appropriato e discutere con loro le informazioni rilevanti nonché le modalità di ottenimento*

⁵² L'aggiornamento 2025 comporta una significativa riduzione dell'onere informativo. Mentre gli ESRS originali contenevano circa 1.178 data point (DP), la versione modificata del 2025 riduce il totale a circa 450–500 DP obbligatori, rappresentando una diminuzione del 50–60%. In particolare:

- **Riclassificazione:** numerosi DP (Disclosure Points – aspetti da divulgare) precedentemente qualificati come “shall disclose” (obbligo di divulgazione) sono stati riclassificati come informazioni a divulgazione volontaria (voluntary disclosures) oppure trasferiti nella Non-Mandatory Illustrative Guidance (NMIG – guida illustrativa non vincolante).
- **Metriche sociali:** Per S2-S4, le metriche quantitative obbligatorie sono state quasi completamente rimosse, con maggiore attenzione ai processi di gestione, mentre S1 (forza lavoro propria) ha registrato una riduzione da circa 100 a circa 40 data point.

e verifica delle informazioni sulla sostenibilità. L'opinione dei rappresentanti dei lavoratori deve essere comunicata, ove applicabile, agli organi amministrativi, di gestione o di controllo competenti⁵³.

3. Valutare e determinare gli IRO materiali

- **Impatti:** valutare in base a scala, portata, irreparabilità e probabilità.
- **Rischi e opportunità:** valutare in base alla rilevanza finanziaria attesa.
- Applicare soglie quantitative/qualitative, utilizzare il giudizio professionale e garantire trasparenza.

Domande da porre a colleghi e PMI durante la VDM:

Quali impatti risultano più gravi in termini di dimensione, portata e irreparabilità?

Quali rischi o opportunità potrebbero avere un effetto finanziario nel breve, medio o lungo periodo?

4. Rendicontazione

- Se un IRO è materiale → divulgarlo secondo i requisiti pertinenti degli ESRS.
- Se gli ESRS non lo coprono in modo sufficiente → rendere noti i **temi specifici dell'impresa**.
- **Divulgare sempre** i requisiti trasversali (ad es. politiche, azioni, obiettivi).
- Le metriche sono soggette alla valutazione di materialità; le omissioni devono essere esplicite o implicite a seconda delle norme UE.

Domande da porre a colleghi e PMI durante la VDM:

- Quali IRO materiali devono essere riportati secondo gli ESRS?
- Esistono temi specifici dell'entità non completamente coperti dagli ESRS che dovreste comunque divulgare?
- Quali politiche, azioni, obiettivi e metriche sono già in essere per questi IRO?

5. Divulgazione del processo di valutazione della doppia materialità

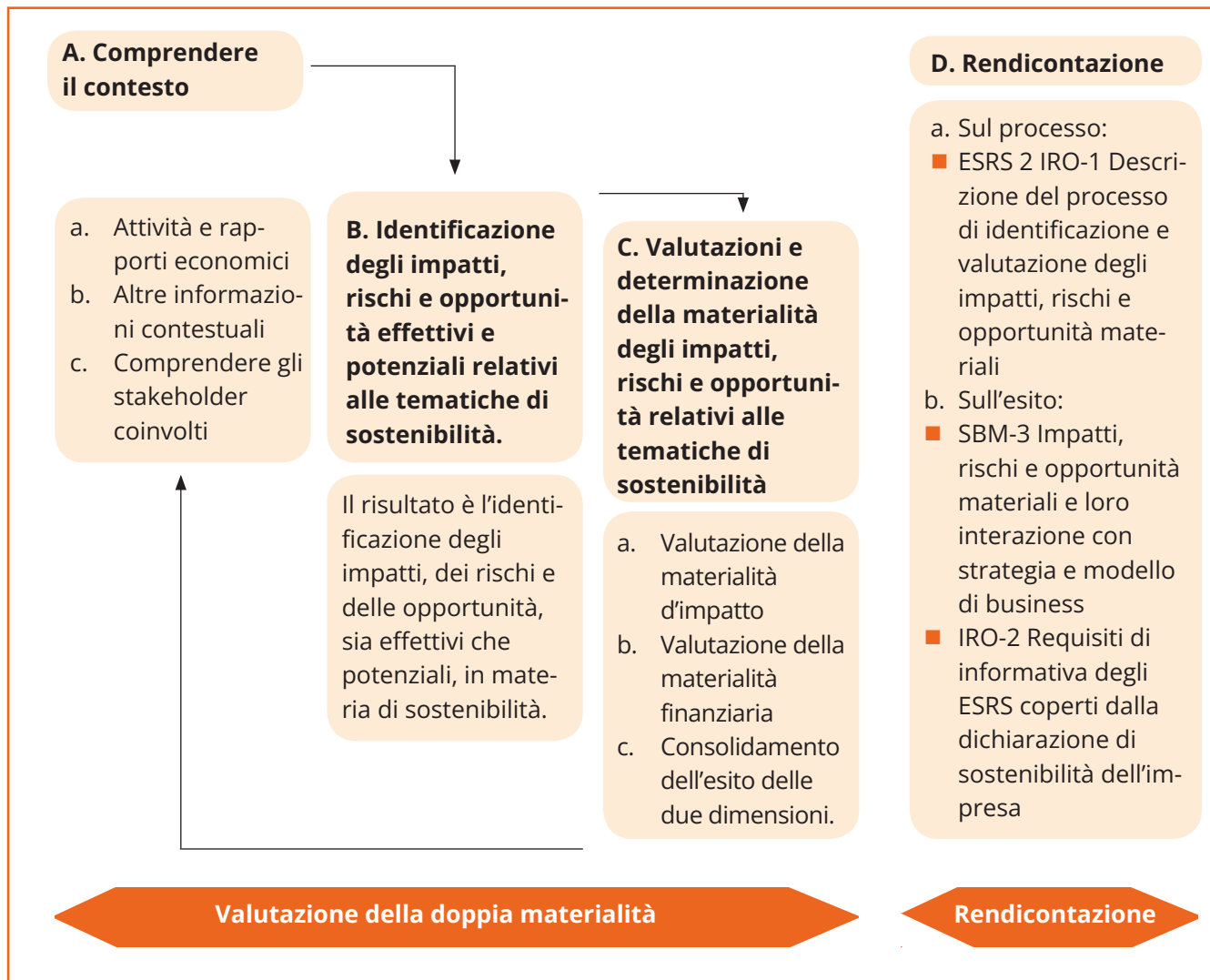
- Come sono stati identificati e valutati gli IRO materiali (ESRS 2 IRO-1)
- Come interagiscono con la strategia e il modello di business (ESRS 2 SBM-3).
- Politiche, azioni, obiettivi e metriche rilevanti – o spiegazione della loro eventuale assenza.

Domande da porre a colleghi e PMI durante la VDM:

- Come sono stati definiti gli IRO materiali? Come sono stati identificati e valutati (metodologia, soglie, coinvolgimento degli stakeholder)?

Importante: Se un'azienda decide di seguire una procedura diversa per effettuare la valutazione della doppia materialità, è fondamentale descriverla apertamente e in dettaglio nel report.

⁵³ Articolo 19a, paragrafo 5, della Direttiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 relativa ai bilanci annuali, modificata dalla Direttiva CSRD

Grafico 2. Esempio di processo di valutazione di materialità

Fonte: EFRAG, 2024⁵⁴.

Perché è importante che alcuni temi siano definiti materiali dalle parti sociali e che vengano divulgati i dati che ne derivano?

Il reporting di sostenibilità si basa su **un'ipotesi di mercato efficiente**. Tale concetto presuppone che tutti i partecipanti al mercato (investitori, clienti, datori di lavoro, dipendenti), se messi in grado di accedere a maggiori informazioni sulle imprese, prenderanno decisioni più razionali. In altre parole, sceglieranno per investimenti, forniture o occupazione le aziende che contribuiscono maggiormente alla mitigazione dei rischi di lungo periodo, ossia quelle che affrontano meglio i fattori ESG nella loro attività economica. Di conseguenza, se i dati ESG vengono divulgati da un numero crescente di imprese, queste ultime saranno spinte a competere in questo ambito. Infine, poiché le aziende dovranno prestare maggiore attenzione agli aspetti ESG, inclusi quelli sociali, il

⁵⁴ EFRAG. (2024). *EFRAG IG 1: Materiality assessment implementation guidance*. https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

reporting di sostenibilità dovrebbe tradursi, ad esempio, in migliori condizioni di lavoro o in una maggiore facilità nel reclutamento dei migliori talenti.

Come afferma la Direttiva CSRD: *se le imprese effettuassero un reporting di sostenibilità più accurato, i beneficiari finali sarebbero i cittadini e i risparmiatori, compresi i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori, che sarebbero adeguatamente informati e quindi in grado di partecipare meglio al dialogo sociale*⁵⁵.

I report CSRD devono essere sottoposti a revisione, e da chi?

Un ulteriore elemento del reporting CSRD, e un motivo per cui la CSRD è più stringente della NFRD, è che richiede che i report di sostenibilità delle imprese siano soggetti a **revisione indipendente**, aumentando così la loro credibilità. Le verifiche possono essere effettuate dal revisore contabile dell'impresa o da un altro organismo di garanzia accreditato, il quale controlla che i report rispettino gli standard UE (ESRS) e che i dati ESG siano accurati.

A partire dal 2024, i report dovranno ottenere una *revisione limitata*, con un passaggio verso una *ragionevole sicurezza* entro il 2028.

Tabella 6. Differenza tra revisione limitata e ragionevole sicurezza

Elemento	Limited Assurance (Revisione Limitata)	Reasonable Assurance (Ragionevole Sicurezza)
Definizione	Il revisore verifica se vi siano elementi che possano suggerire che il report contenga errori.	Il revisore testa dati e processi in profondità per confermare che il report sia corretto.
Livello di fiducia	Fiducia moderata (dichiarazione negativa: "non ci sono elementi che ci facciano ritenere che...")	Fiducia elevata (dichiarazione positiva: "a nostro avviso, le informazioni sono corrette")
Profondità del lavoro	Revisione leggera, con focus sull'individuazione di errori o incongruenze evidenti.	Revisione dettagliata, simile a un audit finanziario completo.
Impegno richiesto	Minor tempo e costi.	Maggior tempo, risorse e costi.
Risultato	Garanzia che il report non presenti errori materiali, sulla base di controlli limitati.	Garanzia più solida che il report sia affidabile, basata su test approfonditi.
Pianificazione del CSRD	Punto di partenza per i report di sostenibilità delle aziende.	Fase successiva pianificata negli anni a venire.

⁵⁵ Recital 9 della Direttiva CSRD (Direttiva UE 2022/2464).

2.7 La dimensione sociale della CSRD

Cosa richiede la CSRD in termini di reporting sugli aspetti sociali?

I requisiti della CSRD sugli aspetti sociali comprendono le seguenti aree e tematiche (allineate agli ESRS S1-S4):

- a. Propria forza lavoro** (diversità, parità retributiva, condizioni di lavoro, dialogo sociale, contrattazione collettiva, conciliazione vita-lavoro, formazione, salute e sicurezza, misure anti-molestie, diritti dei cittadini sul luogo di lavoro), di particolare rilevanza per i sindacati e il dialogo sociale aziendale;
- b. Lavoratori nella catena del valore** (fornitori, schiavitù moderna, lavoro minorile, salari equi);
- c. Comunità interessate** (uso del territorio, ricollocamento, dialogo sociale, inclusività);
- d. Consumatori e utenti finali** (sicurezza dei prodotti, accessibilità, protezione dei dati).

Ulteriori approfondimenti sugli ESRS S1-S4 saranno trattati nei moduli successivi.

2.8 Esempi pratici e casi studio (tratti dai report CSRD polacchi)

Cosa significa in pratica? Quali sono gli esempi di iniziative sociali riportate secondo i requisiti CSRD?

Buone pratiche riportate nell'ambito ESRS S1 (Propria forza lavoro)

- **PGE Group ha realizzato la campagna “Don’t Let Emptiness Be All You Leave Behind”**, volta a sensibilizzare dipendenti e appaltatori sui rischi occupazionali e a promuovere pratiche sicure per prevenire incidenti sul lavoro. L’iniziativa, basata su ricerche interne, è stata lanciata in risposta a un aumento degli incidenti all’interno dell’azienda. La campagna è stata implementata in 104 sedi del Gruppo PGE ed ha incluso spot e materiali educativi. I risultati saranno valutati a metà 2025⁵⁶.
- **Nel 2024, la Powszechny Zakład Ubezpieczeń (PZU) ha lanciato l’iniziativa “Welcome Mom! Welcome Dad”**, progettata per creare un ambiente di supporto per i dipendenti neo-

⁵⁶ Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Bezpieczeństwo pracy przy liniach napowietrznych*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/bezpieczenstwo-pracy-przy-liniach-napowietrznych/>

-genitori. Dopo aver comunicato la nascita del figlio all'azienda, i genitori ricevono un pacchetto di benvenuto per il neonato contenente, ad esempio, una coperta, mussola, dentaruolo e un peluche. Il pacchetto include anche tè, candela e un biglietto di auguri per i genitori. Per favorire la conciliazione vita-lavoro, PZU offre alle madri che rientrano flessibilità oraria e la possibilità di lavorare più frequentemente in modalità remota⁵⁷.

Buone pratiche riportate nell'ambito ESRS S2 (Lavoratori nella catena del valore)

- **La PGE Dystrybucja ha organizzato sessioni formative per 567 dipendenti di appaltatori in sette filiali, volte a migliorare la sicurezza nei lavori di potatura vicino a linee elettriche aeree e a prevenire interruzioni nell'erogazione di energia.** I partecipanti hanno appreso procedure, standard e tecniche sicure per la rimozione dei rami, incluso il taglio sottostante. Questi corsi contribuiscono a ridurre il rischio di incidenti e danni alle infrastrutture elettriche, rafforzando la sicurezza sul lavoro e la collaborazione tra appaltatori e azienda⁵⁸.
- **La KRUK Group, inclusa la KRUK S.A., ha nominato ambasciatori per la disabilità per supportare dipendenti con disabilità e neurodiversità.** Il loro ruolo è fornire formazione, sensibilizzazione e supporto per adattare il luogo di lavoro alle esigenze individuali. Nel 2024, l'azienda ha organizzato un webinar sui miti comuni legati alla disabilità sul lavoro, oltre a workshop in presenza. KRUK ha inoltre collaborato con l'H2H Summit di Karpacz per promuovere l'occupazione delle persone con disabilità. Queste iniziative rafforzano l'inclusione all'interno dell'organizzazione, dove attualmente i dipendenti con disabilità rappresentano il 3% della forza lavoro⁵⁹.
- **La Polish Olympic Committee (PKOl) e la JSW hanno organizzato una serie di eventi educativi e sportivi.** Complessivamente **330 studenti** di 11 istituzioni della Slesia (tra cui case-famiglia e scuole) hanno partecipato al progetto *"Faster, Higher, Stronger – Together"*. Il programma mirava a sostenere lo sviluppo globale dei bambini in linea con il motto del progetto. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di incontrare e allenarsi con atleti olimpici, tra cui Agnieszka Kobus-Zawojcka, doppia medagliata olimpica nel canottaggio (allenamento con ergometro), Karolina Koszewska, pugile olimpica e medaglia d'oro ai Giochi Europei 2019 a Minsk, e Krzysztof "Igła" Ignaczak, pallavolista olimpico⁶⁰.

57 Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Witaj mamo, witaj tato*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/witaj-mamo-witaj-tato/>

58 Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Bezpieczeństwo pracy przy liniach napowietrznych*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/bezpieczenstwo-pracy-przy-liniach-napowietrznych/>

59 Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Ambasadorzy ds. niepełnosprawności*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/ambasadorzy-ds-niepelnosprawnosci-2/>

60 Nowa Kopalnia Wiedzy. *Razem dla dzieci*. <https://nowakopalniawiedzy.pl/razem-dla-dzieci/>

Buone pratiche riportate nell'ambito ESRS S4 (Consumatori e utenti finali)

- Nel 2023, mBank ha realizzato attività periodiche di formazione sulla cybersicurezza attraverso la campagna *"Self-Defence Online"*, volta a insegnare ai clienti come proteggersi dalle truffe online più comuni. La campagna ha incluso contenuti televisivi, radiofonici e online, nonché collaborazioni con influencer, supportati da un sito web dedicato che offriva un test di conoscenze sulla cybersicurezza e l'accesso gratuito al servizio CyberRescue. Durante l'estate, la mBank ha inoltre lanciato un audio drama in sei episodi, *"Jazgot"*, che illustrava il funzionamento delle frodi negli investimenti, raggiungendo le prime posizioni su Spotify e Apple Podcasts in Polonia. Nel complesso, le due edizioni della campagna hanno coinvolto quasi 15 milioni di utenti unici, oltre 12.000 partecipanti al quiz di cybersicurezza e più di 450.000 ascolti della serie podcast⁶¹.

2.9 Il futuro della rendicontazione della sostenibilità sarà più semplice?

Dopo il lancio della CSRD, molte aziende hanno segnalato che conformarsi a tutte le nuove normative sta diventando sempre più complesso. Per semplificare gli obblighi di reporting recentemente introdotti, la Commissione Europea ha avviato le iniziative "Stop the Clock" e Omnibus.

Di conseguenza, il **26 febbraio 2025** la Commissione Europea ha adottato un **pacchetto di semplificazione** volto a snellire le regole UE, rafforzare la competitività e attrarre investimenti. L'iniziativa copre diverse aree legislative, tra cui la finanza sostenibile, il **Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)** e i programmi di investimento UE, e fa parte dell'impegno della Commissione a ridurre gli oneri amministrativi del **25% per tutte le imprese** e del **35% per le PMI**.

Al momento del lancio dell'iniziativa, l'UE ha comunicato l'obiettivo di creare un ambiente imprenditoriale più favorevole, in cui le aziende non siano gravate da regolamentazioni eccessive. È stato sottolineato che questo approccio dovrebbe favorire gli investimenti e facilitare la transizione delle imprese verso un'economia sostenibile, contribuendo al contempo agli obiettivi climatici e ambientali.

⁶¹ Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Kampania Samoobrona w sieci i podcast Jazgot*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/kampania-samoobrona-w-sieci-i-podcast-jazgot/>

Focus sulla sostenibilità del pacchetto Omnibus

Il pacchetto introduce modifiche alla **Direttiva sul Corporate Sustainability Reporting (CSRD)** e alla **Direttiva sul Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD)**, e include un progetto di **Taxonomy Delegated Act** (Regolamento Delegato sulla Tassonomia). Inoltre, è stata presentata una misura separata *“Stop the Clock”* per posticipare gli obblighi di rendicontazione CSRD per le aziende che avrebbero dovuto iniziare nel 2026 o 2027, rinviandoli di due anni. Ciò dà ai co-legislatori il tempo necessario per concordare le modifiche proposte dalla Commissione prima che le nuove regole entrino in vigore.

Tuttavia, questo non significa che i benefici della rendicontazione obbligatoria o volontaria siano meno validi. Essi resteranno tali, poiché non riguardano solo la conformità normativa, ma anche la **trasparenza**, la **fiducia di clienti, dipendenti e investitori** e il conseguimento di un **vantaggio competitivo**. La semplificazione renderà semplicemente più agevole la conformità normativa per alcune aziende.

Risorse e link di approfondimento suggeriti:

- Guida alla valutazione della doppia materialità: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf
- Domande e risposte sulla CSRD: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1806

Modulo 3 – Gli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS)

Al termine del modulo, i partecipanti saranno in grado di comprendere:

- Il significato, la ratio e l'architettura degli ESRS;
- I requisiti generali e le informazioni generali
- Le informative tematiche, settoriali e semplificate;
- Le informazioni ricomprese nella componente sociale degli ESRS;
- I dati che devono essere resi noti;
- Le modalità di compilazione delle tabelle e dei format ESRS, assicurando coerenza metodologica e attendibilità dei dati.

Tabella 7 Modulo 3 Glossario

Termine	Definizione
Azioni	Per azioni si intendono: ■ le azioni e i piani di azione (ivi inclusi i piani di transizione) adottati al fine di garantire il conseguimento degli obiettivi fissati e attraverso i quali l'impresa intende affrontare impatti, rischi e opportunità materiali; ■ le decisioni dirette a sostenere tali azioni mediante l'allocazione di risorse finanziarie, umane o tecnologiche.
Comunità interessate	Persone o gruppi che vivono o lavorano nella medesima area e che sono stati o potrebbero essere interessati dalle attività dell'impresa segnalante, direttamente o attraverso la catena del valore a monte e a valle. Le comunità interessate possono includere sia quelle prossime alle attività operative (comunità locali), sia quelle situate a distanza. Rientrano altresì le popolazioni indigene effettivamente o potenzialmente interessate.
Organi di amministrazione, direzione, direzione e controllo	Gli organi di governance dotati della massima autorità decisionale nell'impresa, ivi inclusi i relativi comitati. Qualora la struttura di governance non preveda membri formalmente qualificati come organi di amministrazione, direzione o controllo, devono essere ricompresi il CEO e, ove previsto, il vice CEO. Nei sistemi di governance dualistici, in cui funzioni di gestione e supervisione sono separate, entrambi i livelli rientrano nella presente definizione.

EBA	Autorità bancaria europea, preposta a garantire la stabilità finanziaria e l'armonizzazione regolatoria nel settore bancario dell'Unione.
EIOPA	Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali, istituzione di regolazione finanziaria dell'Unione europea, con la missione di tutelare l'interesse pubblico contribuendo alla stabilità ed efficacia del sistema finanziario nel breve, medio e lungo periodo, a beneficio dell'economia europea, dei cittadini e delle imprese.
ESMA	Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati, autorità indipendente con sede a Parigi, responsabile della salvaguardia della stabilità del sistema finanziario dell'UE, della tutela degli investitori e della promozione di mercati finanziari stabili, ordinati ed efficienti.
MDR-A	La descrizione delle azioni e dei piani di azione adottati per affrontare impatti, rischi o opportunità connessi a un tema materiale.
MDR-M	Metriche quantitative e indicatori che devono essere rendicontati con riferimento a un tema di sostenibilità materiale.
MDR-P	Impone all'impresa di descrivere le politiche adottate per la gestione di un tema di sostenibilità materiale.
MDR-T	Richiede la presentazione degli obiettivi fissati dall'impresa in relazione al tema materiale.
Non dipendenti	Nell'ambito della forza lavoro propria dell'impresa, comprendono sia i lavoratori autonomi, sia i lavoratori somministrati o messi a disposizione da imprese operanti prevalentemente nelle "attività di fornitura di personale" (codice NACE N78).
Remunerazione annua complessiva	La remunerazione annua complessiva della forza lavoro propria comprende: salario, bonus, assegnazioni azionarie, stock option, compensi variabili non equity, variazioni del valore pensionistico e compensi differiti non qualificati maturati nel corso dell'anno.
Retribuzione adeguata	Una retribuzione idonea a garantire il soddisfacimento dei bisogni del lavoratore e della sua famiglia, alla luce delle condizioni economiche e sociali nazionali.
Soggetto della catena del valore	Individui o entità collocati nella catena del valore a monte (upstream) o a valle (downstream). Il soggetto è considerato a valle dell'impresa (ad es. distributori, clienti) quando riceve prodotti o servizi dalla stessa; è considerato a monte (ad es. fornitori) quando fornisce prodotti o servizi utilizzati nella produzione dei beni o servizi dell'impresa.

3.1 Quadro generale: Come orientarsi tra gli ESRS?

Cosa sono gli Standard Europei di Rendicontazione della Sostenibilità (ESRS)?

Sotto il profilo formale, gli Standard Europei di Rendicontazione della Sostenibilità (ESRS)⁶² costituiscono un regolamento delegato dell'Unione Europea, adottato dalla Commissione Europea.

La qualificazione di un atto come "delegato" implica che esso integri o completi una precedente fonte normativa dell'Unione. I regolamenti e le direttive delegate si distinguono dagli atti legislativi ordinari in quanto sono adottati direttamente dalla Commissione Europea, sulla base di una delega conferita dal legislatore europeo nell'atto di base, entro limiti previamente definiti. Gli Stati membri, avendo già attribuito tale potere alla Commissione, non partecipano alla fase di adozione. Il regolamento delegato è direttamente applicabile a decorrere dalla sua entrata in vigore.

È questo il caso degli ESRS: essi integrano la Direttiva CSRD, specificando in modo puntuale le informazioni di sostenibilità che le imprese sono tenute a rendicontare. La CSRD, infatti, demanda alla Commissione il compito di definire tali contenuti (art. 29-bis della Direttiva 2013/34/UE, come modificata dalla CSRD).

Gli ESRS: definiscono l'architettura della rendicontazione di sostenibilità prevista dalla CSRD; mirano a garantire la qualità, coerenza e comparabilità delle informazioni; coprono tutti i temi materiali richiamati dalla Direttiva.

Essi stabiliscono pertanto uno standard uniforme europeo di rendicontazione di sostenibilità, applicabile a tutte le imprese soggette alla CSRD, sottratto a frammentazioni o divergenze nazionali che potrebbero compromettere comparabilità e utilizzabilità dei report. **Gli ESRS includono altresì un esempio di struttura della dichiarazione di sostenibilità (ESRS 1, Appendice F).**

La Commissione Europea ha affidato l'elaborazione tecnica degli ESRS all'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group - Gruppo consultivo europeo sull'informativa finanziaria), organismo che riunisce stakeholder europei qualificati e organizzazioni nazionali competenti.

Il processo di redazione è stato caratterizzato da un ampio coinvolgimento di **imprese, investitori e società civile**. La bozza di standard che ne è scaturita è stata poi sottoposta a **consultazione pubblica**, per consentire un feedback e un successivo perfezionamento.

Il 31 luglio 2023 la Commissione ha adottato formalmente gli ESRS sulla base del progetto definitivo presentato da EFRAG, segnando un passaggio cruciale nel consolidamento del sistema europeo di reporting di sostenibilità.

⁶² European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*, L 2023/2772. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R2772>

Struttura degli ESRS

Gli ESRS costituiscono un corpus normativo articolato e complesso (circa 300 pagine). Tuttavia, una volta acquisita familiarità con la loro architettura, la navigazione risulta agevolata da:

- suddivisione chiara in capitoli, sottocapitoli e paragrafi;
- titolazione uniforme delle sezioni;
- struttura ricorrente dei singoli standard;
- evidenziazione grafica dei termini chiave;
- presenza di un glossario e di una tabella degli acronimi; i termini definiti nel glossario sono riportati in **grassetto corsivo**, al fine di renderli immediatamente riconoscibili.

Gli ESRS si articolano in una serie di standard, organizzati secondo una logica “dal generale al particolare”:

- **Standard trasversali** (Cross-cutting):
 - ESRS 1
 - ESRS 2
- **Standard tematici** (Topical standards):
 - Ambiente (E): ESRS E1–E5
 - **Sociale (S): ESRS S1–S4**
 - Governance (G): ESRS G1

Gli standard trasversali si applicano a tutti gli standard tematici

L'ESRS 1:

- descrive l'architettura complessiva degli standard;
- chiarisce le convenzioni redazionali;
- definisce i concetti fondamentali;
- stabilisce i requisiti generali per la predisposizione e presentazione delle informazioni di sostenibilità.

Ad esempio, l'ESRS 1 elabora il concetto di doppia materialità e spiega a quali condizioni una specifica informazione di sostenibilità dovrebbe essere pubblicata nel bilancio di sostenibilità.

Informazioni generali

L'ESRS 2 stabilisce “gli obblighi informativi di carattere generale applicabili a tutte le materie di sostenibilità ritenute materiali”.

In particolare, l'impresa deve: descrivere il proprio assetto interno ESG; illustrare i processi interni di rendicontazione di sostenibilità; **spiegare nel dettaglio la metodologia di valutazione della doppia materialità, chiarendo perché determinati temi e dati siano stati qualificati come materiali** (e quindi soggetti a rendicontazione obbligatoria) oppure esclusi (ESRS 2, par. 51).

È altresì richiesto di indicare come gli interessi e le opinioni degli stakeholder siano stati considerati nella strategia e nel modello di gestione dell'impresa (ESRS 2, par. 43).

Come accennato inizialmente, l'ESRS 2 si riferisce a tutte le questioni materiali di sostenibilità, cioè a tutti gli standard tematici. Oltre alle informazioni generali inserite nella parte ESRS 2 del rapporto di sostenibilità, gli ESRS richiedono, in alcuni casi, anche informazioni generali nell'ambito di particolari standard tematici; l'ESRS 2 specifica la natura di tali informazioni. **Si noti che ciò non è richiesto allo stesso modo per tutti gli ESRS tematici.** Ad esempio, l'ESRS 2 specifica come l'inclusione degli interessi e dei punti di vista delle parti interessate (ad esempio, i dipendenti e i sindacati) debba essere descritta nell'ambito degli ESRS S1-S4 (che affrontano i fattori sociali), mentre non è obbligatoria per gli ESRS ambientali. D'altra parte, quando divulgano informazioni ambientali, le imprese sono tenute a fornire un'informativa generale aggiuntiva sulla valutazione della materialità in questo campo (che non è richiesta per gli ESRS sociali) (cfr. ESRS 2 Appendice C).

Un elemento di particolare rilievo è dato dal fatto che, a prescindere dall'esito della valutazione di materialità, **le informazioni richieste dall'ESRS 2 devono sempre essere fornite** (ESRS 1, par. 29). Pertanto, le informazioni sul coinvolgimento dei sindacati dovrebbero essere sempre incluse nelle relazioni delle imprese che rientrano nell'ambito di applicazione della CSRD, almeno a grandi linee. Inoltre, qualora un'impresa ritenga, ad esempio, che determinati fattori sociali non siano materiali, essa è comunque tenuta a motivare tale conclusione.

Standards tematici

Gli standard tematici affrontano, in maniera consecutiva, le divulgazioni sul cambiamento climatico (ad esempio dati sulle emissioni di CO₂ o sul consumo energetico), sull'inquinamento, sulle risorse idriche e marine, sulla biodiversità e sugli ecosistemi, sull'uso delle risorse e sull'economia circolare, sulla forza lavoro dell'impresa, sui lavoratori nella catena del valore, sulle comunità interessate, sui consumatori e utilizzatori finali e sulla condotta aziendale.

Tutti questi standard tematici condividono una struttura simile:

1. Indice;
2. Obiettivi (del singolo ESRS);
3. Interazioni con altri ESRS;
4. Requisiti di divulgazione:

■ Governance,

- Strategia,
 - Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità,
 - Metriche e obiettivi;
5. Appendice con requisiti di applicazione.

L'elemento centrale di ciascun ESRS sono i **Requisiti di divulgazione**.

Il **Requisito di divulgazione** consiste in uno o più dati distinti da riportare nel bilancio CSRD sotto il singolo ESRS (tematico o trasversale). Il termine "dato" può anche riferirsi a una divulgazione qualitativa, ovvero informazioni narrative, non necessariamente un numero, una percentuale o un'altra misura quantitativa (ESRS 1, paragrafo 16). Una divulgazione qualitativa può consistere nella descrizione di una politica o di una strategia adottata dall'impresa oppure di un'azione intrapresa dalla società su un determinato tema.

I **Requisiti di divulgazione** sono strutturati nelle seguenti aree di rendicontazione, descritte in maniera generale nell'ESRS 2:

- Governance (**GOV**): i processi di governance, i controlli e le procedure utilizzati per monitorare, gestire e supervisionare impatti, rischi e opportunità;
- Strategia e modello di business (**SBM**): come la strategia e il modello di business dell'impresa influenzano e dipendono dai suoi impatti, rischi e opportunità materiali, compreso il modo in cui l'impresa affronta tali impatti, rischi e opportunità;
- Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità (**IRO**): i processi attraverso i quali l'impresa:
 - identifica impatti, rischi e opportunità e ne valuta la materialità,
 - gestisce le questioni di sostenibilità materiali attraverso politiche e azioni;
- Metriche e obiettivi (**MT**): le performance dell'impresa, compresi gli obiettivi fissati e i progressi nel loro raggiungimento.

È importante familiarizzare con questi acronimi, poiché compaiono frequentemente nei titoli dei **Requisiti di divulgazione**. **GOV, SBM, IRO e MT** indicano rispettivamente **Governance, Strategia e modello di business, Impatti, rischi e opportunità e Metriche e obiettivi**.

Per la natura di queste aree di rendicontazione, le divulgazioni relative a Governance, Strategia e Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità sono prevalentemente narrative e quantitative (ad esempio la descrizione di eventuali canali specifici attraverso cui i dipendenti possono comunicare direttamente all'azienda le proprie esigenze o preoccupazioni), mentre le divulgazioni

relative a Metriche e obiettivi sono di norma quantitative (ad esempio la percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi; ulteriori esempi si trovano nelle sezioni successive del materiale di formazione).

Va inoltre ricordato che tutti gli ESRS sociali sono volutamente privi dell'area di rendicontazione Governance. In questo caso, le divulgazioni generali prescritte dall'ESRS 2 sono considerate sufficienti. **Si tenga pertanto presente che le divulgazioni nell'ambito dell'ESRS 2 devono, in certa misura, affrontare anche i fattori sociali e non concentrarsi esclusivamente sugli ESRS tematici sociali.**

Oltre ai **requisiti di divulgazione**, la maggior parte degli ESRS contiene anche **requisiti di applicazione**.

I **requisiti di applicazione** supportano l'applicazione dei Requisiti di divulgazione e hanno la stessa autorità delle altre parti di un ESRS (ESRS 1, paragrafo 17). Forniscono indicazioni su come affrontare alcune questioni tecniche e dubbi che possono emergere durante la rendicontazione di un particolare ESRS (ad esempio come presentare i dati o come calcolare alcune metriche), suggerimenti su come condurre una valutazione di materialità su un determinato tema e chiarimenti su termini poco chiari. Ad esempio, i requisiti di applicazione dell'ESRS tematico S1 (Propria forza lavoro) spiegano cosa si intende per "propria forza lavoro" (ESRS S1, paragrafo AR3). I requisiti di applicazione non costituiscono ulteriori requisiti di divulgazione, in quanto non definiscono nuove informazioni specifiche da rendere pubbliche.

La struttura sopra descritta, se trasposta a tutti i capitoli del regolamento delegato ESRS, potrebbe essere così presentata:

Tabella 8 Struttura degli ESRS

Categoria	Ambito	Standard	Contenuto	Obblighi di informativa
Standard trasversali		ESRS 1	Requisiti generali	
		ESRS 2	Informazioni generali	GOV, SBM, IRO
Standard tematici	Ambiente	ESRS E1	Cambiamento climatico	GOV, SBM, IRO, MT
		ESRS E2	Inquinamento	IRO, MT
		ESRS E3	Risorse idriche e marine	IRO, MT
		ESRS E4	Biodiversità ed ecosistemi	SBM, IRO, MT
		ESRS E5	Uso delle risorse ed economia circolare	IRO, MT
	Sociale	ESRS S1	Forza lavoro interna	SBM, IRO, MT
		ESRS S2	Lavoratori nella catena del valore	SBM, IRO, MT
		ESRS S3	Comunità interessate	SBM, IRO, MT
		ESRS S4	Consumatori e utenti finali	SBM, IRO, MT
	Governance	ESRS G1	Condotta aziendale	GOV, IRO, MT

Tuttavia, oltre ai requisiti potenzialmente obbligatori, l'ESRS invita le imprese a rendere note anche **informazioni specifiche dell'entità**.

Se un'impresa giunge alla conclusione che un impatto, un rischio o un'opportunità non sia coperto, o non sia coperto con sufficiente dettaglio da un ESRS, ma risulti materiale per le circostanze e situazioni specifici dell'impresa, essa deve fornire **ulteriori informazioni specifiche** (ESRS 1, paragrafo 11).

Di conseguenza, non bisognerebbe sentirsi vincolati esclusivamente agli ESRS. **Se si ritiene che alcune informazioni sociali meritino di essere rese pubbliche in un report, anche se non previste dall'ESRS, si ha il diritto – e il dovere – di sollecitare il proprio datore di lavoro a divulgarle come informazioni specifiche dell'impresa.**

Discussione: Alla luce di quanto appreso sulla divulgazione delle informazioni coperte dagli ESRS, quali potrebbero essere le ulteriori informazioni sociali, specifiche dell'impresa, che meriterebbero di essere rese pubbliche?

3.2 Il Pilastro Sociale degli ESRS

Le imprese rientranti nell'ambito di applicazione della CSRD sono tenute a rendere pubbliche le proprie informazioni di sostenibilità all'interno di una sezione dedicata della relazione, denominata *"dichiarazione di sostenibilità"*, la quale deve articolarsi in quattro parti fondamentali:

1. Informazioni generali
2. Informazioni ambientali
- 3. Informazioni sociali**
4. Informazioni di governance

In ragione della natura di questo percorso formativo, il presente modulo si concentrerà sulla **dimensione sociale** della rendicontazione.

Come identificare Impatti, Rischi e Opportunità (IRO)

L'individuazione degli Impatti, Rischi e Opportunità (IRO) nell'ambito della valutazione di doppia materialità può seguire due principali approcci metodologici: quello **top-down** (verso il basso) e quello **bottom-up** (verso l'alto). Si tratta di due prospettive complementari, ciascuna con proprie logiche e implicazioni operative.

Approccio top-down (verso il basso)

Il metodo *top-down* prende le mosse dai temi di sostenibilità definiti negli **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**. Tali temi vengono progressivamente scomposti in sotto-temi, al fine di individuare i potenziali IRO rilevanti.

Si consideri, ad esempio, lo **standard S1 – Propria forza lavoro**. Al suo interno rientra il sotto-tema delle **condizioni di lavoro**. In un'impresa chimica, un possibile impatto negativo potrebbe consistere **nell'esposizione dei lavoratori a sostanze pericolose**, con conseguenti rischi per la salute e potenziali responsabilità legali per l'azienda.

Questo approccio garantisce una copertura sistematica e coerente di tutti i temi di sostenibilità rilevanti rispetto alle attività d'impresa, evitando omissioni e assicurando un allineamento formale agli standard.

Approccio bottom-up (verso l'alto)

L'approccio *bottom-up*, al contrario, muove dall'analisi concreta delle attività aziendali, individuando preliminarmente **tutti i possibili IRO** — impatti ambientali, rischi per la salute, criticità nelle pratiche di lavoro — per poi ricondurli ai pertinenti **temi o sotto-temi ESRS**.

Si tratta di una metodologia più flessibile, particolarmente adatta a **organizzazioni con operazioni complesse o diversificate**, nonché a imprese chiamate a rispondere a **richieste puntuali e articolate da parte degli stakeholder**.

Nel tempo, è ragionevole attendersi una progressiva semplificazione di questo processo. Come osservato da **Wim Bartels**, advisor di EFRAG, sono in corso chiarimenti successivi al cosiddetto *Omnibus*, finalizzati a rendere la valutazione di doppia materialità più praticabile, soprattutto per quelle imprese che oggi investono risorse significative in analisi destinate, talvolta, a produrre esiti sostanzialmente prevedibili.

3.3 Definizioni e concetti chiave negli ESRS sociali

[ESRS S1]

Propria forza lavoro: comprende sia le persone legate all'impresa da un rapporto di lavoro subordinato ("dipendenti"), sia i non dipendenti, vale a dire le persone che hanno contratti con l'impresa per la fornitura di lavoro ("lavoratori autonomi") o le persone messe a disposizione da imprese la cui attività principale rientra nelle "attività di fornitura di personale" (codice NACE N78).

[ESRS S2]

Catena del valore: indica l'intero insieme di attività, risorse e relazioni connesse al modello di business dell'impresa e al suo contesto esterno, sia a monte sia a valle, che generano, accrescono o distruggono valore.

Essa comprende:

- Attività a monte: prodotti e servizi forniti all'impresa (ad esempio fornitori, produttori di materie prime, appaltatori).
- Attività a valle: prodotti e servizi forniti dall'impresa ai propri clienti, consumatori e utilizzatori finali (ad esempio distributori, operatori logistici, gestori dei rifiuti).

Attori nella catena del valore: persone fisiche o giuridiche che operano a monte o a valle della catena del valore. Un attore è considerato **a valle** dell'impresa (ad esempio distributori, clienti) quando riceve prodotti o servizi dall'impresa; è considerato **a monte** (ad esempio fornitori) quando fornisce prodotti o servizi utilizzati nella produzione dei beni o servizi dell'impresa stessa.

[ESRS S3]

Comunità interessate: persone o gruppi che vivono o lavorano nella medesima area e che sono stati o possono essere influenzati dalle attività dell'impresa che redige la rendicontazione o attraverso la sua catena del valore. Le comunità interessate possono comprendere sia coloro

che risiedono in prossimità delle operazioni dell'impresa (**comunità locali**), sia soggetti situati a distanza. Rientrano tra le comunità interessate anche i **popoli indigeni** effettivamente o potenzialmente coinvolti.⁶³

[ESRS S4]

Consumatori: persone fisiche che acquistano, consumano o utilizzano beni e servizi per uso personale, proprio o altrui, e non per finalità di rivendita o per scopi commerciali, imprenditoriali, artigianali o professionali.

Utilizzatori finali (end-users): persone fisiche che utilizzano, o sono destinate a utilizzare in via ultima, uno specifico prodotto o servizio.

3.4 Applicazione pratica ed esempi

Cosa si apprenderà in questo capitolo?

- **Dalla teoria alla prassi degli ESRS:** come rendicontare gli standard ESRS S1–S4 attraverso casi concreti ed esempi operativi, capaci di dare sostanza alla divulgazione di informazioni relativi agli aspetti sociali.
- **La doppia materialità come architrave del sistema:** come realizzare la valutazione della doppia materialità e perché rappresenta il fondamento di una rendicontazione ESG credibile e realmente incisiva.
- **Caso esemplificativo 1:** rendicontazione ai sensi dell'ESRS S1 – *Propria forza lavoro*.
- **Caso esemplificativo 2:** rendicontazione ai sensi dell'ESRS S2 – *Diritti dei lavoratori nella catena di fornitura*.
- **Caso esemplificativo 3:** ESRS S3/S4 – esempio di coinvolgimento delle comunità locali o di tutela della sicurezza dei consumatori.
- **Il collegamento tra divulgazione e risultati della valutazione della doppia materialità:** coerenza, tracciabilità e integrazione tra analisi e rendicontazione.

⁶³ Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards, https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

Dalla conformità alla prassi: quantificare l'impatto sociale secondo gli standard ESRS

L'effettiva attuazione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) richiede non soltanto la conoscenza **degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, ma anche la capacità di tradurli in informazioni quantitative, verificabili e utili ai fini decisionali. Il presente capitolo si concentra **sull'applicazione pratica degli ESRS**, con particolare riferimento agli **standard sociali (S1–S4)**, mostrando come le imprese possano rendere operativi gli obblighi di rendicontazione attraverso esempi concreti e indicatori misurabili.

In coerenza con l'enfasi posta dalla CSRD su trasparenza e comparabilità, la rendicontazione in ambito sociale non può esaurirsi in descrizioni di carattere narrativo, ma deve includere **evidenze quantitative** delle performance e degli impatti generati. Ad esempio, nell'ambito **dell'ESRS S1 (Propria forza lavoro)**, alle organizzazioni non è richiesto soltanto di descrivere politiche e azioni, ma anche di fornire **dati misurabili** quali il **divario retributivo di genere**, la **percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi** o **l'incidenza di violazioni della normativa del lavoro**. Indicatori di questo tipo consentono agli stakeholder di valutare in modo oggettivo i progressi compiuti in materia di pari opportunità, adeguatezza delle retribuzioni e rispetto degli standard lavoristici.

Analogamente, **l'ESRS S2 (Lavoratori nella catena del valore)** amplia il perimetro della rendicontazione alla catena di fornitura, imponendo la divulgazione dei rischi connessi ai **diritti dei lavoratori** e delle **pratiche di due diligence** applicate ai fornitori. Esempi concreti includono la **percentuale di fornitori sottoposti a valutazione dei rischi sociali**, il **numero di violazioni dei diritti umani individuate e oggetto di rimedio**, nonché la **quota di approvvigionamenti proveniente da fornitori che soddisfano criteri di sostenibilità**.⁶⁴

Per quanto riguarda gli **ESRS S3 e S4 (Comunità interessate; Consumatori e utilizzatori finali)**, la sfida principale consiste nel collegare il coinvolgimento qualitativo degli stakeholder a risultati quantitativamente apprezzabili. Tra gli esempi rilevanti rientrano la misura degli **investimenti nella comunità in percentuale dell'utile netto**, il **numero di reclami ricevuti e risolti attraverso meccanismi di gestione delle istanze territoriali**, nonché i **tassi di incidenti e richiami relativi alla sicurezza dei prodotti**.

Ciascuno dei seguenti casi esemplificativi mostra come le imprese possano strutturare le proprie divulgazioni di informazioni ai sensi degli standard richiamati, ancorandole ai risultati di una **valutazione della doppia materialità**. Quest'ultima costituisce l'ossatura analitica del processo: è lo strumento che collega gli impatti, i rischi e le opportunità individuati come materiali alle spe-

⁶⁴ **Nota Omnibus:** Secondo gli orientamenti aggiornati, la priorità della rendicontazione è attribuita all'affidabilità dell'informazione più che alla sua esaustività assoluta. Le imprese possono fare ricorso al principio dell'Undue Cost or Effort (UCE) per omettere taluni dati relativi alla catena del valore qualora la loro raccolta comporti un onere sproporzionato. In tali casi, è incoraggiato l'utilizzo di stime di elevata qualità o di medie settoriali, purché adeguatamente motivate e trasparenti.

cifiche informazioni oggetto di rendicontazione, garantendo che i dati riportati riflettano le dimensioni sociali ed economiche realmente significative per l'organizzazione.

Il capitolo intende così dimostrare che la rendicontazione conforme alla CSRD non rappresenta un mero adempimento formale, bensì un vero e proprio strumento di gestione: rafforza la responsabilità d'impresa, orienta il miglioramento continuo e consolida la fiducia degli stakeholder. L'integrazione di indicatori quantitativi — quali il divario retributivo di genere, la frequenza delle violazioni della normativa lavoristica o l'esposizione ai rischi nella catena di fornitura — trasforma la sostenibilità da racconto descrittivo a pratica fondata sui dati, capace di sostenere decisioni basate su evidenze e di misurare concretamente l'impatto generato.

La valutazione della doppia materialità come fulcro dell'attività di *de-risking* (o riduzione del rischio)

Come già evidenziato nel **Modulo 2**, la **CSRD** impone alle imprese di fondare la propria rendicontazione di sostenibilità su una valutazione di **doppia materialità**. In termini operativi, ciò significa analizzare i temi di sostenibilità secondo una duplice prospettiva: da un lato, l'**impatto** dell'impresa sull'ambiente e sulla società; dall'altro, l'impatto delle **questioni di sostenibilità** sulla performance economico-finanziaria dell'impresa.

La CSRD richiede espressamente che siano **oggetto di rendicontazione tutte le questioni di sostenibilità materiali** — ossia impatti, rischi e opportunità (**IRO**) — individuate attraverso la valutazione della doppia materialità. In concreto, l'esito della valutazione si traduce in un elenco dei temi ESG materiali per l'impresa; i relativi **IRO determinano le specifiche informazioni e i dati che devono essere inclusi nella dichiarazione di sostenibilità**.

Per affrontare correttamente l'analisi è necessario acquisire piena familiarità con ESRS 1 e con l'Appendice A, AR16, procedere a un esame delle fonti esterne — ad esempio mediante l'utilizzo della **matrice SASB** — e sviluppare un dialogo strutturato con gli stakeholder. Solo così la doppia materialità può assolvere alla sua funzione sostanziale: non un esercizio formale, ma uno strumento di governo dei rischi e di orientamento strategico dell'impresa.

Grafico 3. Esempio di matrice SASB

Fonte: SASB Materiality Maps.

Dimensioni	Categorie generali	ESTRAZIONE E LAVORAZIONE DEI MINERALI										Servizi finanziari	Alimentare e bevande	Sanità	Infrastrutture
		Clicca per espandere	Attività carbonifere	Materiali da costruzione	Produttori di ferro e acciaio	Metalli e attività minerarie	Petrolio e gas – Esplorazione e produzione	Petrolio e gas – Midstream	Petrolio e gas – Raffinazione e commercializzazione	Petrolio & Gas – Servizi	Clicca per espandere	Clicca per espandere	Clicca per espandere	Clicca per espandere	Clicca per espandere
Ambiente	Emissioni di gas serra														
	Qualità dell'aria														
	Gestione dell'energia														
Capitale sociale	Gestione delle risorse idriche e delle acque reflue														
	Gestione delle risorse idriche e delle acque reflue														
	Impatti ecologici														
Capitale umano	Diritti umani e relazioni con la comunità														
	Privacy dei clienti														
	Sicurezza dei dati														
Innovazione e modello di business	Accessibilità e convenienza														
	Qualità e sicurezza del prodotto														
	Benessere del cliente														
Leadership e Governance	Pratiche di vendita ed etichettatura dei prodotti														
	Pratiche di lavoro														
	Salute e sicurezza dei lavoratori														
	Coinvolgimento dei dipendenti, diversità e inclusione														
	Product Design e gestione del ciclo di vita														
	Resilienza del modello di business														
	Gestione della catena di produzione														
	Approvvigionamento dei materiali ed efficienza														
	Impatti fisici del cambiamento climatico														
	Etica aziendale														
	Comportamento competitivo														
	Gestione del contesto legale e regolatorio														
	Gestione del rischio di incidenti critici														
	Gestione del rischio sistemico														

Il processo di **doppia materialità** opera, in sostanza, come un vero e proprio **filtro della rendicontazione**. Le questioni ritenute materiali — secondo una o entrambe le prospettive di analisi — attivano **obblighi informativi** ai sensi dei pertinenti standard tematici ESRS. Ad esempio, qualora un'impresa concluda che il **cambiamento climatico** costituisce un tema materiale (circostanza, peraltro, verosimile per la maggior parte delle organizzazioni), essa sarà tenuta a includere nel proprio report tutte le informazioni previste **dall'ESRS E1** – Climate Change (Cambiamento Climatico). Per converso, se un determinato tema ESRS viene ritenuto non materiale, l'impresa può omettere le relative informazioni di dettaglio **solo qualora** sia in grado di dimostrarne in modo solido e documentabile l'irrilevanza. Anche in tali casi, tuttavia, possono essere richieste spiegazioni o informazioni minime, ad esempio da parte di istituzioni finanziarie interessate a comprendere le ragioni dell'esclusione.

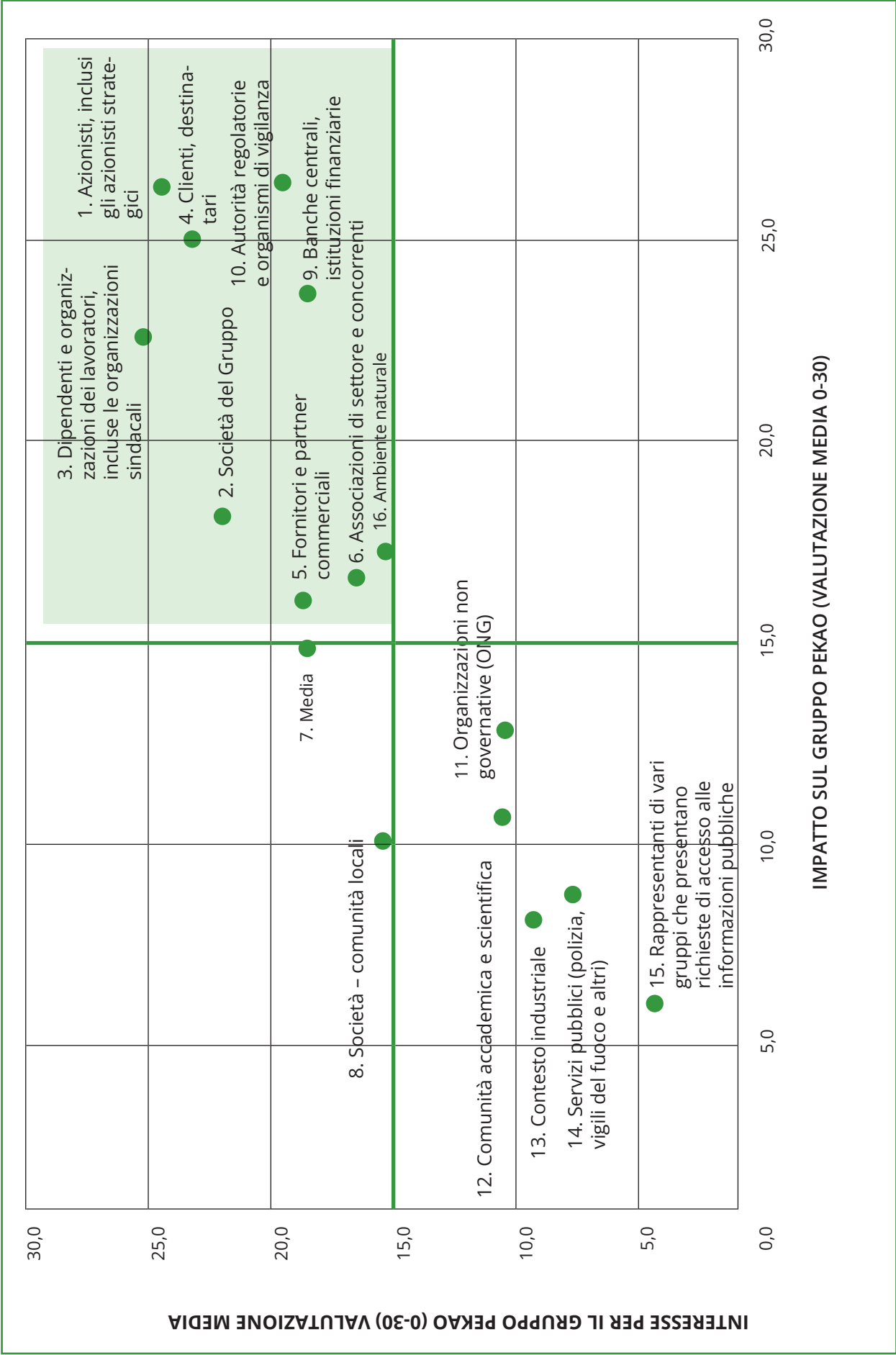
Il processo di valutazione della doppia materialità come primo snodo della rendicontazione degli standard sociali

L'implementazione di una valutazione della doppia materialità può rivelarsi complessa, soprattutto per le organizzazioni che si confrontano per la prima volta con questa prospettiva duale. Gli ambiti risultanti dal processo di doppia materialità trovano poi espressione negli obblighi informativi di cui alla sezione **Strategia e Modello di Business (SBM-1, 2, 3)**, che rappresenta il punto di raccordo tra analisi e comunicazione esterna. Le migliori prassi emergenti e le linee guida disponibili possono tuttavia supportare le imprese nello svolgimento efficace del processo, consentendo di massimizzarne il valore strategico:

Coinvolgere sin dalle fasi iniziali un ampio spettro di stakeholder, al fine di intercettare una pluralità di prospettive su ciò che risulta effettivamente significativo. Ciò include stakeholder interni (alta direzione, team di sostenibilità, responsabili del rischio, organizzazioni sindacali, dipendenti di diverse funzioni) e stakeholder esterni (investitori, autorità di regolazione, clienti, fornitori, membri delle comunità locali, organizzazioni non governative).

Esempio – La mappa degli stakeholder di PEKAO S.A.⁶⁵ (con ulteriori criteri per l'individuazione degli stakeholder prioritari)

⁶⁵ Bank Pekao S.A. (2025). *Report on the Activities of Bank Pekao Group for 2024*. https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:4508067b-d2e6-4771-a4e0-0ef4ebfffdad/Report_on_the_Activities_Bank_Pekao_Group_RR2024.pdf



il Gruppo Pekao uno strumento di mappatura della **catena del valore**, comprendente le attività nel settore degli istituti di credito. Dall'applicazione di questo strumento è scaturita una lista di stakeholder, successivamente valutata all'interno del Gruppo da diciotto unità operative, nell'ambito del processo di mappatura degli stakeholder del Gruppo Pekao S.A. L'integrazione e l'analisi dei dati raccolti hanno permesso di identificare i principali stakeholder del Gruppo.

Come già sottolineato, l'identificazione della catena del valore contribuisce a ottenere risultati più accurati nella selezione dei principali stakeholder. A titolo comparativo, il gruppo **LPP (abbigliamento)** ha realizzato un'analisi altrettanto approfondita, mostrando come un approccio strutturato alla mappatura possa supportare decisioni strategiche nella gestione degli stakeholder⁶⁶.

Grafico 4. Analisi della catena del valore di LPP

66 LPP SA Group. (2025). *Consolidated annual report of LPP SA Group for 2024*. <https://www.lpp62711ea95a.blob.core.windows.net/blobwwwlpp62711ea95a/wp-content/uploads/2025/04/Consolidated-annual-report-of-LPP-SA-Group-for-2024-1.pdf>

A MONTE				OPERAZIONI INTERNE			A VALLE	
LIVELLO 4	LIVELLO 3	LIVELLO 2	LIVELLO 1	Processi nell'organizzazione			UTILIZZO	FINE DEL CICLO DEL PRODOTTO
APPROVVIGIONAMENTO DELLE MATERIE PRIME	Lavorazione delle materie prime	Produzione dei materiali	Creazione dei prodotti finiti	Processi operativi	Processi di supporto	Vendita e Post-vendita		
Fornitori di materie prime come cotone, lino, canapa, alberi per fibre cellulosiche, allevamento di bestiame ed estrazione di materie prime per materiali sintetici. Materie prime per la produzione. Materie prime energetiche come elettricità e carburanti per veicoli.	Fornitori che lavorano le materie prime attraverso processi come filatura, concia e riciclo dei materiali.	Fornitori che producono materiali come tessuti e pelli, inclusi componenti come bottoni e cerniere. Processi di tessitura, maglieria, tintura, stampa e finissaggio. Materie prime per calzature e borse.	Fornitori che creano prodotti finiti (abbigliamento, calzature, borse, accessori). Processi: taglio, cucito, finitura (lavaggio, tintura del prodotto finito).	Creazione e sviluppo del prodotto, approvvigionamento e gestione degli acquisti, amministrazione, controllo qualità e supervisione, stoccaggio e trasporto, gestione del centro di distribuzione, gestione delle vendite, gestione del servizio clienti, gestione dell'organizzazione, comunicazione aziendale e relazioni pubbliche, identificazione e mitigazione dei rischi, servizi legali e compliance, supporto IT e sviluppo dei sistemi interni.- Customer service management. - Management of the organisation and public relations. - Risk identification and mitigation. - Legal services and compliance. - IT support and development of internal systems.	Gestione strategica, amministrazione, gestione delle risorse umane, salute e sicurezza, programmi di formazione e sviluppo, controllo di gestione e analisi finanziaria.	Vendite nei negozi del marchio e online, gestione di reclami e resi, concessione delle garanzie ed erogazione dei servizi postgaranzia.	Fase in cui il prodotto è utilizzato dal consumatore e funziona come previsto. Include manutenzione, conservazione, pulizia, riparazione, riutilizzo ed estensione del ciclo di vita tramite riparazione o vendita outlet.	Azioni volte a ridurre l'impatto ambientale dei materiali di scarto. Il consumatore può smaltire il prodotto tramite rifiuto ordinario, restituirlo nei negozi, utilizzare altri programmi di raccolta o partecipare a iniziative legate all'economia circolare.
LOGISTICS AND TRANSPORT								
Attività connesse al trasporto di materie prime, materiali e prodotti finiti.	Attività relative a stoccaggio, trasporto e fornitura. Il trasporto dei prodotti ordinati ai clienti è gestito dal Gruppo LPP - LPP Logistics. Le consegne dei prodotti acquistati tramite il canale e-commerce sono effettuate da operatori terzi – corrieri e servizi postali.			Trasporto a fine vita, comprese riparazioni, rivendita, riciclaggio e smaltimento dei rifiuti tessili, tra gli altri.				

* Riciclaggio - il processo di recupero mediante il quale i materiali di scarto vengono rielaborati per ottenere prodotti, materiali o sostanze utilizzabili per il loro scopo originale.

1. **Utilizzando il contesto sopra descritto, si provi a compilare una lista completa di questioni relative alla sostenibilità** potenzialmente rilevanti per l'impresa. Un buon punto di partenza è rappresentato dall'elenco dei temi ESG fornito nell'**ESRS 1 (Requisiti generali)** – l'**Appendice A dell'ESRS 1** delinea un insieme completo di questioni ambientali, sociali e di governance che dovrebbero essere prese in considerazione.

In questa fase di identificazione, l'obiettivo è catturare **tutti gli impatti, rischi e opportunità (IRO)**, effettivi e potenziali, nell'ambito ESG che potrebbero risultare rilevanti. È opportuno sfruttare le fonti esistenti: report di sostenibilità precedenti, registri dei rischi, articoli dei media, studi accademici, framework di settore (ad esempio SASB Standards, GRI, TCFD) e benchmarking con aziende peer possono tutti contribuire a costruire l'elenco dei temi rilevanti.

Esempio di sintesi del processo di valutazione della doppia materialità, inclusivo di IRO, con riferimento all'impatto, alla probabilità di accadimento e al luogo in cui si verifica (ORLEN S.A.):

Grafico 5. Valutazione della doppia materialità nel contesto della ORLEN (sintesi)

Rischio, impatto, opportunità	Rischio (R) / Impatto (I) / Opportunità (O)	Positivo (+) / Negativo (-)	Reale (R) / Potenziale (P)	Catena di fornitura / Organizzazione (O) / A valle (D) / A monte (U)
Cultura aziendale				
Processi e procedure implementati a supporto della cultura aziendale	I	(+)	R	O, U
Difficoltà nella risoluzione dei conflitti	R			
Tutela dei whistleblower				
Sistema e Politica di tutela dei whistleblower implementati	I	(+)	R	O
Prevenzione delle violazioni grazie a procedure implementate e funzionanti in modo efficiente	O			
Impegno politico e attività di lobbying				
Dialogo continuo e trasparente con stakeholder esterni quali enti governativi, istituzioni UE e altri	I	(+)	R	O
Donazione involontaria destinata a un soggetto non autorizzato a causa di un'errata identificazione	R			O

Garantire un ambiente regolatorio stabile, assicurando stabilità e liquidità dei processi di investimento	O			O
Gestione dei rapporti con i fornitori, incluse le pratiche di pagamento				
Processi e procedure implementati per la gestione delle relazioni con i fornitori	I	(+)	R	O, U
Aumento dei costi di cooperazione con fornitori che non soddisfano i criteri ESG	R			O
Sanzioni dovute al mancato rispetto degli obblighi di due diligence da parte dei fornitori	R			O
Fidelizzazione dei clienti che apprezzano la cooperazione con fornitori conformi ai criteri ESG	O			O
Prevenzione e rilevazione della corruzione, incluse le attività formative				
Procedure implementate per prevenire e rilevare la corruzione	I	(+)	R	O, D, U
Formazione finalizzata a eliminare la corruzione e i suoi effetti	O			O

Fonte: Management Board report on the activities of the Orlen Group and Orlen SA for 2024.

2. Si **colleghino i requisiti di informativa ESRS alla rendicontazione** e si traducano l'elenco dei temi materiali e dei relativi IROs in **specifiche informazioni da includere nella rendicontazione di sostenibilità**. Si associno ciascun tema materiale a uno o più **Obblighi di divulgazione (Disclosure Requirements - DR)** previsti dagli ESRS. Qualora si qualifichi, ad esempio, la "perdita di biodiversità" come impatto materiale, si faccia riferimento all'ESRS E4 (Biodiversità ed Ecosistemi). Si individuino in modo puntuale e coerente i requisiti di informativa applicabili — in termini di metriche, obiettivi, politiche, azioni e meccanismi di monitoraggio — e si integrino nel report di sostenibilità.

Nelle sezioni che seguono si fornisce una panoramica di ciascuno standard sociale ESRS (da S1 a S4), illustrandone l'applicazione pratica attraverso **esempi tratti da casi concreti di primarie imprese polacche: ORLEN, LPP, Budimex e altre**. Gli esempi richiamano dati reali e pubblicamente disponibili, a dimostrazione di come le imprese polacche stiano già rendicontando in modo strutturato le questioni sociali. In particolare, si osserverà in che modo:

- **ESRS S1 (Forza lavoro propria)** ricomprenda i lavoratori direttamente impiegati dall'impresa e come società quali ORLEN rendano conto di indicatori relativi al proprio personale (ad esempio, il 100% dei dipendenti ORLEN è coperto da contratti collettivi; l'azienda monitora inoltre infortuni, sicurezza sul lavoro e indicatori di diversità).

- **ESRS S2 (Lavoratori nella catena del valore)** riguardi le condizioni di lavoro lungo la filiera produttiva e presso fornitori e subappaltatori, come dimostra l'attività di vigilanza di LPP sulle condizioni degli stabilimenti tessili e sugli audit ai fornitori (LPP collabora con 1.238 fornitori ed è firmataria dell'Accordo Internazionale sulla sicurezza antincendio e strutturale nelle fabbriche di abbigliamento).
- **ESRS S3 (Comunità interessate)** si concentri sugli impatti dell'attività d'impresa sulle comunità locali, ambito nel quale Budimex ha attivato percorsi di coinvolgimento dei territori interessati dai progetti infrastrutturali, organizzando nel 2024 workshop finalizzati a raccogliere esigenze e istanze delle comunità coinvolte.
- **ESRS S4 (Consumatori e utilizzatori finali)** attenga agli impatti sui consumatori, come esemplificato dall'informativa della mBank in materia di protezione dei dati personali e di gestione di criticità relative alla privacy.

Procediamo ora con un approfondimento sugli ESRS Sociali.

Si precisa che tutti gli esempi di rendicontazione richiamati sono tratti da relazioni annuali consolidate comprensive della dichiarazione di sostenibilità, riferite all'esercizio di rendicontazione 2024.

S1 - Forza lavoro propria

S1-1 Forza lavoro propria (dipendenti con rapporto di lavoro subordinato e lavoratori non dipendenti che operano in diretto collegamento con l'impresa)

Come rendicontare correttamente le politiche?

L'impresa è tenuta a predisporre una descrizione puntuale delle politiche adottate per la gestione dei rischi e degli impatti significativi relativi alla propria forza lavoro.

In particolare, si devono illustrare:

- gli impegni assunti in materia di diritti umani e le eventuali misure di contenimento;
- le modalità attraverso cui tali politiche risultano coerenti con i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGPs):

Cosa sono gli UNGPs?

I Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGPs), approvati nel 2011, costituiscono lo standard globale di riferimento per la prevenzione e la gestione delle violazioni dei diritti umani connesse all'attività d'impresa.

Essi si fondano su tre pilastri:

1. Il **dovere dello Stato di proteggere** i diritti umani;
2. La **responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani**, attraverso processi di **due diligence**;
3. **L'accesso a rimedi** effettivi per le vittime di violazioni.

Pur non essendo giuridicamente vincolanti, gli UNGPs sono ampiamente recepiti nei principali framework internazionali (ad esempio, le Linee Guida OCSE e gli stessi ESRS dell'Unione europea), incidendo in modo significativo sulle modalità con cui le imprese rendicontano e gestiscono i propri impatti sociali.

Secondo pilastro: la responsabilità d'impresa

Le imprese devono:

- evitare di causare o contribuire a impatti negativi sui diritti umani;
- intervenire qualora siano coinvolte in tali impatti;
- attuare un processo di due diligence sui diritti umani, articolato in valutazione, azione, monitoraggio e comunicazione.

Concetti chiave degli UNGPs

- **Due diligence**: processo volto a identificare, prevenire, mitigare e rendicontare gli impatti negativi sui diritti umani.
- **Impatti negativi sui diritti umani**: situazioni in cui le attività o relazioni d'impresa causano o contribuiscono a effetti pregiudizievoli.
- **Relazioni d'impresa / catena del valore**: la responsabilità dell'impresa si estende non solo alle proprie attività, ma anche alle relazioni commerciali (dirette e indirette) connesse a operazioni, prodotti o servizi.
- **Compensazione**: garanzia di accesso a meccanismi efficaci di compensazione per le vittime di abusi.
- **"Rispetto" vs "Supporto"**: il rispetto dei diritti umani implica, quale livello minimo, l'astensione da violazioni e la gestione degli impatti negativi, indipendentemente da iniziative filantropiche o di Responsabilità Sociale d'Impresa.

- se le proprie politiche affrontano esplicitamente il lavoro forzato e il lavoro minorile;
- se dispone di una politica di prevenzione degli infortuni sul lavoro.

La divulgazione deve descrivere in modo chiaro:

- le politiche di non discriminazione;
- se tali politiche includano la tutela delle caratteristiche legalmente protette (ad esempio genere, età, origine etnica, religione, disabilità, orientamento sessuale);
- eventuali impegni in materia di diversità della forza lavoro;
- le procedure adottate per prevenire e mitigare i rischi di discriminazione.

Struttura della divulgazione secondo il modello MDR-P⁶⁷

Descrizione delle principali assunzioni della policy, descrizione dell'ambito di applicazione della policy (anche in relazione alla catena del valore), responsabilità per l'attuazione della policy, riferimento a iniziative esterne, riferimento agli stakeholder chiave, informazioni sulle modalità di comunicazione della policy alle parti interessate.

S1-2 - Processi di coinvolgimento della forza lavoro e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti

Come rendicontare correttamente il coinvolgimento della forza lavoro e dei lavoratori?

L'S1-2 descrive in che modo il feedback dei dipendenti influenza la gestione degli impatti rilevanti.

- I lavoratori forniscono il proprio contributo direttamente o tramite rappresentanza?
- Frequenza del coinvolgimento e livello organizzativo in cui esso avviene

⁶⁷ **Nota Omnibus:** Le bozze degli ESRS del novembre 2025 sostituiscono i Minimum Disclosure Requirements (MDR) con i General Disclosure Requirements (GDR). Questo cambiamento sottolinea che tali requisiti costituiscono un quadro generale per la rendicontazione di qualsiasi tema materiale, anziché un elenco rigido di informazioni minime: il termine "Minimum" suggeriva una lista fissa di elementi da spuntare, mentre "General" implica un framework universale applicato solo alle informazioni rilevanti. La nuova articolazione considera quattro componenti: **GDR-P** (Policies): come l'impresa gestisce il tema; **GDR-A** (Actions): azioni concrete intraprese; **GDR-T** (Targets): obiettivi misurabili; **GDR-M** (Metrics): come i dati sono calcolati (metodologia).

- Responsabilità per la supervisione del processo
- Come viene valutata l'efficacia del processo e quali sono i risultati (ad es. accordi e contratti)?

Nota Omnibus: Nella versione attuale degli ESRS, il coinvolgimento della forza lavoro era spesso rendicontato come attività autonoma. La nuova bozza di ESRS (ESRS S1-2) integra tale coinvolgimento direttamente nel ciclo di gestione (GDR-P e GDR-A).

- **Co-progettazione delle politiche:** L'impresa deve ora indicare come i rappresentanti dei lavoratori siano stati coinvolti nella concreta elaborazione e sviluppo delle politiche sociali. Non è più sufficiente dichiarare l'esistenza di una policy; la rendicontazione deve spiegare in che modo il contributo sindacale ne abbia orientato i contenuti.
- **Verifica delle azioni:** Un nuovo requisito centrale consiste nel dimostrare come i rappresentanti contribuiscano al monitoraggio dell'efficacia delle azioni adottate. Ad esempio, se un'impresa introduce un nuovo protocollo di sicurezza (GDR-A), si dovrebbe indicare se e come i rappresentanti dei lavoratori abbiano verificato che tale protocollo abbia effettivamente migliorato la sicurezza operativa.
- **Canali di rimedio:** L'esistenza di meccanismi di reclamo deve essere illustrata congiuntamente al ruolo dei rappresentanti nella supervisione di tali canali, garantendo che siano affidabili e accessibili.

S1-3 – Processi per la gestione degli impatti negativi e canali per la segnalazione di problematiche da parte della forza lavoro propria

Come rendicontare correttamente la segnalazione di problematiche?

La descrizione del processo per la gestione degli impatti negativi sui dipendenti dovrebbe includere:

- Una descrizione dell'approccio generale, comprensiva di informazioni su come l'impresa verifica se la riparazione del danno sia stata efficace.
- I canali indicati per la comunicazione di necessità e problematiche relative alla riparazione.
- Informazioni sull'esistenza di meccanismi per la segnalazione di violazioni.
- Una descrizione di come viene supportata la disponibilità dei meccanismi e dei canali di segnalazione.
- Una descrizione di come viene monitorata l'efficacia dei processi di riparazione.
- Una descrizione di come viene valutato il livello di fiducia nei processi di riparazione.
- Una descrizione delle politiche adottate per proteggere i whistleblower, i rappresentanti dei lavoratori e altri soggetti coinvolti.

S1-4 – Azioni sugli impatti materiali sulla forza lavoro propria, approcci alla gestione dei rischi materiali e allo sfruttamento delle opportunità materiali legate alla forza lavoro propria, ed efficacia di tali azioni

Come rendicontare correttamente le attività?

Deve essere utilizzato il modello MDR-A

In relazione alle azioni, devono essere divulgate: la lista delle principali azioni intraprese durante l'esercizio di rendicontazione e pianificate per il futuro; l'ambito di applicazione delle azioni chiave; **l'orizzonte temporale** entro cui l'impresa intende raggiungere ciascuna azione chiave; ove applicabile, le **azioni chiave (con i risultati)** adottate per fornire misure correttive; ove applicabile, **informazioni quantitative e qualitative sui progressi**.

Rispetto agli impatti, occorre descrivere:

- Azioni intraprese e pianificate
- In che modo le azioni intraprese consentono la riparazione degli impatti
- Azioni aggiuntive volte a generare un impatto positivo sulle risorse umane interne
- Come viene monitorata l'efficacia delle azioni

Rispetto ai rischi e alle opportunità, occorre descrivere:

- Quali azioni sono pianificate o in corso per mitigare i rischi materiali per l'impresa
- Quali azioni sono pianificate o in corso per sfruttare le opportunità materiali per l'impresa

S1-5 – Targets relativi alla gestione di impatti negativi materiali, alla promozione di impatti positivi e alla gestione di rischi e opportunità materiali

Come rendicontare correttamente i targets?

La divulgazione deve includere le informazioni richieste da ESRS 2 MDR-T.

Le informazioni devono includere: se e **come l'impresa monitora** l'efficacia delle proprie azioni; gli obiettivi misurabili, temporizzati e orientati ai risultati fissati dall'impresa per raggiungere gli obiettivi di policy, progettati per riflettere l'impatto atteso del progresso complessivo nel tempo; **nel caso in cui l'impresa non abbia fissato obiettivi**, se e come comunque monitora l'efficacia delle azioni intraprese; **se e come gli stakeholder siano stati coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi**.

La descrizione degli obiettivi deve riguardare:

- La riduzione degli impatti negativi
- Lo sviluppo di impatti positivi
- La gestione dei rischi e delle opportunità significative

Come contesto per queste informazioni, deve essere resa nota anche:

- Come è stato stabilito l'obiettivo
- Come viene monitorata la sua fattibilità
- Le lezioni apprese e le conclusioni derivanti dall'implementazione dell'obiettivo

Tabella 9 Esempio relativo alla Budimex S.A.:

2026	Mantenere un turnover volontario non superiore all'8,5%
2026	Raggiungere un GPGR (Gender Pay Gap Ratio) inferiore al 9%
2026	GCR (Glass Ceiling Ratio) – aumentare la percentuale di donne nel middle e senior management al 22% (rispetto al 19% nel 2022).
Annually	Erogare formazione e programmi per promuovere la cultura della sicurezza al 100% dei dipendenti

S1-6 – Caratteristiche dei dipendenti dell'impresa**Come rendicontare correttamente le caratteristiche dei dipendenti?**

Deve essere utilizzato lo schema MDR-M

Per ciascuna metrica devono essere divulgati: i **metodi e le ipotesi significative** adottate; se la misurazione della metrica è stata validata da un organismo esterno diverso dal fornitore di garanzie.

Devono essere forniti i seguenti dati:

- Numero totale di persone impiegate con contratti di lavoro, suddiviso per:
 - a. Genere
 - b. Paese (solo nei paesi in cui l'impresa ha più di 50 dipendenti o almeno il 10% della forza lavoro totale)
- Numero di uscite e tasso di turnover.
- Numero totale di persone impiegate con contratti di lavoro, espresso in numero di persone o equivalenti a tempo pieno (FTE), suddiviso per:
 - a. Contratti a termine (per genere)

b. Contratti a tempo indeterminato (per genere)

c. Dipendenti con orario non garantito (per genere)

È possibile includere anche la suddivisione tempo pieno / part-time.

L'impresa deve rendicontare le informazioni richieste utilizzando i formati tabellari indicati nell'AR 55.

Tabella 10 Modello per la presentazione del numero di dipendenti per genere

Genere	Numero di dipendenti
Maschio	
Femmina	
Altro*	
Non riportato*	
Totale dipendenti	

* In alcuni Stati membri è possibile che le persone si registrino legalmente con un terzo genere, spesso neutro, che nella tabella sopra è classificato come "Altro". Tuttavia, se l'impresa rende disponibili dati relativi a dipendenti in Paesi in cui ciò non è possibile, può spiegare questa situazione e indicare che la categoria "Altro" non è applicabile.

Tabella 11 Modello per la presentazione del numero di dipendenti nei Paesi in cui l'impresa ha almeno 50 dipendenti che rappresentano almeno il 10% del totale

Paese	Numero di dipendenti
Paese A	
Paese B	
Paese C	
Paese D	

Tabella 12 Modello per la presentazione delle informazioni sui dipendenti per tipo di contratto, suddivisi per genere.

[Periodo di rendicontazione]					
CATEGORIA	FEMMI-NA	MASCHIO	ALTRO*	NON DIVULGATO	TOTALE
Numero di dipendenti (head count / FTE)					
Numero di dipendenti a tempo indeterminato					
Numero di dipendenti a tempo determinato					
Numero di dipendenti con orario non garantito					
Numero di dipendenti a tempo pieno					
Numero di dipendenti part-time					

Tabella 13 Modello per la presentazione dei dipendenti per tipo di contratto, suddivisi per regione

CATEGORIA	REGIONE A	REGIONE B	TOTALE
Numero di dipendenti			
Numero di dipendenti a tempo indeterminato			
Numero di dipendenti a tempo determinato			
Numero di dipendenti con orario non garantito			
Numero di dipendenti a tempo pieno			
Numero di dipendenti part-time			

S1-7 – Caratteristiche dei lavoratori non dipendenti nella forza lavoro propria dell'impresa

Come rendicontare correttamente le caratteristiche?

Le seguenti informazioni sono divulgate:

- Numero totale di persone definite come non dipendenti, opzionalmente suddiviso per tipo di contratto:
 - a. Contratto di mandato
 - b. Contratto per opera specifica
 - c. Altri tipi di contratto (se applicabile)

Se l'impresa non è in grado di fornire valori esatti, può utilizzare stime conformi alle disposizioni di ESRS 1:

- approssimare il numero di persone non dipendenti alla decina più vicina;
- se il numero supera 1.000, approssimare alla centinaia più vicina;
- spiegare chiaramente l'approccio adottato per la stima.

Deve essere utilizzato lo schema MDR-M per la rendicontazione.

Tabella 14. Caratteristiche delle forme di lavoro delle persone che costituiscono le risorse proprie del Gruppo Budimex non dipendenti, suddivise per genere – Esempio di disclosure relativi alla Budimex S.A (Numero di persone impiegate come risorse proprie del Gruppo Budimex, diverse dai suoi dipendenti, al 31 dicembre 2024)

Tipologia di contratto	Budimex SA			Gruppo Budimex		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Contratto di mandato	51	36	87	98	193	291
Contratto B2B	3	10	13	7	16	23
Contratto di tirocinio	60	34	94	60	34	94
Nomina	2	7	9	4	12	16
Totale	116	87	203	169	255	424

S1-8 - Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale

Come rendicontare correttamente la contrattazione collettiva?

Le informazioni da divulgare devono includere:

- Percentuale di persone con contratti di lavoro:
 - a. A cui si applica il contratto collettivo – nell'intera forza lavoro
 - b. A cui si applica il contratto collettivo – nello Spazio Economico Europeo (EEA)
 - c. A cui si applica il contratto collettivo – al di fuori dello Spazio Economico Europeo (EEA)

Percentuale di persone rappresentate da rappresentanti dei lavoratori, suddivisa per Paesi EEA dove l'impresa ha >10% della forza lavoro.

L'impresa può anche rendicontare in che misura i termini e le condizioni di lavoro dei non-dipendenti nella propria forza lavoro siano determinati o influenzati da contratti collettivi, inclusa una stima della copertura.

Deve essere utilizzato lo schema MDR-M in formato tabellare.

1. Come si calcola la percentuale di dipendenti coperti da contratti collettivi

La percentuale di dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva si calcola con la seguente formula:

$$\text{Percentuale} = \frac{\text{Numero di dipendenti coperti da contrattazione collettiva}}{\text{Numero totale di dipendenti}} \times 100$$

2. Come calcolare l'informazione richiesta dal paragrafo 63(a)

Per calcolare quanto richiesto dal paragrafo 63(a), l'impresa deve identificare i Paesi dello Spazio Economico Europeo (SEE) in cui ha un'occupazione significativa (un Paese è considerato significativo se: vi lavorano almeno 50 dipendenti, tali dipendenti rappresentano almeno il 10% del totale dei dipendenti dell'impresa.). Per ciascuno di questi Paesi, riportare la percentuale di dipendenti impiegati in stabilimenti in cui i lavoratori sono rappresentati da rappresentanti dei lavoratori.

$$\text{Percentuale} = \frac{\text{Dipendenti in stabilimenti con rappresentanza dei lavoratori}}{\text{Dipendenti totali nel Paese}} \times 100$$

Tabella 15 Esempio relativo alla Orlen SA

Tasso di copertura	Ambito della contrattazione collettiva		Dialogo sociale – sindacati	Dialogo sociale – Comitato aziendale europeo
	Personale EEA	Personale Non-EEA	Rappresentanza sul luogo di lavoro (solo EEA)	
0-19%	Austria, Germania	n/a	Ungheria, Austria, Germania	Austria, Norvegia
20-39%	n/a	n/a	n/a	n/a
40-59%	n/a	n/a	n/a	n/a
60-79%	n/a	n/a	n/a	n/a
80-100%	Polonia, Repubblica ceca, Norvegia, Lituania, Ungheria	n/a	Polonia, Repubblica ceca, Norvegia, Lituania	Polonia, Repubblica ceca, Germania, Lituania, Ungheria

Discussione

- Cosa significa **“dialogo sociale”** nel contesto della tua organizzazione?
- Quale **ruolo hanno concretamente i sindacati o gli organismi di rappresentanza dei lavoratori** nella tua azienda?
- Come definiresti **un dialogo sociale efficace**? Attraverso procedure formali o una cultura di collaborazione aperta?
- Quali sono i **rischi e i benefici** per un'azienda di avere una copertura contrattuale collettiva alta (o bassa)?
- Come possono le aziende **documentare i processi di consultazione** con i dipendenti per soddisfare i requisiti informativi ESRS S1-8?

S1-9 – Metriche sulla diversità (MDR-M)

Come rendicontare correttamente le metriche sulla diversità?

Devono essere divulgate le seguenti informazioni:

La distribuzione di genere ai livelli più alti di gestione, con:

- Numero di persone per ciascun genere
- Percentuale di ciascun genere

La distribuzione per età tra i dipendenti soggetti alla normativa sul lavoro, suddivisa nelle seguenti fasce:

- Meno di 30 anni
- Tra 30 e 50 anni
- Oltre 50 anni

Esempio di LPP (azienda polacca di abbigliamento):

Grafico 6. Distribuzione di genere tra i dirigenti senior di LPP per numero e percentuale & struttura per età dei dipendenti

Categoria / Gruppo	LPP SA		Gruppo LPP	
	Numero	%	Numero	%
Distribuzione di genere tra i dirigenti senior				
Uomini in posizioni dirigenziali	14	37,8%	36	40,6%
Donne in posizioni dirigenziali	23	62,2%	53	59,4%
Totale dirigenti senior	37	100%	89	100%
Struttura per età dei dipendenti				

Lavoratori sotto i 30 anni	1.183	36%	20.208	59,7%
Dipendenti tra 30 e 50 anni	1.997	60,8%	12.822	37,9%
Dipendenti sopra i 50 anni	106	3,2%	798	2,4%
Totale dipendenti	3.286	100%	33.828	100%

Grafico 7. Esempio di diversità di genere nel top management del Gruppo Generali (assicurazioni e asset management)

Obiettivo strategico	Metrica	Valore della metrica al 31/12/2024	Obiettivo e livello da raggiungere	Orizzonte temporale dell'obiettivo	Baseline e anno di riferimento
Aumentare la presenza femminile in posizioni strategiche	Donne in posizioni strategiche	38,6% (647) donne in posizioni strategiche	40% di donne in posizioni strategiche	2022–2024	30% (2021)

S1-10 – Retribuzioni adeguate (MDR-M)⁶⁸

Come rendicontare correttamente le retribuzioni adeguate?

Informazioni da riportare:

- La percentuale di persone con contratti di lavoro che ricevono una retribuzione inferiore a quella adeguata, per Paese.
- La percentuale di persone che svolgono lavoro per l'impresa con contratti diversi dal contratto di lavoro che ricevono una retribuzione inferiore a quella adeguata, per Paese.

Esempio più comune:

“Tutti i dipendenti ricevono una retribuzione adeguata in linea con i criteri applicabili.”

Cos'è realmente una retribuzione minima adeguata?

Retribuzione adeguata ≠ salario minimo

⁶⁸ **Nota Omnibus** L'aggiornamento ESRS crea una sinergia significativa tra S1-7 (Contrattazione collettiva e dialogo sociale) e S1-9 (Retribuzioni adeguate) (attuali S1-8 e S1-10), trasformando la retribuzione adeguata in una narrazione dei processi democratici sul posto di lavoro, piuttosto che in un semplice indicatore isolato. In questo contesto, il dialogo sociale funge da “motore di verifica”, dove l'adeguatezza salariale non viene valutata solo rispetto a benchmark, ma validata tramite **consultazioni congiunte con sindacati o comitati aziendali**. Questo collegamento sposta l'attenzione dai minimi legali verso standard di salario dignitoso negoziati, aumentando significativamente la credibilità e l'auditabilità delle informazioni. Collegando i dati retributivi alla co-determinazione, le aziende possono dimostrare che le loro metodologie sono trasparenti e rispondono ai reali bisogni della forza lavoro, garantendo affidabilità anche in giurisdizioni prive di contrattazione collettiva formale.

Deve essere “non inferiore al salario minimo in un Paese vicino con simile status socio-economico o non inferiore a una norma internazionale di riferimento, come il 60% del salario mediano nazionale e il 50% della retribuzione media lorda” (Direttiva UE sui salari minimi adeguati).

Living wage (salario dignitoso)

Livello salariale necessario per garantire uno stile di vita dignitoso ai lavoratori e alle loro famiglie, tenendo conto delle condizioni del Paese e calcolato per le ore di lavoro normali (ILO).

Discussione

- Cosa significa per te il termine “retribuzione adeguata”?
- Come possono le aziende bilanciare le pressioni sulla redditività con la necessità di garantire una retribuzione equa e adeguata?
- In che modo il pagamento di retribuzioni adeguate può supportare sia la performance aziendale sia il benessere sociale?

S1-11 – Protezione sociale

Come rendicontare correttamente la protezione sociale?

Bisogna riportare se tutti i dipendenti sono coperti da sicurezza sociale attraverso programmi pubblici o benefici aziendali in caso di perdita di reddito dovuta a uno dei seguenti eventi significativi della vita:

- Malattia
- Disoccupazione, a partire dall’inizio del rapporto di lavoro
- Infortunio sul lavoro e disabilità maturata
- Congedo parentale
- Pensionamento

Se tutti i dipendenti sono coperti, questa dichiarazione è sufficiente per soddisfare il requisito di divulgazione e non sono necessarie ulteriori informazioni.

Se non tutti i dipendenti sono coperti, è necessario indicare i Paesi in cui questo tipo di protezione non è fornito e descrivere le categorie di individui non coperte da tale protezione.

Tabella 16 – Esempio Orlen S.A.: Percentuale di dipendenti aventi diritto e che hanno usufruito del congedo familiare

Categoria	Donne	Uomini	Totale
Numero di dipendenti	18.856	48.953	67.809
Numero di dipendenti aventi diritto al congedo familiare	1.300	2.592	3.892
Numero di dipendenti che hanno usufruito del congedo familiare	820	572	1.392
Percentuale di dipendenti aventi diritto al congedo familiare	6,89%	5,29%	5,74%
Percentuale di dipendenti che hanno usufruito del congedo familiare	4,53%	1,17%	2,05%

S1-12 – Persone con disabilità

Come rendicontare correttamente le persone con disabilità? (MDR-M)

- L'impresa deve divulgare la percentuale di persone con disabilità tra i propri dipendenti, nel rispetto delle limitazioni legali sulla raccolta dei dati.
- L'impresa può anche fornire la percentuale di dipendenti con disabilità suddivisa per genere.

S1-13 – Metriche sulla formazione e sviluppo delle competenze

Come rendicontare correttamente la formazione? (MDR-M)

Devono essere divulgate le seguenti informazioni:

- Percentuale di persone con contratto di lavoro che ricevono verifiche regolari sulle prestazioni e sullo sviluppo della carriera.
- Numero o percentuale di verifiche delle prestazioni per ciascun individuo con contratto di lavoro.
- Il numero di verifiche deve essere proporzionato al numero concordato di controlli effettuate dalla direzione.
- Numero medio di ore di formazione per individuo con contratto di lavoro, suddiviso per genere.

Gli indicatori possono essere presentati per categoria salariale.

I dati possono essere pubblicati anche per le persone che svolgono lavoro con contratti diversi dal contratto di lavoro, secondo il formato definito in precedenza.

Tabella 17 – Esempi relativi alla Budimex S.A.: Statistiche sulle revisioni delle prestazioni e dello sviluppo di carriera (2024)

Statistica sulle revisioni delle prestazioni e dello sviluppo di carriera (2024)	Budimex SA			Budimex Group		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Numero di dipendenti che partecipano a valutazioni regolari delle prestazioni	1.080	1.994	3.074	1.287	2.332	3.619
% di tutti i dipendenti che partecipano a valutazioni regolari delle prestazioni	73,87%	62,43%	66,02%	70,33%	39,97%	47,21%

Statistiche sulla formazione (2024)	Budimex SA			Budimex Group		
	Dirigenza Senior	Manager e Supervisor	Altri dipendenti	Dirigenza Senior	Manager e Supervisor	Altri dipendenti
Numero di dipendenti	192	1.361	3.103	251	1.626	5.788
Totale ore di formazione	12.214	55.606	56.307	15.053	64.275	68.345
Numero medio di ore di formazione per dipendente	63,6	40,9	18,1	59,97	39,5	11,8

S1-14 – Metriche sulla salute e sicurezza

Come rendicontare correttamente la salute e sicurezza sul lavoro (OHS)?

Devono essere divulgati i seguenti dati:

- Percentuale di dipendenti (con contratto di lavoro) coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro basato su requisiti legali o su standard e linee guida riconosciuti; facoltativamente, possono essere fornite informazioni su certificazioni e audit esterni.
- Numero di decessi e infortuni derivanti da incidenti o malattie professionali.
- Numero e tasso di incidenti sul lavoro soggetti a obblighi di segnalazione.

In relazione ai dipendenti con contratto di lavoro, divulgare:

- Numero di casi di malattie professionali soggetti a segnalazione.
- Numero di giorni persi a causa di infortuni o malattie professionali, inclusi i decessi causati da tali eventi.

È possibile presentare gli stessi dati anche per altri lavoratori non dipendenti sotto diversi tipi di contratto.

Malattie professionali

Le malattie professionali possono includere condizioni **acute, ricorrenti o croniche** causate o aggravate dalle condizioni o pratiche di lavoro. Ai fini della rendicontazione, l'azienda dovrebbe includere almeno le malattie elencate nel **programma ILO delle malattie professionali** (AR 92)⁶⁹.

Tasso di infortuni

Per calcolare il tasso di infortuni, l'azienda deve dividere il numero di **casi registrabili di infortuni sul lavoro** per il **numero totale di ore lavorate dai dipendenti**, quindi moltiplicare per 1.000.000 (AR 89).

Tabella 18 Esempio relativo alla ORLEN SA:

ESRS	Indicatore	Unità	2024	2025
Dipendenti e forza lavoro				
(S1) 88b / (S1) AR82	Numero di persone decedute in incidenti sul lavoro	numero	3	3
(S1) 88c	Numero di persone infortunate in incidenti sul lavoro con giorni di assenza (LTI), inclusi incidenti mortali	numero	247	219
(S1) 88c	Tasso di frequenza incidenti (con LTI), inclusi incidenti mortali	numero / 1.000.000 ore lavorate	2,04	2,02
(S1) 88c	Tasso di frequenza incidenti (con LTI), inclusi incidenti mortali	numero / 200.000 ore lavorate	0,41	0,40
(S1) 88d	Numero di malattie professionali riconosciute (solo dipendenti)	numero	2	5
(S1) 88e	Numero di giorni di assenza dovuti a infortuni sul lavoro	numero	14.706	12.302
Appaltatori				

⁶⁹ International Labour Organization. (2022). *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* (Annex revised 2022).

(S1) 88b / (S1) AR82	Numero di persone decedute in incidenti sul lavoro	numero	2	1
(S1) 88c	Numero di persone infortunate in incidenti sul lavoro con LTI, inclusi incidenti mortali	numero	49	62
(S1) 88c	Tasso di frequenza incidenti (con LTI), inclusi incidenti mortali	numero / 1.000.000 ore lavorate	0,48	0,73
(S1) 88c	Tasso di frequenza incidenti (con LTI), inclusi incidenti mortali	numero / 200.000 ore lavorate	0,10	0,15
Dipendenti, forza lavoro e appaltatori (Combinati)				
(S1) 88b / (S1) AR82	Numero di persone decedute in incidenti sul lavoro	numero	5	4
(S1) 88c	Numero di persone infortunate in incidenti sul lavoro con LTI, inclusi incidenti mortali	numero	296	281
(S1) 88c	Tasso di frequenza incidenti (con LTI), inclusi incidenti mortali	numero / 1.000.000 ore lavorate	1,32	1,45
(S1) 88c	Tasso di frequenza incidenti (con LTI), inclusi incidenti mortali	numero / 200.000 ore lavorate	0,26	0,29

S1-15 – Metriche sul bilanciamento vita-lavoro (MDR-M)

Come rendicontare correttamente le politiche?

Devono essere divulgate le seguenti informazioni:

- Percentuale di dipendenti (con contratto di lavoro) che hanno diritto a congedi familiari;
- Percentuale di dipendenti aventi diritto che hanno effettivamente usufruito del congedo familiare, suddivisa per genere.

Nota:

Se tutti i dipendenti con contratto di lavoro hanno diritto a congedi familiari secondo una politica sociale o un accordo collettivo, è sufficiente divulgare questa informazione per soddisfare il requisito dell'indicatore.

Tabella 19: Esempio Budimex S.A.: Metriche sul bilanciamento vita-lavoro

Indicatore	Budimex SA	Budimex Group
Percentuale di dipendenti aventi diritto a congedi familiari	100%	100%
% di dipendenti che hanno usufruito del congedo familiare	17,87%	12,86%
% di uomini che hanno usufruito del congedo familiare	14,72%	10,23%
% di donne che hanno usufruito del congedo familiare	24,76%	21,26%

Le aziende spesso rendicontano in questa sezione programmi interni a sostegno della salute mentale o di uno stile di vita sano, ma come si può notare dall'esempio sopra, ci sono anche elementi che possono essere riportati in altre sezioni, ad esempio sotto S1-11.

S1-16 – Metriche retributive (gender pay gap e remunerazione complessiva) (MDRM)

Come riportare correttamente le metriche retributive

Ai fini dell'informativa richiesta dallo standard, l'impresa è tenuta a rendere disponibili i seguenti indicatori, nella forma più chiara e verificabile possibile:

- Divario retributivo di genere non rettificato (È possibile fornire una disaggregazione per categoria professionale, distinguendo tra componenti fisse e variabili della retribuzione, nonché per Paese o per segmento operativo).:

$$\frac{(\text{Redistribuzione oraria lorda media uomini} - \text{Redistribuzione lorda media donne})}{\text{Redistribuzione oraria lorda media uomini}} \times 100$$

- **Remunerazione annua complessiva dell'individuo con la retribuzione più elevata**, rapportata alla **remunerazione annua complessiva mediana di tutti i dipendenti**, con esclusione del medesimo soggetto apicale

$$\frac{\text{Redistribuzione totale annua della persona con la redistribuzione più elevata}}{\text{Redistribuzione totale annua mediana dei dipendenti (escludo il più retribuito)}}$$

Tabella 20. Esempio LPP Group

Divario retributivo per categoria	LPP SA	Gruppo LPP
Alta direzione (Senior management)	2,56%	9,71%
Management intermedio (Middle management)	9,64%	11,04%
Altri dipendenti	5,22%	13,66%
Totale	5,78%	13,33%

Tabella 21. Esempio Budimex SA

Indicatore	Budi-mex SA	Gruppo Budimex
Divario medio di genere non rettificato calcolato sulla base delle componenti fisse e variabili della retribuzione (retribuzione base, indennità fisse, premi/bonus)	22,8%	7,8%
Divario medio di genere non rettificato calcolato sulla base delle sole componenti fisse della retribuzione (retribuzione base, indennità fisse)	11,9%	1,2%
Divario medio di genere rettificato calcolato sulla base delle componenti fisse della retribuzione (retribuzione base, indennità fisse)	4,1%	–

Tabella 22. Esempio relativo alla Orlen SA

Categoria di dipendenti	Divario complessivo	Divario – sola retribuzione base	Divario – componenti accessorie o variabili
Alta direzione	7,29	20,61	-2,93
Personale direttivo	-9,19	-5,66	-15,63
Personale commerciale	15,36	12,72	21,92
Personale di produzione	12,55	6,01	26,25
Altri dipendenti	11,95	10,87	14,99
Totale	-0,62	-3,90	6,38

S1-17 – Eventi, reclami e gravi impatti sui diritti umani

Come rendicontare correttamente reclami e violazioni?

Con riferimento ai fenomeni di discriminazione, devono essere fornite le seguenti informazioni:

- Numero complessivo dei casi di discriminazione, ivi comprese le condotte di molestia, segnalati nel periodo di rendicontazione.
- Numero dei reclami presentati attraverso i canali interni di segnalazione, sia da dipendenti sia da soggetti esterni, inclusi quelli inoltrati ai sensi delle *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali*.
- Ammontare complessivo delle sanzioni pecuniarie, delle ammende e dei risarcimenti del danno conseguenti agli episodi sopra richiamati.

Con riferimento alle gravi violazioni dei diritti umani, devono essere altresì indicati:

- Numero complessivo dei casi accertati di gravi violazioni, comprese quelle relative ai Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (UNGPs), alle Linee guida OCSE o alle Dichiarazioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL).
- Ammontare complessivo delle sanzioni, delle ammende e dei risarcimenti del danno derivanti da tali violazioni.

Tabella 23. Esempio relativo alla mBank

Indicatore	2024
Numero complessivo dei casi di discriminazione, incluse le molestie, segnalati nel periodo di rendicontazione	19
Numero complessivo dei reclami presentati tramite i meccanismi di segnalazione dell'entità da parte dei lavoratori (ivi inclusi i canali interni per la gestione dei reclami)	50
Numero complessivo dei reclami presentati ai Punti di Contatto Nazionali (PCN) dell'OCSE per le imprese multinazionali	0
Ammontare complessivo di sanzioni, ammende e risarcimenti del danno derivanti da incidenti e reclami	0
Numero complessivo di eventi gravi connessi al rispetto dei diritti umani riferiti alla forza lavoro nel periodo di rendicontazione	0
Numero complessivo di eventi gravi relativi ai diritti umani riconducibili alla forza lavoro e connessi alla non conformità ai Principi guida ONU su imprese e diritti umani, alla Dichiarazione OIL sui principi e diritti fondamentali nel lavoro o alle Linee guida OCSE per le imprese multinazionali	0
Ammontare complessivo di sanzioni, ammende e risarcimenti del danno derivanti da incidenti connessi al rispetto dei diritti umani riferiti alla forza lavoro	0
Numero complessivo di eventi gravi in materia di diritti umani nei quali l'impresa ha svolto un ruolo nell'attivazione di misure di rimedio a favore dei soggetti interessati nel periodo di rendicontazione	0

S2 – Lavoratori nella catena del valore**Ambito soggettivo di applicazione dello standard S2**

Tutti i soggetti che svolgono un'attività lavorativa nella catena del valore dell'entità, a monte e a valle, che siano, o possano essere, significativamente influenzati dall'entità, inclusa l'influenza connessa alle operazioni proprie dell'entità e alla sua catena del valore, anche attraverso i suoi

prodotti o servizi e le relazioni commerciali. Ciò include tutti i lavoratori che non sono considerati “forza lavoro propria”.

I lavoratori della catena del valore costituiscono un gruppo chiave di stakeholder interessati.

Le informazioni sulla gestione delle questioni chiave all'interno dell'organizzazione devono essere basate sulle Convenzioni dell'OIL e sulle Linee Guida dell'OCSE:

- Condizioni di lavoro
- Parità di trattamento e pari opportunità
- Altre questioni: lavoro minorile, lavoro forzato, alloggio adeguato, diritto alla privacy.

ESRS 2 SBM-2, 3

(Interessi e punti di vista degli stakeholder/impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello di business

Come rendicontare correttamente l'informativa relativa a S2?

Le informazioni fornite descrivono:

- Se gli impatti sulle persone S2 derivano dal modello di business – SBM-3
- Se gli impatti sulle persone S2 sono presi in considerazione nello sviluppo della Strategia e nelle modifiche del modello di business – SBM-3
- In che modo le opinioni e gli interessi delle persone S1 sono considerati nello sviluppo della Strategia e nella definizione del modello – SBM-2

Inoltre, sono fornite informazioni – SBM-3

- Caratteristiche delle persone impiegate nella catena del valore, tenendo conto della loro posizione nella catena del valore.
- Informazioni di contesto relative agli impatti.
- Definizione dei rischi e delle opportunità derivanti dagli impatti e dalle dipendenze individuati.
- Operazioni con rischio significativo di lavoro forzato – a livello di area geografica.
- Operazioni con rischio significativo di lavoro minorile – a livello di area geografica.

Tabella 24 Esempio relativo alla LPP

ESRS	Argomento materiale	Impatto	Tipo di impatto	Rischio / Opportunità	Posizione nella catena del valore
S2 Lavoratori nella catena del valore	Condizioni di lavoro nella catena del valore	Retribuzione e orario di lavoro	Potenziabile negativo	La scarsa trasparenza della catena di fornitura nel settore tessile e dell'abbigliamento può aumentare il rischio di violazioni dei diritti umani e del lavoro. La conoscenza limitata da parte di LPP degli standard di sicurezza e diritti dei lavoratori crea rischi reputazionali e operativi, con possibili sanzioni finanziarie, contenziosi, deterioramento delle relazioni con gli investitori e aumento del costo del capitale. Opportunità di migliorare la reputazione, evitare sanzioni finanziarie verificando i fornitori e mantenere elevati standard nelle condizioni di lavoro, partecipando ad organizzazioni che promuovono la sicurezza dei lavoratori nella catena del valore.	A monte
		Standard di sicurezza nella produzione di materiali e capi finiti Potenziabili impatti legati all'esposizione dei lavoratori dell'industria dell'abbigliamento a rischi come sostanze chimiche infiammabili, impianti elettrici non sicuri, sostanze chimiche nocive e lavori in quota. LPP ha una conoscenza limitata degli standard di sicurezza e dei diritti umani nelle varie fasi della catena di fornitura e le possibilità di controllo sono limitate.	Potenziabile negativo		A monte
		Sostanze chimiche pericolose nella produzione di abbigliamento La produzione tessile e dell'abbigliamento a monte può dipendere da sostanze chimiche pericolose e cancerogene. LPP ha una conoscenza limitata degli standard di sicurezza chimica nella supply chain.	Potenziabile negativo		A monte
		Produzione in Paesi altamente vulnerabili all'uso di lavoro forzato e minorile La produzione di LPP avviene in Paesi in cui esiste un problema sistemico di lavoro forzato e minorile.	Potenziabile negativo		A monte

La LPP non possiede alcuna entità produttiva, cosa abbastanza comune per questo settore, ma ciò genera molteplici rischi a causa di una visione limitata degli standard di sicurezza dei lavoratori e dei diritti umani, soprattutto in Asia, dove la retribuzione, gli standard di sicurezza e le norme complessive relative a sostanze chimiche e simili sono molto inferiori rispetto all'Unione Europea.

Discussione:

- Quali minacce possono verificarsi nelle catene di approvvigionamento della vostra azienda?
- La vostra azienda adotta misure per contrastarle?

Esempio pratico del perché vale la pena e si dovrebbe rendicontare S2:

Nella sezione su S1, potreste aver notato quanti pochi dipendenti ha Budimex (una delle più grandi imprese di costruzione in Polonia). È fondamentale proteggere i diritti dei lavoratori, non solo di quelli che rientrano nella propria forza lavoro, ma anche di quelli presenti nelle catene di approvvigionamento!

Nell'ambito del framework ESRS, un'impresa di costruzioni generalmente rende conto di un numero relativamente ridotto di lavoratori in ESRS S1 (Forza Lavoro Propria), perché in questa categoria rientrano solo le persone direttamente impiegate dall'azienda o il cui lavoro è effettivamente controllato dall'azienda stessa. Nel settore delle costruzioni, questo gruppo include solitamente ingegneri, architetti, personale d'ufficio, project manager e parte del team di supervisione in cantiere.

Al contrario, la maggior parte della manodopera in cantiere è fornita da subappaltatori. Questi lavoratori non sono dipendenti dell'azienda che rende conto e il loro lavoro non è gestito in modo da soddisfare la definizione di "forza lavoro propria". Per questo motivo, essi vengono classificati sotto ESRS S2 (Lavoratori nella Catena del Valore). ESRS S2 include tutti i lavoratori che contribuiscono alle operazioni dell'azienda, ma sono impiegati da fornitori, subappaltatori o altre entità della catena del valore.

Di conseguenza, è comune e previsto che le imprese di costruzione riportino:

- Una piccola forza lavoro S1 (dipendenti diretti e lavoratori controllati), e
- Una grande forza lavoro S2, rappresentativa della manodopera subappaltata essenziale per la realizzazione dei progetti.

Questa distribuzione riflette la realtà operativa del settore delle costruzioni, dove l'outsourcing di manodopera specializzata e generica costituisce un modello di business standard.

S2-1 Politiche relative ai lavoratori della catena del valore (MDR-P)

Come rendicontare correttamente le politiche?

Descrizione degli impegni derivanti dalla politica sui diritti umani che siano rilevanti per coloro che svolgono lavoro nella catena del valore. Descrizione delle politiche adottate per gestire impatti, rischi e opportunità.

- L'informativa deve indicare in che modo le politiche si riferiscono ai Principi Guida delle Nazioni Unite sui Diritti Umani (**UNGPs**), alle **Convenzioni dell'OIL** (Organizzazione Internazionale del Lavoro) e alle **Linee Guida OCSE**.
- L'informativa deve indicare se le politiche affrontano il lavoro forzato e il lavoro minorile.
- L'informativa deve segnalare se si sono verificati abusi dei diritti umani nella catena del valore a monte o a valle.
- L'entità deve dichiarare se dispone di un codice di condotta per i fornitori.

S2-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori della catena del valore sugli impatti

Come rendicontare correttamente il coinvolgimento?

In che modo le opinioni dei lavoratori della catena del valore influenzano la gestione degli impatti e dei rischi dell'organizzazione? In particolare, l'informativa dovrebbe includere informazioni su:

- a. possibile collaborazione con i lavoratori della catena del valore o i loro rappresentanti legittimi, direttamente o tramite rappresentanti credibili
- b. frequenza del coinvolgimento e livello a cui avviene
- c. Responsabilità per la supervisione del processo
- d. Come viene valutata l'efficacia dei processi e quali sono i risultati (ad esempio, accordi e contratti)
- e. In casi specifici, l'entità dovrebbe rendicontare quali azioni intraprende per supportare i gruppi marginalizzati tra i lavoratori della catena del valore.

S2-3 Processi di correzione degli impatti negativi e canali per i lavoratori della catena del valore per segnalare preoccupazioni.

Come rendicontare correttamente la gestione correttiva?

Descrivere:

- L'approccio generale, inclusa l'informazione su come l'entità verifica se la correzione degli impatti negativi è stata efficace
- I canali per segnalare necessità e preoccupazioni relative alla correzione
- Informazioni sul fatto che l'entità disponga di meccanismi per la segnalazione di violazioni

- Come viene promossa la disponibilità dei meccanismi e dei canali di segnalazione tra i lavoratori della catena del valore
- Come viene monitorata l'efficacia dei processi di correzione
- Come viene valutato il livello di consapevolezza circa l'esistenza dei canali di segnalazione
- Quali politiche garantiscono la protezione dei whistleblower, dei rappresentanti dei lavoratori e di altri soggetti.

S2-4 Azioni sugli impatti materiali sui lavoratori della catena del valore, approcci alla gestione dei rischi materiali e alla valorizzazione delle opportunità materiali relative ai lavoratori della catena del valore, ed efficacia di tali azioni (MDR-A)

Come rendicontare correttamente le azioni intraprese?

In relazione agli impatti:

- Azioni intraprese e pianificate
- Come le azioni intraprese permettono di correggere gli impatti negativi?
- Azioni aggiuntive finalizzate a generare un impatto positivo sui lavoratori della catena del valore
- Come viene monitorata l'efficacia delle azioni?

In relazione ai rischi e alle opportunità:

- Quali azioni sono pianificate o in corso per mitigare i rischi materiali per l'azienda?
- Quali azioni sono pianificate o in corso per valorizzare le opportunità materiali per l'azienda?
- Rendicontare se sono stati segnalati problemi o incidenti significativi relativi ai diritti umani nella catena del valore

S2-5 Obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi materiali, alla promozione di impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali (MDR-T)

Come rendicontare correttamente gli obiettivi?

La descrizione degli obiettivi deve riguardare:

- Riduzione degli impatti negativi
- Sviluppo di impatti positivi
- Gestione dei rischi e delle opportunità significative

Come contesto per le informazioni, devono essere rese note anche:

- Come è stato stabilito l'obiettivo
- Come viene monitorata la sua fattibilità
- Le lezioni apprese e le conclusioni emerse dall'implementazione dell'obiettivo

Tabella 25 Rendicontazione delle azioni e degli obiettivi del Gruppo LPP (S2-4/S2-5)

LAVORO FORZATO e MINORILE
AZIONI RELATIVE AL LAVORO FORZATO e MINORILE
S2-4, MDR-A
Le informazioni sulle iniziative di formazione relative al lavoro forzato e minorile sono disponibili nella sezione Azioni relative a condizioni di lavoro dignitose.
L'approvvigionamento di cotone in partnership con Cotton Made in Africa (CmiA) riduce in modo significativo i rischi di lavoro forzato e minorile nella coltivazione e nella fornitura del cotone e offre l'opportunità e offre alle comunità l'opportunità di guadagnare salari dignitosi, secondo gli standard moderni.
OBIETTIVI RELATIVI AL LAVORO FORZATO e MINORILE
S2-5, MDR-T
Il Gruppo LPP non ha definito, e al momento non prevede di definire, obiettivi specifici in quest'area, ma monitora costantemente l'efficacia delle proprie politiche e azioni. Invece di adottare indicatori rigidi, il Gruppo LPP analizza regolarmente l'impatto delle proprie iniziative e le adatta alle condizioni di mercato, regolamentari e sociali in continua evoluzione, al fine di rispondere nel modo più adeguato alle sfide attuali e alle esigenze degli stakeholder.

S3 – Comunità coinvolte

Chi è soggetto allo standard S3?

L'impresa deve fornire le seguenti informazioni:

Una breve descrizione dei tipi di comunità soggette a impatti materiali derivanti dalle proprie operazioni o attraverso la catena del valore a monte e a valle, specificando se si tratta di:

- comunità che vivono o lavorano direttamente intorno ai siti operativi, fabbriche, impianti o altre operazioni fisiche dell'impresa, o comunità più distanti influenzate dalle attività in quei siti (ad esempio, per inquinamento idrico a valle);
- comunità lungo la catena del valore dell'impresa (ad esempio, quelle interessate dalle operazioni degli impianti dei fornitori o dalle attività di logistica o distribuzione);
- comunità a uno o entrambi gli estremi della catena del valore (ad esempio, al punto di estrazione di metalli o minerali, raccolta di materie prime, o comunità intorno a siti di smaltimento o riciclo);
- comunità di popoli indigeni.

L'obiettivo di questo standard è specificare i requisiti di rendicontazione che consentano agli utenti del bilancio di sostenibilità di comprendere gli impatti materiali sulle comunità interessate, connesse alle operazioni proprie dell'impresa e alla sua catena del valore, anche attraverso prodotti o servizi, nonché tramite le relazioni commerciali, e i relativi rischi e opportunità materiali.

Le informazioni relative alla gestione delle questioni rilevanti all'interno dell'organizzazione devono considerare l'asse impatti/rischi/opportunità relativi ai diritti delle comunità:

- Diritti economici, sociali e culturali
- Diritti civili e politici
- Diritti specifici dei popoli indigeni.

L'impresa che rendiconta deve descrivere le caratteristiche delle comunità interessate. Tale descrizione non si limita solo alle comunità locali in prossimità delle proprie operazioni

Come si può notare, l'ESRS S3 (Comunità interessate) si concentra sugli impatti dell'azienda sulle comunità locali, sui gruppi indigeni, sulle popolazioni vulnerabili e su altri stakeholder sociali esterni alla forza lavoro. Pur rappresentando una parte importante degli standard sociali, l'ESRS S3 sarà omesso dai materiali di formazione preparati per i partner sociali.

S4 – Consumatori e utenti finali

Chi è coperto dallo standard S4?

L'impresa che rendiconta è tenuta a indicare i consumatori e gli utenti finali: persone che acquisiscono, consumano o utilizzano beni e servizi per proprio uso o per uso di altri, e non per rivendita, commercio, attività professionale o artigianale.

L'impresa deve rendicontare le informazioni, relative a questo ambito, descritte di seguito:

Informazioni sulla gestione delle questioni chiave all'interno dell'organizzazione. L'asse informativo riguarda impatti, rischi e opportunità relativi ai diritti dei consumatori e utenti finali:

- Impatti legati alle informazioni sui consumatori o utenti finali (es. privacy, libertà di espressione e accesso a informazioni di alta qualità)
- Sicurezza personale dei consumatori o utenti finali (es. salute e sicurezza, protezione personale, tutela dei minori)
- Inclusione sociale dei consumatori o utenti finali (es. non discriminazione, accesso a prodotti e servizi, pratiche di marketing responsabili)

Per non entrare troppo nei dettagli di questo ambito (similmente a S3, non è l'elemento principale della rendicontazione per i destinatari della formazione), si fornisce un esempio di come le violazioni influenzino le informazioni rese dalle aziende. Un caso interessante e ben documentato è quello della mBank.

Ad agosto 2024, il Presidente dell'Ufficio per la Protezione dei Dati Personali (PUODO) ha inflitto alla mBank una multa di 4,05 milioni di PLN per violazione del GDPR, per non aver notificato agli interessati la violazione della riservatezza dei loro dati personali avvenuta a giugno 2022. La mBank ha presentato ricorso alla corte amministrativa. Il procedimento non è ancora concluso: la mBank rende conto di questa informazione nell'ambito di S4-3, ossia i processi per correggere impatti negativi e i canali attraverso cui consumatori e utenti finali possono segnalare preoccupazioni.

Nella stessa area, la mBank ha dichiarato che, in caso di violazione dei dati personali, informa il PUODO della violazione.

Attraverso il suo sistema informatico, la mBank ha confermato 185 violazioni del GDPR. Dopo aver analizzato e valutato il rischio di violazioni dei diritti e delle libertà, ha trasmesso al PUODO informazioni su 82 casi di violazioni.

- **S4-1** – Politiche relative a consumatori e utenti finali
- **S4-2** – Processi di coinvolgimento dei consumatori e utenti finali
- **S4-3** – Processi per correggere impatti negativi e canali per segnalazioni da parte di consumatori e utenti finali
- **S4-4** – Azioni sugli impatti materiali su consumatori e utenti finali, approcci alla mitigazione dei rischi materiali e alla valorizzazione delle opportunità materiali, ed efficacia di tali azioni
- **S4-5** – Obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi materiali, alla promozione di impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali

3.5 Prospettive future

In questo capitolo, si apprenderanno le seguenti nozioni:

- Quali sviluppi attendono gli ESRS settoriali specifici
- Gli standard per PMI e semplificazioni volontarie
- Come le aziende possono prepararsi alla crescente domanda di dati relativi agli aspetti sociali da parte di clienti e autorità di regolamentazione?
- Il ruolo di ESMA negli ESRS

Introduzione

Gli Standard europei di rendicontazione sulla sostenibilità (ESRS), nell'ambito della nuova Direttiva sulla rendicontazione aziendale di sostenibilità (CSRD), ampliano notevolmente i requisiti di trasparenza aziendale, soprattutto su temi sociali come i diritti dei lavoratori, la parità di tratta-

mento e le condizioni di lavoro. Oltre 50.000 aziende⁷⁰ nell'UE (rispetto alle circa 12.000, con le regole precedenti) dovranno presto rendicontare informazioni dettagliate sui loro impatti sui **diritti umani e sugli standard sociali**, nonché sui rischi correlati. Per i sindacati, questo cambiamento è molto rilevante, perché consente una maggiore visibilità su come i datori di lavoro trattano la propria forza lavoro e rispettano gli impegni sociali.

Standard per le PMI

Per garantire una rendicontazione adeguata per le piccole e medie imprese, gli ESRS includono standard specifici che semplificano le informazioni sociali da divulgare, pur mantenendo i requisiti fondamentali. L'EFRAG (Gruppo consultivo europeo per l'informativa finanziaria) ha sviluppato gli **ESRS per le PMI quotate**, per piccole banche e assicuratori vincolati (**ESRS for Listed SMEs - LSME**), uno standard semplificato che ridimensiona significativamente i requisiti di rendicontazione in base alle capacità dei piccoli emittenti. Esso è strutturato in poche sezioni chiave (Requisiti/Informazioni generali e tre aree tematiche, come Ambiente, Sociale e Condotta aziendale). L'obiettivo è ottenere la massima semplificazione, **coprendo comunque temi sociali essenziali** come forza lavoro e diritti umani, evitando oneri eccessivi per le piccole imprese e prevenendo discriminazioni da parte degli investitori per mancanza di dati.

Parallelamente, per il vasto numero di PMI non quotate, l'EFRAG ha creato uno Standard Volontario di Rendicontazione della Sostenibilità per PMI (VSME)⁷¹. Questo standard VSME è fuori dal campo di applicazione obbligatorio della CSRD (non sarà un Atto Delegato), ma è stato sviluppato su richiesta della Commissione Europea per rispondere a una necessità di mercato. Molte piccole aziende si trovano di fronte a richieste crescenti di dati di sostenibilità da parte di controparti commerciali, ad esempio grandi clienti, banche o investitori che necessitano di informazioni ESG sulla loro catena di fornitura e sui partner.

Il VSME offre uno strumento di rendicontazione molto semplice e standardizzato che le PMI possono utilizzare per rispondere a queste richieste in modo efficiente e coerente. Copre gli stes-

⁷⁰ **Nota Omnibus:** L'ambito legislativo descritto è stato sostanzialmente rivisto dal pacchetto di semplificazione Omnibus, adottato dal Parlamento Europeo il 16 dicembre 2025. Le nuove normative hanno innalzato le soglie obbligatorie di rendicontazione alle aziende con oltre 1.000 dipendenti (in precedenza 250) e 450 milioni di euro di fatturato, riducendo drasticamente il numero di entità obbligate rispetto alle circa 50.000 inizialmente previste. Inoltre, l'adozione obbligatoria degli standard sociali settoriali è stata trasformata in un regime volontario. Di conseguenza, sindacati e stakeholder non avranno più garantita la visibilità estesa sui dati della forza lavoro delle aziende di media dimensione inizialmente prevista dalla direttiva.

⁷¹ **Nota Omnibus:** L'Omnibus ridefinisce in maniera sostanziale l'importanza strategica dello standard VSME. Con l'innalzamento della soglia obbligatoria della CSRD a 1.000 dipendenti, migliaia di aziende di media dimensione (che prima avrebbero dovuto utilizzare standard obbligatori) rientrano ora in questo regime volontario. Fondamentale, la nuova legislazione introduce un **Value Chain Cap**: le grandi imprese sono legalmente limitate nel richiedere ai fornitori dati che superino i requisiti dello standard volontario. Di conseguenza, lo standard VSME si trasforma da semplice linea guida di rendicontazione in uno scudo regolamentare, definendo l'estensione massima dei dati che possono essere richiesti nei rapporti commerciali.

si temi di sostenibilità dei full ESRS, inclusi aspetti ambientali, sociali e di governance, ma in modo proporzionato, con molti meno requisiti informativi. La Commissione Europea ha adottato una Raccomandazione il 30 luglio 2025 a sostegno di questo standard volontario per PMI, proprio per facilitare alle piccole imprese la fornitura delle informazioni di sostenibilità necessarie alle grandi aziende e banche soggette a CSRD nelle loro catene del valore. Il diagramma seguente mostra le modifiche complessive apportate al VSME dopo la consultazione pubblica, inclusi i dati aggiuntivi suggeriti dalle banche durante la consultazione.

Tabella 26 Base VSME relativa alle Conclusioni

MODULO BASE	MODULO COMPLETO
B1 – Base per la preparazione	C1 – Strategia: Modello di business e iniziative legate alla sostenibilità
B2 – Pratiche, politiche e iniziative future per la transizione verso un’economia più sostenibile (menu a tendina SÌ/NO)	C2 – Descrizione di pratiche, politiche e iniziative future per la transizione verso un’economia più sostenibile (semi-narrativo – proseguimento di B2)
B3 – Energia e emissioni di gas serra	C3 – Riduzione dei GHG e transizione climatica
B4 – Inquinamento di aria, acqua e suolo	C4 – Rischi climatici
B5 – Biodiversità	C5 – Caratteristiche aggiuntive (generali) della forza lavoro
B6 – Acqua	C6 – Ulteriore metrica sulla forza lavoro propria – Politiche e processi sui diritti umani
B7 – Uso delle risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti	C7 – Situazioni relative a gravi violazioni dei diritti umani
B8 – Forza lavoro – Caratteristiche generali	C8 – Ricavi da determinati settori ed esclusione dai benchmark di riferimento UE
B9 – Forza lavoro – Salute e sicurezza	C9 – Percentuale di genere nell’organo di governance
B10 – Forza lavoro – Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione	
B11 – Condanne e sanzioni per corruzione e concussione	

Fonte: EFRAG. (2024). Draft ESRS for non-listed SMEs (VSME): Basis for conclusions. <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Basis%20for%20Conclusions.pdf>.

Entrambi i nuovi standard per le PMI mantengono le principali informazioni sociali ma le semplificano. Il VSME, ad esempio, è progettato in maniera modulare, con un **Modulo Base** (informazioni minime obbligatorie) e un **Modulo Completo** opzionale per le PMI in grado di fornire rendicontazioni più dettagliate.

Nel dominio sociale, il Modulo Base si concentra sulle metriche fondamentali della forza lavoro, come **dimensione e composizione del personale, indicatori di salute e sicurezza, nonché dati su retribuzione equa, contrattazione collettiva e formazione**. Le PMI devono, ad esempio, riportare il numero di dipendenti, le principali statistiche sulla salute e sicurezza (come il tasso di incidenti sul lavoro) e le evidenze di parità salariale (es. divario retributivo di genere) e copertura della contrattazione collettiva.

Il **Modulo Completo** aggiunge alcune informazioni sociali più approfondite, che potrebbero essere richieste da banche o grandi clienti. Queste includono caratteristiche aggiuntive della forza lavoro (come il rapporto di genere nei ruoli manageriali), le politiche/processi dell'azienda sui diritti umani e l'eventuale conferma di **violazioni gravi in merito ai diritti umani** nelle sedi operative. È importante notare che anche le micro-imprese (meno di 10 dipendenti) possono utilizzare una versione ridotta; possono scegliere solo le parti più rilevanti del Modulo Base, in linea con il principio di proporzionalità.

Prepararsi alle crescenti richieste di dati sociali da parte di clienti e autorità di regolazione

Con l'aumento dell'attenzione ai temi sociali nell'agenda ESG, le aziende dovrebbero prepararsi attivamente a un maggiore scrutinio e a richieste di informazioni sulla loro **performance sociale**. Nell'ambito della CSRD e del quadro ESRS, autorità di regolazione e stakeholder si aspettano dati molto più dettagliati su temi quali diritti dei lavoratori, benessere dei dipendenti, diversità e inclusione, e condizioni di lavoro nella catena di fornitura. Questa pressione proviene da due fronti: partner commerciali/clienti e autorità di regolazione/investitori.

Questi soggetti richiederanno ai fornitori (spesso PMI) informazioni sui principali indicatori sociali, affinché le grandi aziende possano rendicontare **sull'intera catena del valore**. Politiche, misure di parità, ecc., devono essere prontamente documentate e disponibili. In pratica, le aziende devono istituire sistemi affidabili per raccogliere e gestire i dati sociali, come ad esempio:

- dati sul personale e sulla retribuzione per il calcolo del divario retributivo di genere
- tracciamento di criticità in merito alla salute e sicurezza
- registrazione delle ore di formazione
- risultati dei meccanismi di reclamo e segnalazione

Dal lato regolatorio, l'Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati - ESMA e le autorità nazionali di vigilanza monitoreranno attentamente la qualità delle informazioni sociali fornite dalle aziende, soprattutto quelle quotate in borsa. Per rispettare questi obblighi, le aziende dovrebbero adottare misure aggiuntive e intraprendere azioni come:

- Rafforzare i controlli interni e i sistemi informativi, consentendo di raccogliere dati ESG da fonti diverse

- Effettuare una rigorosa analisi di doppia materialità, che costituirà la base per introdurre politiche, intraprendere azioni e definire obiettivi, contribuendo a costruire un'organizzazione resiliente
- Coinvolgere i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori, i quali possono apportare un contributo significativo sia nella fase di creazione delle politiche sia nella raccolta di dati e feedback dagli altri lavoratori

Il ruolo di ESMA nell'implementazione, supervisione e standardizzazione delle informazioni sociali

- Parere tecnico su EFRAG: ESMA, insieme all'Autorità bancaria europea - EBA e all'Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali - EIOPA, è obbligata a fornire un parere tecnico sulle raccomandazioni di EFRAG.
- Guida all'applicazione della CSRD: Nell'ambito della CSRD, ESMA è responsabile della pubblicazione di linee guida sull'applicazione delle informazioni di sostenibilità. Queste costituiscono la base per le autorità nazionali competenti per promuovere la supervisione della rendicontazione di sostenibilità. **Ciò significa che le informazioni sociali non sono dati opzionali o indicativi, ma sono soggette ad audit o assurance e possono essere controllate per omissioni o dichiarazioni inesatte⁷².** ESMA può anche promuovere determinate divulgazioni o chiarimenti. Ad esempio, il mandato di tutela degli investitori di ESMA può portarla a supportare definizioni chiare dei dati sociali (per evitare “maquillage di bilancio”, nei report) e l'allineamento con altre normative, garantendo che gli indicatori sociali ESRS siano coerenti con la Tassonomia UE o gli indicatori sociali del Regolamento sulla trasparenza della finanza sostenibile - SFDR.
- Focus sui componenti sociali: **Sebbene i documenti ESMA spesso trattino insieme E, S e G, i sindacati devono essere consapevoli che molte priorità di ESMA riguardano esplicitamente la dimensione sociale. Ad esempio, la valutazione di doppia materialità su cui ESMA si concentra richiede di identificare gli impatti sociali con la stessa attenzione di quelli ambientali.** Le priorità di applicazione delle norme 2025 di ESMA continueranno probabilmente a enfatizzare la connessione tra rendicontazione finanziaria e di sostenibilità: se un'azienda affronta uno sciopero significativo, un contenzioso per discriminazione o altri problemi sociali con impatto finanziario, i regolatori si aspettano che report di sostenibilità e bilancio finanziario riflettano coerentemente tali eventi.

L'ESMA è sia il controllore sia la guida per l'implementazione degli ESRS!

⁷² European Securities and Markets Authority. (2024). *Guidelines on the enforcement of sustainability information (GLES)*. <https://www.esma.europa.eu/document/guidelines-enforcement-sustainability-information-glesi>

ESRS settoriali

Gli standard settoriali erano pensati per colmare il divario tra la rendicontazione generica e le specificità delle singole aziende, che spesso non riflettevano la complessità strutturale dei vari settori. L'introduzione dei **pacchetti Omnibus ha però interrotto i lavori sugli standard settoriali** in fase di sviluppo in alcuni ambiti:

Tabella 27. Standard settoriali Omnibus (sospesi)

Settore	Fase attuale	Passo successivo	Inizio previsto del passo successivo (mai avvenuto)
Petrolio e Gas	Approvazione della Bozza di Consultazione	Pubblicazione della Bozza di Consultazione (ED)	Q4 2024
Estrazione mineraria, cave e carbone	Approvazione della Bozza di Consultazione	Pubblicazione della Bozza di Consultazione (ED)	Q4 2024
Trasporto su strada	Validazione	Direzione Strategica da SRB	Q4 2024
Tessile, Accessori, Calzature e Gioielleria	Validazione	Direzione Strategica da SRB	Q4 2024
Istituzioni finanziarie	Bozza iniziale – Ricerca	Sessioni informative per organi di governance	Q4 2024
Agricoltura, Allevamento e Pesca	Bozza iniziale – Ricerca	Non programmato	Non programmato
Veicoli a motore	Bozza iniziale – Ricerca	Non programmato	Non programmato
Produzione di energia e utilities	Bozza iniziale – Ricerca	Non programmato	Non programmato
Alimentare e bevande	Bozza iniziale – Ricerca	Non programmato	Non programmato

Nonostante l'interruzione, EFRAG continuerà a monitorare e contribuire ai lavori di IFRS e SASB in questo ambito⁷³.

⁷³ EFRAG. *Sector-specific ESRS*. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/sector-specific-esrs>

Modulo 4 – Implementazione degli ESG e valutazione della materialità nella pratica (sintesi)

Al termine del modulo, i partecipanti saranno in grado di comprendere:

- Come integrare gli aspetti sociali dell'ESG nella cultura organizzativa e nelle decisioni aziendali su 3 livelli chiave;
- Come valutare gli IRO sociali usando l'esempio della metodologia LEAP;
- Come le questioni sociali influenzano la performance aziendale;
- Come incorporare le principali questioni sociali nelle decisioni di gestione quotidiane;
- Come coinvolgere attivamente dipendenti e sindacati nei processi di sostenibilità sociale (S dell'ESG);
- Cosa ci si può aspettare (e richiedere) come dipendente e datore di lavoro in termini di coinvolgimento nei processi di sostenibilità sociale.

4.1 Integrazione delle questioni sociali nella strategia e nella gestione degli ESG

ESG come elemento della cultura organizzativa e delle decisioni aziendali

Come discusso nei capitoli precedenti, il concetto di responsabilità aziendale ha subito una profonda trasformazione. Si è superato il quadro della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), largamente intesa come iniziativa volontaria e filantropica spesso isolata, verso un approccio ESG integrato. Questo cambiamento di paradigma ha elevato la responsabilità sociale e ambientale da esercizio reputazionale a imperativo strategico centrale. Dopo aver stabilito questa evoluzione fondamentale, ci concentriamo sugli **strumenti strategici** specifici che consentono alle organizzazioni di implementare questo cambiamento e costruire una solida strategia ESG.

La differenza tra un approccio ESG superficiale e standardizzato e una strategia realmente integrata **può essere compresa utilizzando il modello a tre livelli della cultura organizzativa sviluppato da Edgar Schein⁷⁴.**

⁷⁴ Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and artefacts leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Applicazione pratica:

Applicando questo modello all'integrazione ESG si evidenzia sia la via verso l'autenticità, sia la principale fonte di greenwashing o social washing (approfondita nel modulo 2).

Livello 1 – ESG come elementi visibili

Questo livello include tutti gli elementi visibili, tangibili e percepibili di un'organizzazione. Sono le parti più facili da creare in una strategia ESG e, di conseguenza, le più sfruttabili per green- o social-washing.

- Esempi: Pubblicazione di un report di sostenibilità patinato; redazione di una vision o mission ESG-centrica; programmi di riciclo visibili in ufficio o illuminazione a basso consumo; marchi aziendali e loghi con immagini "verdi"; esistenza formale di un comitato ESG a livello di Consiglio di Amministrazione.

Livello 2 – ESG come valori dichiarati

Questo livello rappresenta le giustificazioni degli elementi visibili, includendo strategie dichiarate, obiettivi pubblici e filosofie aziendali. Qui la leadership spiega il proprio impegno verso l'ESG e si crea il ponte critico tra elementi visibili e convinzioni profonde.

- Esempi: Leadership senior che "cammina secondo i valori" dichiarati; campagne di comunicazione interna trasparenti sugli obiettivi ESG; formazione completa dei dipendenti sui principi ESG; collegamento esplicito tra performance ESG e premi ai dipendenti o compensi esecutivi.

Livello 3 – ESG come assunto fondamentale implicito

Obiettivo dell'integrazione autentica. A questo livello, l'ESG non è più un'iniziativa, ma una parte non negoziabile dell'identità aziendale.

- Esempi: Comitato per il budget che considera automaticamente un progetto ad alta emissione come ad alto rischio; team di progettazione del prodotto che parte da materiali sostenibili; convinzione diffusa e inconscia che la creazione di valore a lungo termine e la creazione di valore sostenibile siano sinonimi.

Rischio di green/social washing

Il greenwashing o social washing è un sintomo diretto e prevedibile di **disconnessione** culturale **tra il Livello 1** (elementi visibili) e **il Livello 3** (assunto fondamentale implicito). Le aziende subiscono intensa pressione esterna da investitori e clienti per apparire sostenibili. La risposta più rapida è creare Livello 1: un report, una pubblicità o una nuova policy. Cambiare il Livello 3, ad esempio spostare una cultura dal profitto trimestrale a ogni costo verso il valore a lungo termine per tutti gli stakeholder, è profondamente difficile, lento e costoso.

Esempio Volkswagen di greenwashing nell'ambito dei livelli di Schein

Nel settembre 2015, l'Agenzia per la protezione dell'ambiente (Environmental Protection Agency - EPA) ha scoperto che molte auto Volkswagen vendute negli Stati Uniti avevano un "dispositivo di manipolazione" – un software nei motori diesel in grado di rilevare quando venivano sottoposti a test, modificandone le prestazioni per migliorare i risultati. Il colosso automobilistico tedesco ha successivamente ammesso di aver truccato i test sulle emissioni negli Stati Uniti⁷⁵.

I motori avevano un software in grado di rilevare le condizioni di test monitorando velocità, funzionamento del motore, pressione dell'aria e persino la posizione del volante, attivando dispositivi per modificare le prestazioni e migliorare i risultati. Il risultato? In condizioni normali, i motori emettevano ossidi di azoto fino a 40 volte oltre i limiti consentiti negli Stati Uniti.

Per promuovere le vendite negli USA, Volkswagen sviluppò lo slogan "Diesel pulito". La disconnessione tra Livello 1 e Livello 3 è evidente. Volkswagen scelse una strategia di marketing che costò 6,7 miliardi di euro per coprire i costi, portando l'azienda a registrare nel 2015 il primo trimestre in perdita in 15 anni, pari a 2,5 miliardi di euro.

Una cultura ESG autentica, governata da un consiglio attivo si traduce in processi decisionali tangibili e trasformati nelle funzioni più critiche dell'organizzazione. Quando l'ESG diventa una assunzione di base (Livello 3 di Schein), cambia radicalmente il modo in cui l'azienda alloca il capitale, cosa definisce come rischio, con chi si associa, cosa inventa e come coinvolge le proprie persone.

Il modello dei livelli di cultura organizzativa di Edgar Schein rappresenta uno strumento analitico cruciale, capace di de-costruire la strategia ESG e di comprendere le motivazioni del consiglio di amministrazione alla base della sua implementazione. Per i rappresentanti dei lavoratori, adottare questa prospettiva è essenziale per andare oltre le mere dichiarazioni e valutare l'impatto reale delle azioni intraprese. Questa struttura permette di diagnosticare con precisione il rischio di greenwashing e socialwashing, che si manifesta quando un'organizzazione opera esclusivamente al primo livello, creando una facciata priva di riscontro nella pratica operativa. Di conseguenza, l'obiettivo strategico dei rappresentanti dei lavoratori dovrebbe essere quello di esercitare pressione affinché l'organizzazione evolva verso il terzo livello, quello degli assunti fondamentali impliciti. Solo un allineamento completo ai livelli delle convinzioni profonde consente lo sviluppo di un consenso duraturo; la sua assenza conduce inevitabilmente ad azioni superficiali e a una mancanza di accordo, come si osserva sia in ambito aziendale sia in quello pubblico.

⁷⁵ BBC News. (2015). Volkswagen: *The scandal explained*. <https://www.bbc.com/news/business-34324772>

Ampliare l'orizzonte del rischio

Come possiamo osservare in tutti i moduli, i rischi ESG non sono aspetti “non finanziari” del comportamento aziendale. La loro integrazione formale nel quadro di gestione dei rischi della società rappresenta una funzione centrale di governance. In pratica, tutti gli aspetti E, S e G si intersecano tra loro, ma concentrandoci sulle questioni sociali, il pilastro “S” comprende in concreto:

- Focus primario, che riguarda l'identificazione e l'eliminazione di pregiudizi sistemici, la prevenzione delle discriminazioni e la creazione di una cultura inclusiva. Ciò si traduce in politiche globali per i diritti umani e in programmi di pari opportunità.
- ESG come strumento competitivo per il talento. Con la presenza dei Millennials e Generazione Z nel mercato del lavoro, cresce la richiesta che i valori del datore di lavoro siano coerenti con i propri. Una solida proposta “S”, che includa benessere, flessibilità e senso di scopo, è fondamentale per attrarre e trattenere una forza lavoro qualificata e motivata.
- Una cultura ESG autentica come potente motore di coinvolgimento dei dipendenti. Per passare dalla mera conformità all'impegno reale, le organizzazioni devono:
 - incarnare visibilmente i valori ESG nelle decisioni quotidiane,
 - essere trasparenti su obiettivi e progressi,
 - promuovere la collaborazione con i dipendenti, raccogliere feedback e responsabilizzare iniziative dal basso,
 - riconoscere e valorizzare i contributi. Misurare il successo attraverso indicatori come gli indici di coinvolgimento, i dati sulla diversità e gli indicatori di salute e benessere.

Un fallimento del pilastro “S” può essere catastrofico per l'intera strategia ESG. Il caso del whistleblower che ha svelato lo scandalo Volkswagen è emblematico: un crollo della fiducia dei dipendenti e della sicurezza psicologica. Questo dimostra che l'investimento nel pilastro “S” non è un elemento secondario, ma una strategia critica di abilitazione e mitigazione dei rischi anche per i pilastri “E” e “G”.

Il pilastro “S” rappresenta il valore fondamentale per l'intera trasformazione ESG. Obiettivi ambientali ambiziosi, come l'impegno a favore della neutralità carbonica⁷⁶ di Microsoft, sono impossibili da raggiungere senza una forza lavoro altamente motivata, innovativa e pronta a sostenere le nuove iniziative.

L'integrazione dell'ESG è una trasformazione culturale pluriennale, non un progetto a breve termine. Richiede il passaggio da un approccio reattivo e orientato alla conformità a uno proattivo e strategico. Sulla base dei quadri di riferimento e delle pratiche virtuose analizzate, la seguente tabella di marcia in cinque fasi propone un percorso per far sì che la leadership integri autenticamente l'ESG nella cultura aziendale e nei processi decisionali.

⁷⁶ United Nations Framework Convention on Climate Change. (2020). *Microsoft: Carbon Negative Goal*. <https://unfccc.int/climate-action/un-global-climate-action-awards/climate-neutral-now/microsoft-carbon-negative-goal>

Come procedere concretamente**Fase 1: Governance e Leadership (“Chi”)**

Integrare l'ESG nella strategia aziendale. Adottare un modello di governance integrato in cui il Consiglio d'Amministrazione guida la trasformazione, assicurando le competenze necessarie. Fondamentale allineare gli interessi collegando la remunerazione dei dirigenti a KPI ESG specifici e misurabili.

Fase 2: Strategia e Materialità (“Cosa”)

Non considerare l'ESG come iniziativa separata. Condurre una **valutazione della doppia materialità** per identificare rischi e opportunità che impattano realmente l'azienda e gli stakeholder. Utilizzare questi spunti per definire obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporalmente definiti) che rappresentino il vero faro strategico dell'organizzazione.

Fase 3: Cultura e Coinvolgimento (“Come”)

Intrecciare l'ESG nel DNA aziendale, perché sia presente ovunque, non solo nei report. Costruire una cultura di fiducia e sicurezza psicologica attraverso comunicazioni trasparenti. Investire in formazione per consentire a ogni dipendente di partecipare e sostenere iniziative dal basso.

Fase 4: Integrazioni operative (“Ovunque”)

Integrare i principi ESG nelle decisioni quotidiane in tutte le funzioni. Inserire variabili di sostenibilità nella gestione dei rischi, allocazione del capitale e valutazione degli investimenti. Implementare la strategia tramite approvvigionamento sostenibile, innovazione circolare e politiche HR che privilegino il benessere dei lavoratori.

Fase 5: Responsabilità e Rendicontazione (“La Prova”)

Passare dalla conformità alla costruzione di fiducia. Investire in un software affidabile per creare un'unica fonte di dati attendibili. Garantire credibilità sottoponendo le informazioni ESG materiali allo stesso rigore dei dati finanziari, inclusa la verifica obbligatoria di terzi.

4.2 L'integrazione dei diritti umani e del dialogo sociale nella gestione ordinaria dell'impresa: i Principi guida ONU su imprese e diritti umani e le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali

Per incorporare pienamente le questioni sociali — inclusi diritti umani, condizioni di lavoro, dialogo sociale — è necessario che esse trovino riconoscimento e formalizzazione a tutti i livelli della governance aziendale. Dalla pubblicazione di policy pubbliche, alle periodiche valutazioni interne dei rischi e degli impatti, fino ai sistemi di monitoraggio e reporting regolari, nonché ai meccanismi

di reclamo e confronto strutturato: solo un approccio integrato consente di evitare che tali temi restino confinati alla dimensione dichiarativa.

Come richiamato nel modulo precedente, iniziative quali i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e le **Linee guida OCSE per le imprese multinazionali** rappresentano un riferimento condiviso e ampiamente riconosciuto per i diversi attori coinvolti — imprese, lavoratori e governi.

Le **Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta d'impresa responsabile**⁷⁷ costituiscono raccomandazioni sostenute dai governi e rivolte tanto alle imprese multinazionali quanto a quelle domestiche. Esse delineano principi di comportamento responsabile e sostenibile, incoraggiando le imprese a contribuire positivamente al progresso economico, ambientale e sociale, prevenendo o mitigando al contempo gli impatti negativi connessi alle proprie attività, prodotti o servizi.

Le Linee guida coprono tutti i principali ambiti della responsabilità d'impresa — diritti umani, lavoro e relazioni industriali, ambiente, lotta alla corruzione, tutela dei consumatori, trasparenza informativa, scienza e tecnologia, concorrenza e fiscalità — configurando così un quadro organico di riferimento per la governance aziendale.

L'aggiornamento del 2023 ha rafforzato le indicazioni su temi emergenti quali cambiamento climatico, biodiversità, sviluppi tecnologici, integrità d'impresa e due diligence lungo la catena di fornitura. Sono state inoltre riviste le procedure dei Punti di Contatto Nazionali (PCN) per la condotta d'impresa responsabile, al fine di migliorare l'accesso alle tutele e favorire un dialogo più efficace tra gli stakeholder.

Elemento di particolare rilievo è il riconoscimento esplicito del ruolo dei lavoratori e delle loro rappresentanze nella promozione di una condotta d'impresa responsabile. Le Linee guida sottolineano come un dialogo sociale effettivo, il rispetto dei diritti sindacali e un coinvolgimento significativo degli stakeholder costituiscano condizioni imprescindibili per integrare in modo autentico i principi ESG nella gestione quotidiana dell'impresa.

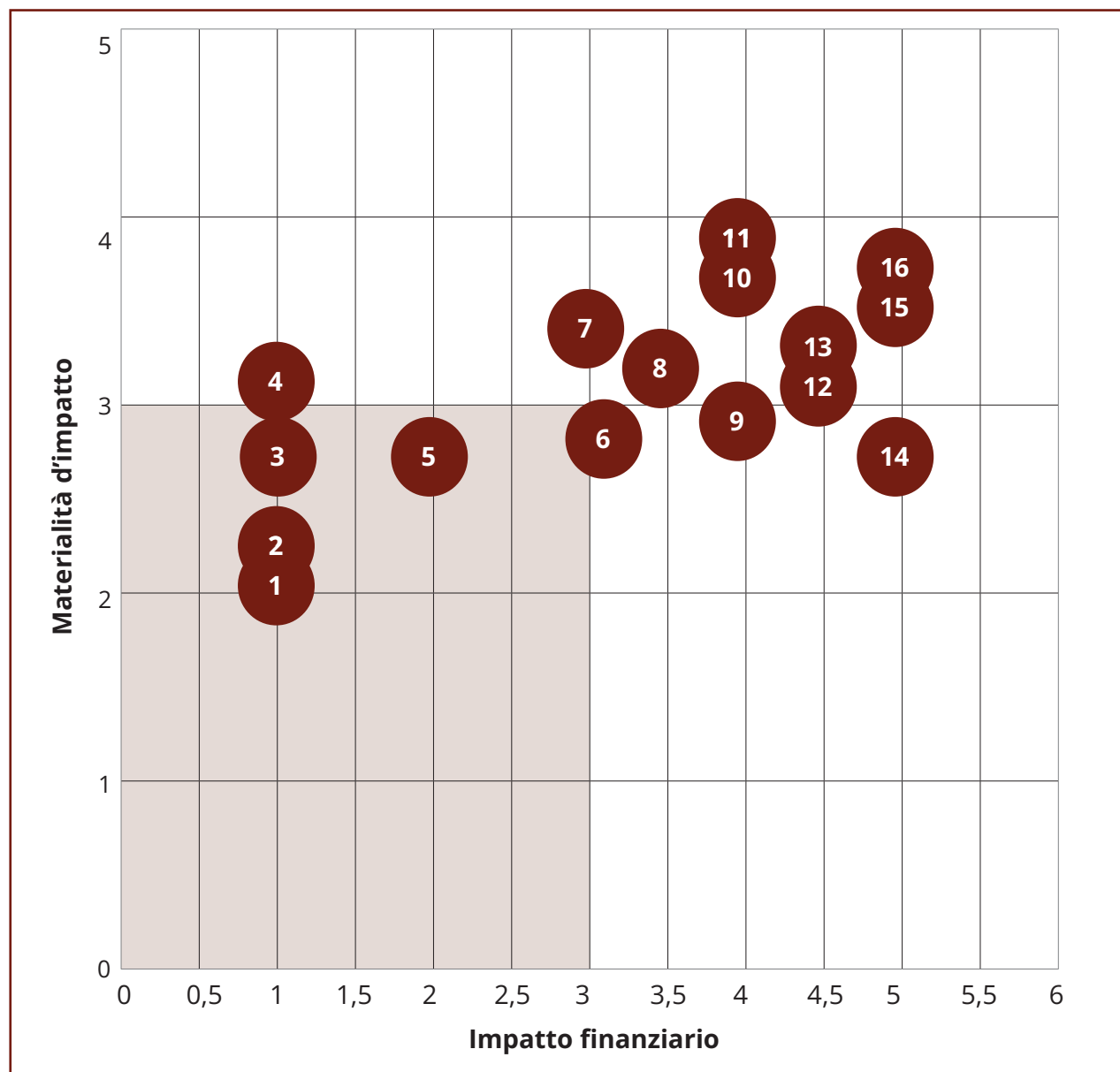
⁷⁷ OECD. (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>

Tabella 28 Esempi di metriche di reporting sociale e relativi esiti attesi

Area / Tema	Esempio di pratica	Esempi di metriche di reporting	Esito atteso
Diritti umani	Audit sui fornitori basati su processi di due diligence allineati agli standard ONU	Numero di audit condotti / ottenuti; numero di processi di due diligence conformi agli standard ONU effettuati	Rafforzamento del monitoraggio dei rischi; riduzione dei casi di violazione dei diritti del lavoro nella catena di fornitura
Condizioni di lavoro	Introduzione di politiche di pianificazione equa dell'orario e di salario dignitoso	% di lavoratori retribuiti con salario dignitoso; tasso di turnover	Maggiore fidelizzazione e motivazione dei dipendenti
Parità	Definizione di obiettivi misurabili in materia di diversità e programmi di mentoring	Indicatori di rappresentanza; tassi di promozione; dati sul divario retributivo di genere	Aumento della presenza di donne e minoranze nei ruoli di leadership
Salute e sicurezza	Campagne proattive per la cultura della sicurezza e formazione periodica; collegamento dei bonus del management alla riduzione degli infortuni	Numero di sessioni formative, partecipanti, copertura delle campagne; numero di infortuni sul lavoro	Riduzione degli incidenti e dell'assenteismo
Dialogo sociale	Comitati congiunti impresa-sindacato su temi ESG e transizione giusta	Numero di riunioni; tasso di partecipazione	Condivisione e corresponsabilità sugli obiettivi sociali e ambientali

L'integrazione della dimensione "S" nella governance, nella gestione dei rischi, negli appalti e nella strategia aziendale non rappresenta soltanto un adempimento regolatorio: è un vero e proprio **imperativo di business**. Comprendere e governare le questioni sociali attraverso l'approccio LEAP significa supportare in modo diretto la valutazione della doppia materialità, la rendicontazione ai sensi della CSRD e, più in generale, la resilienza di lungo periodo dell'impresa.

L'individuazione delle tematiche rilevanti deve fondarsi su un processo strutturato di **consultazione degli stakeholder** e **sull'analisi integrata di dati quantitativi e qualitativi**. In tale prospettiva, la **mappa di materialità** costituisce l'infrastruttura di riferimento per la strategia ESG e per l'intero sistema di reporting di sostenibilità.

Grafico 8. Matrice di materialità della CD Projekt

Fonte: CD PROJEKT S.A. (2025). Consolidated annual report for the financial year 2024. <https://www.cdprojekt.com/en/investors/regulatory-announcements/consolidated-annual-report-for-fy-2024/>.

Tab. 29 Esempio relativo alla CD PROJEKT

1. Tutela degli attori coinvolti 2. Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra (GHG) lungo la catena del valore e implementazione di soluzioni ad alta efficienza energetica 3. Trasparenza retributiva e diversità nel Consiglio di Amministrazione 4. Impegno in iniziative sociali e cooperazione con organizzazioni non governative (ONG) 5. Produzione sostenibile di imballaggi e accessori di gioco 6. Rafforzamento della cultura DEI (Diversità, Equità e Inclusione) in CD PROJEKT 7. Trasparenza nelle relazioni con i partner commerciali 8. Sviluppo della leadership inclusiva e rafforzamento dell'engagement dei membri del team 9. Sicurezza informatica e tutela della privacy dei clienti	10. Garanzia del benessere lavorativo e promozione dell'equilibrio tra vita professionale e personale 11. Etica d'impresa 12. Sviluppo del coinvolgimento della community attorno ai nostri prodotti 13. Comunicazione responsabile e marketing di prodotto 14. Implementazione di funzionalità di accessibilità nei nostri videogiochi 15. Offerta di un pacchetto retributivo competitivo e di pari opportunità di avanzamento professionale 16. Gestione e tutela della proprietà intellettuale Tematiche materiali proposte per l'esclusione dall'elenco finale, in quanto non hanno conseguito un punteggio pari o superiore a tre punti in almeno una delle dimensioni considerate.
--	---

La Mappa di Materialità opera come un vero e proprio motore diagnostico del sistema di gestione dei rischi aziendali, trovando concreta attuazione attraverso i Principi guida ONU su imprese e diritti umani (UNGPs) e le Linee guida OCSE. Essa consente di individuare le questioni di diritti umani più salienti, ossia quelle in cui il rischio per le persone risulta più elevato, attivando direttamente il ciclo obbligatorio di Due Diligence. In questo modo, i segnali di elevata materialità non si traducono in un mero esercizio di divulgazione di informazioni, ma innescano processi effettivi di prevenzione, mitigazione e rimedio, incorporando la responsabilità sociale nelle funzioni core dell'impresa. L'obiettivo è sviluppare soluzioni pratiche e **concretamente applicabili**, capaci di rafforzare la capacità dei partecipanti di intervenire in modo significativo all'interno delle proprie organizzazioni. Ciò rappresenta **il punto di partenza per l'elemento conclusivo del percorso: il valore dell'engagement**.

4.3 Coinvolgimento attivo dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali nel processo ESG

Poiché la redazione del report di sostenibilità deve essere preceduta dalla valutazione di doppia materialità, il processo di rendicontazione dovrebbe avviarsi ben prima della conclusione dell'esercizio di riferimento, e persino prima del suo inizio. Idealmente, l'impresa dovrebbe concludere la valutazione di doppia materialità prima dell'avvio dell'anno di reporting, così da definire il perimetro delle informazioni rilevanti ed essere pronta a raccogliere, in modo continuativo, i dati materiali nel corso dell'esercizio.

Diversamente, qualora l'impresa individui le tematiche materiali nel corso dell'anno, **potrebbe trovarsi nell'impossibilità di reperire dati retrospettivi, non avendo predisposto in precedenza adeguati processi e strumenti di raccolta.**

Pertanto, ove una determinata questione sia ritenuta materiale, è fondamentale insistere affinché **il processo di doppia materialità venga avviato il prima possibile.** Solo così si evita il rischio che sia troppo tardi per raccogliere informazioni e dati in modo corretto e completo.

Occorre inoltre ricordare che **la valutazione di materialità deve essere rinnovata annualmente**⁷⁸ in vista dei successivi report di sostenibilità. È essenziale mantenere un approccio rigoroso e non limitarsi a replicare le valutazioni svolte negli anni precedenti, ma procedere ogni anno a una Analisi di Doppia Materialità (DMA) approfondita e aggiornata.

La valutazione di doppia materialità può richiedere fino a sei mesi, a seconda delle dimensioni dell'impresa e del grado di strutturazione già esistente dei processi di reporting ESG. Ne consegue che l'intero processo di valutazione e rendicontazione può iniziare anche sei mesi prima dell'avvio dell'esercizio di riferimento.

È necessario prestare attenzione ai confini temporali dell'anno di reporting nella propria azienda: sebbene nella maggior parte dei casi l'esercizio coincida con l'anno solare (1° gennaio – 31 dicembre), non si tratta di una regola generale. In alcune imprese l'anno finanziario può iniziare in date differenti. Il report di sostenibilità è un report annuale e deve riferirsi al corrispondente esercizio finanziario.

⁷⁸ **Nota Omnibus:** Ai sensi delle misure di semplificazione previste dalla bozza modificata degli ESRS, le aziende non sono tenute a condurre ogni anno una valutazione completa della doppia materialità. Un'analisi completa può essere effettuata con minore frequenza (ad esempio ogni 5 anni), a condizione che non si siano verificati cambiamenti significativi nel modello di business o nel profilo di rischio nel periodo intermedio. Negli anni in cui non si effettua la valutazione completa, è sufficiente una revisione volta a convalidare i risultati precedenti. Tuttavia, i dipendenti e i loro rappresentanti devono monitorare la situazione dell'azienda e verificare se vi siano cambiamenti significativi nella strategia aziendale, richiedendo l'avvio di un processo di doppia materialità qualora rilevino tale necessità.

Come coinvolgere i lavoratori nel processo di valutazione della materialità?

La valutazione della doppia materialità dovrebbe configurarsi come un vero e proprio processo di dialogo tra datore di lavoro e lavoratori. L'impresa dovrebbe favorire la partecipazione dei dipendenti attraverso strumenti quali: questionari; workshop interni (eventualmente con il supporto di un esperto esterno in materia di sostenibilità); consultazioni individuali e collettive a livello aziendale.

I questionari possono essere utilizzati per quantificare la rilevanza delle singole tematiche, ad esempio chiedendo ai partecipanti di collocarle su una scala di materialità — finanziaria e di impatto — articolata su cinque livelli. In tal modo, l'impresa può individuare in modo strutturato le tematiche materiali da includere nella rendicontazione di sostenibilità.

È auspicabile che il questionario venga predisposto preventivamente in dialogo con i lavoratori o con le loro rappresentanze, così da garantire che includa tutte le questioni percepite come cruciali dalla forza lavoro. I risultati dovrebbero poi essere comunicati e discussi con i dipendenti, in un'ottica di trasparenza e corresponsabilità.

Più in generale, il processo preliminare alla rendicontazione dovrebbe aprirsi con un momento formativo e informativo — ad esempio un workshop introduttivo — volto a chiarire che cosa sia il reporting di sostenibilità, come verrà implementato a livello aziendale e quale sarà il ruolo dei lavoratori nel percorso.

In questa prospettiva, il coinvolgimento non rappresenta un adempimento formale, ma una condizione sostanziale per radicare l'ESG nella cultura organizzativa e nei processi decisionali dell'impresa.

Grafico 9. Esempio della partecipazione dei lavoratori nell'ambito della DMA**Coinvolgimento dei dipendenti nella doppia materialità – Esempi****1. Sondaggi e questionari**

Creare e condividere sondaggi e questionari. È possibile chiedere ai partecipanti di collocare i temi su una scala di materialità, ad esempio quanto è materiale un determinato tema, sia dal punto di vista finanziario sia in termini di impatto dell'impresa, su una scala a cinque punti.

2. Workshop e focus group

Organizzare workshop (eventualmente con un esperto esterno di sostenibilità sociale) e/o creare focus group sui temi materiali.

3. Interviste

Condurre interviste individuali o in piccoli gruppi con dipendenti di reparti chiave (ad esempio acquisti, HR, operazioni).

3. Gruppi di lavoro interfunzionali

Coinvolgere i dipendenti in gruppi di lavoro dedicati alla sostenibilità sociale che contribuiscono alla valutazione.

L'esito della valutazione della doppia materialità si traduce nell'individuazione di policy, strategie, impatti, rischi, opportunità, metriche e obiettivi da includere nel report di sostenibilità.

Successivamente, l'impresa è chiamata a riflettere sulle proprie politiche e strategie, analizzando quali dati materiali — in particolare di natura qualitativa — siano già oggetto di raccolta interna e quali, invece, risultino ancora assenti.

Sulla base di tale analisi, occorre individuare eventuali gap informativi e colmarli attraverso la definizione di un adeguato assetto di governance, funzionale alla raccolta sistematica dei dati mancanti nel corso dell'esercizio di reporting.

Nel corso dell'anno di rendicontazione, l'impresa dovrà quindi formalizzare le proprie politiche e strategie, descrivere in modo dettagliato impatti, rischi e opportunità e, soprattutto — trattandosi dell'attività più onerosa in termini di risorse — raccogliere tutte le **metriche** qualitative materiali.

La rendicontazione delle metriche presuppone l'esistenza di un sistema interno robusto di raccolta dati, che deve essere predisposto prima dell'inizio del periodo di reporting. Vi sono, tuttavia, ambiti in cui la trasparenza può risultare particolarmente complessa. Tra le metriche sociali più delicate si segnalano, ad esempio:

- la quota di lavoratori che percepiscono una retribuzione adeguata secondo i parametri applicabili (S1-10);
- il numero di decessi derivanti da infortuni o malattie professionali (S1-14);
- il numero e il tasso di infortuni sul lavoro registrabili (S1-14);
- il numero di casi di malattie professionali registrabili (S1-14);

- il divario retributivo di genere (S1-16);
- il rapporto tra la remunerazione annua complessiva del soggetto più retribuito e la mediana della remunerazione annua complessiva di tutti i dipendenti (S1-16);
- incidenti, reclami e impatti gravi in materia di diritti umani (S1-17).

Tali metriche possono risultare problematiche per tre ragioni.

In primo luogo, possono presentare difficoltà metodologiche di calcolo, sebbene i relativi requisiti di applicazione ne disciplinino in dettaglio le modalità di determinazione.

In secondo luogo, richiedono meccanismi interni solidi, ad esempio sistemi che consentano ai lavoratori di segnalare episodi di molestia o altri incidenti.

In terzo luogo — e non meno rilevante — possono generare un rischio reputazionale per l'impresa, ad esempio laddove il tasso di infortuni risulti eccessivo. In tali circostanze, il datore di lavoro potrebbe essere indotto a non qualificare determinate metriche come materiali.

Pertanto, qualora l'obiettivo sia promuovere una piena trasparenza sociale dell'impresa — con possibili ricadute positive sulle condizioni di lavoro — il lavoratore dovrebbe:

1. prestare attenzione agli esiti della valutazione e verificare che l'impresa intenda rendicontare tutte le metriche rilevanti nel report di sostenibilità;
2. monitorare l'adozione di metodologie corrette nel calcolo delle metriche;
3. segnalare in modo continuativo, durante l'anno di reporting, infortuni, incidenti e ogni altra informazione rilevante ai fini della divulgazione.

Una maggiore trasparenza in tali ambiti può infatti incentivare l'impresa a prevenire infortuni e incidenti, nonché a migliorare le politiche retributive. Per questa ragione, **il lavoratore può anche insistere sulla divulgazione di specifici dati di sostenibilità.**

Qual è il fondamento giuridico di tale pretesa?

La CSRD prevede che l'organo di gestione **informi i rappresentanti dei lavoratori al livello appropriato e discuta con essi le informazioni rilevanti e le modalità di acquisizione e verifica dei dati di sostenibilità**. L'opinione dei rappresentanti dei lavoratori deve, ove applicabile, essere trasmessa agli organi amministrativi, di gestione o di controllo competenti (art. 19a, par. 5). È opportuno verificare le modalità di recepimento di tale disposizione nella legislazione nazionale di riferimento.

Ne deriva che **i lavoratori sono giuridicamente legittimati** a promuovere il proprio coinvolgimento nel processo di reporting — inclusa la valutazione della doppia materialità — ed esprimere le proprie valutazioni attraverso le rispettive rappresentanze, ad esempio le strutture sindacali aziendali.

Quanto agli **obiettivi**, essi dovrebbero essere fissati solo quando siano disponibili metriche retrospettive riferite ad anni precedenti. Non è infatti possibile stabilire obiettivi credibili senza conoscere l'entità attuale dell'impatto. Ad esempio, finché l'impresa non abbia quantificato per la prima volta le proprie emissioni di CO₂, risulta irragionevole fissare target di riduzione.

Pertanto, qualora determinati dati vengano raccolti per la prima volta in un dato esercizio, il relativo obiettivo potrà trovare applicazione non prima dell'anno successivo. Se l'impresa non dispone ancora dei dati necessari, non dovrebbe fissare obiettivi correlati ai fini della rendicontazione di sostenibilità, né prima né durante l'esercizio, anche qualora il tema sia considerato materiale.

Diversamente, qualora i dati siano già disponibili e l'impresa sia in grado di definire un obiettivo, ciò dovrebbe avvenire prima dell'inizio del successivo esercizio, così da garantirne l'attuazione nel periodo di riferimento. I target possono naturalmente essere rivisti annualmente sulla base della misurazione delle performance aziendali, con applicazione delle revisioni al periodo successivo.

Negli ESRS, il requisito S1-5 disciplina specificamente i target relativi ai fattori sociali, con riferimento alla gestione degli impatti negativi materiali, alla promozione degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità materiali. Tale disposizione richiede di indicare se e in che modo l'impresa abbia coinvolto direttamente la propria forza lavoro o i rappresentanti dei lavoratori nella definizione dei target, nel monitoraggio delle performance e nell'individuazione di eventuali insegnamenti o miglioramenti (ESRS S1, par. 47).

Questa previsione rafforza ulteriormente il diritto dei lavoratori a essere protagonisti attivi del processo di rendicontazione di sostenibilità.

In sintesi, possiamo distinguere le seguenti fasi del processo di rendicontazione⁷⁹:

Processo di rendicontazione della sostenibilità sociale

1. Comunicazione e workshop

Fornire basi interne per la DMA e dialogo con gli stakeholder, inclusa la propria forza lavoro, attraverso comunicazioni e workshop

3. Analisi dei gap informativi

Analizzare le discrepanze tra le informazioni esistenti dell'azienda e i requisiti di rendicontazione pertinenti degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

5. Implementazione della governance

e raccolta dati Definire responsabilità e controlli chiari e raccogliere dati ESG affidabili in tutta l'azienda in linea con la CSRD

7. Audit esterno, invio e pubblicazione del report

Sottoporre il report ad assurance esterna, finalizzarlo, inviarlo e pubblicarlo per gli stakeholder.

2. Valutazione della doppia materialità

Valutazioni e determinazione degli impatti, rischi e opportunità materiali relativi alle tematiche di sostenibilità

4. Piano di raccolta dati e implementazione

Valutare capacità e responsabilità del team, fonti dei dati e implementare i processi di raccolta dati

6. Redazione del report e audit interno

Preparare il report allineato alla CSRD e verificarne l'accuratezza tramite controlli di audit interno



1. Fornire basi interne per la DMA e il dialogo con gli stakeholder, inclusa la propria forza lavoro, tramite comunicazioni e workshop.
2. Valutazione della doppia materialità
3. Analisi dei gap informativi
4. Piano di raccolta dati e implementazione
5. Implementazione della governance e raccolta dati
6. Redazione del report e audit interno
7. Audit esterno, invio e pubblicazione del report

Di seguito si presenta una timeline del processo di reporting, comprensiva di tutti i passaggi e delle indicazioni sui momenti in cui i lavoratori dovrebbero essere coinvolti o ricordare al datore di lavoro di dover essere coinvolti.

⁷⁹ Realizzato sulla base di: <https://nordicsustainability.com/insight/how-early-should-your-organisation-start-its-csrd-reporting-preparations/>.

Tabella 35. Cronoprogramma di rendicontazione e fasi chiave

Anno di rendicontazione precedente						Anno per il quale viene preparato il report di sostenibilità	Anno di rendicontazione successivo
Fase	Fornire basi interne per la Valutazione della doppia materialità.	DMA	Analisi dei gap informativi	Piano di raccolta dati e implementazione	Implementazione della governance e raccolta dei dati	Redazione del report e audit interno	Audit esterno, invio e pubblicazione del report
Tempo e durata	Circa 6 mesi prima dell'inizio dell'anno di rendicontazione	6 to 3 months before the start of the reporting year	Da 12 a 6 settimane prima dell'inizio dell'anno di rendicontazione	6 settimane prima dell'inizio dell'anno di rendicontazione	In modo continuativo durante tutto l'anno di rendicontazione		Fino a 6 mesi dopo la fine dell'anno di rendicontazione
Coinvolgimento dei lavoratori	Partecipazione a workshop interni, richiesta di informazioni sul processo di rendicontazione	Participation in internal workshops and discussions, questionnaires and consultations			Invio dati e informazioni al datore di lavoro	Monitoraggio e verifica del contenuto del report di sostenibilità	

Come si può notare, la maggior parte delle attività legate al reporting di sostenibilità dovrebbe svolgersi prima dell'inizio dell'anno di reporting. Il reporting di sostenibilità è quindi un processo complesso, che richiede accurata pianificazione e preparazione preventiva.

È importante considerare che i datori di lavoro tendono a incaricare **società di consulenza esterne** per supportare la DMA e la preparazione del report di sostenibilità. In questi casi, il dialogo interno tra datore di lavoro e lavoratori può essere facilitato proprio dai consulenti esterni.

Tuttavia, se il processo viene condotto secondo le modalità sopra descritte, il risultato dovrebbe essere un report ESG di grande valore. **Maggiore è il coinvolgimento della voce dei lavoratori, maggiore sarà la credibilità percepita e l'accettazione sociale delle attività dell'azienda.**

Conclusioni

Il materiale formativo presentato costituisce una guida completa che intende chiarire i concetti legati all'ESG e alla direttiva CSRD. Il suo valore più grande è mostrare come lo sviluppo sostenibile non riguardi solo l'ambiente, ma prima di tutto le persone.

Per lavoratori e sindacati il messaggio è chiaro: le normative europee mettono a disposizione nuovi strumenti concreti: dati certi, metriche e l'obbligo al dialogo. Il reporting ESG diventa un processo strategico, dove la voce dei lavoratori (attraverso la valutazione della doppia materialità) deve essere ascoltata. Partecipare attivamente a questo processo significa avere una reale possibilità di contribuire alla strategia aziendale, la sicurezza del lavoro e salari equi. Il futuro delle imprese non dipende solo dai profitti, ma dal modo in cui le persone sono considerate, e il corso presentato mostra esattamente come misurare e far rispettare questo principio.

Il quadro normativo continuerà a evolvere con l'arrivo della Direttiva sulla due diligence in materia di sostenibilità aziendale (CSDDD). Pur se l'Omnibus I concede un momento di respiro ad alcune organizzazioni, la pressione del mercato verso la responsabilità sociale non si ferma e continua a crescere. Il futuro dell'impresa sostenibile si gioca sul coraggio della trasparenza. Gli strumenti offerti nell'ambito di questo corso di formazione potranno supportarvi nel promuovere un dialogo sociale reale tra le parti, rendendo lavoratori e sindacati protagonisti della transizione.

Questo coinvolgimento non è più un'opzione: è il pilastro fondamentale di una rendicontazione credibile. La semplificazione delle regole non riduce la loro importanza. Questi standard possono essere utilizzati per misurare, mettere in discussione e guidare il cambiamento nel nuovo contratto sociale tra impresa e società.

Appendice A

Tabella 36 AR 16 (Regolamento Delegato (UE) 2023/2772)

Standard	Ambito tematico	Sotto-ambito tematico	Articolazione specifica
ESRS S1	Forza lavoro propria	Condizioni di lavoro	■ Occupazione sicura ■ Orario di lavoro ■ Retribuzione adeguata ■ Dialogo sociale ■ Libertà di associazione, presenza di consigli di fabbrica e diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori ■ Contrattazione collettiva (incluso il tasso di copertura dei lavoratori) ■ Equilibrio vita-lavoro ■ Salute e sicurezza
		Parità di trattamento e pari opportunità per tutti	■ Parità di genere e parità retributiva per lavoro di pari valore ■ Formazione e sviluppo delle competenze ■ Occupazione e inclusione delle persone con disabilità ■ Misure contro la violenza e le molestie sul lavoro ■ Diversità
		Altri diritti connessi al lavoro	■ Lavoro minorile ■ Lavoro forzato ■ Alloggio adeguato ■ Privacy

Standard	Ambito tematico	Sotto-ambito tematico	Articolazione specifica
ESRS S2	Lavoratori nella catena del valore	Condizioni di lavoro	■ Occupazione sicura ■ Orario di lavoro ■ Retribuzione adeguata ■ Dialogo sociale ■ Libertà di associazione, inclusa la presenza di rappresentanze dei lavoratori ■ Contrattazione collettiva ■ Equilibrio vita-lavoro ■ Salute e sicurezza
		Parità di trattamento e pari opportunità per tutti	■ Parità di genere e parità retributiva per lavoro di pari valore ■ Formazione e sviluppo delle competenze ■ Occupazione e inclusione delle persone con disabilità ■ Misure contro la violenza e le molestie sul lavoro ■ Diversità
		Altri diritti connessi al lavoro	■ Lavoro minorile ■ Lavoro forzato ■ Alloggio adeguato ■ Acqua e servizi igienico-sanitari ■ Privacy
ESRS S3	Comunità interessate	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	■ Alloggio adeguato ■ Alimentazione adeguata ■ Acqua e servizi igienico-sanitari ■ Impatti legati alla terra ■ Impatti connessi alla sicurezza

Standard	Ambito tematico	Sotto-ambito tematico	Articolazione specifica
		Diritti civili e politici delle comunità	■ Libertà di espressione ■ Libertà di riunione ■ Impatti sui difensori dei diritti umani
		Diritti dei popoli indigeni	■ Consenso libero, previo e informato ■ Autodeterminazione ■ Diritti culturali
ESRS S4	Consumatori e utilizzatori finali	Impatti informativi per consumatori e/o utilizzatori finali	■ Privacy ■ Libertà di espressione ■ Accesso a informazioni di qualità
		Sicurezza personale dei consumatori e/o utilizzatori finali	■ Salute e sicurezza ■ Sicurezza della persona ■ Tutela dei minori
		Inclusione sociale dei consumatori e/o utilizzatori finali	■ Non discriminazione ■ Accesso a prodotti e servizi ■ Pratiche di marketing responsabile

Appendice B

Panoramica dei quattro standard sociali

S1: Forza lavoro propria

L'ESRS S1 comprende 26 requisiti di informativa, articolati come segue:

Strategia

1. Requisito di informativa relativo a ESRS 2 SBM-2 – Interessi e punti di vista degli stakeholder
2. Requisito di informativa relativo a ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello di business

Gestione di impatti, rischi e opportunità

- S1-1 – Politiche relative alla forza lavoro propria
- S1-2 – Processi di coinvolgimento della forza lavoro propria e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti organizzativi
- S1-3 – Processi di rimedio agli impatti negativi e canali attraverso cui la forza lavoro propria può sollevare segnalazioni o reclami
- S1-4 – Azioni intraprese in relazione agli impatti rilevanti sulla forza lavoro propria, modalità di gestione dei rischi rilevanti e di valorizzazione delle opportunità rilevanti, nonché efficacia di tali azioni

Metriche e obiettivi

- S1-5 – Obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi rilevanti, alla promozione di impatti positivi e alla gestione di rischi e opportunità rilevanti
- S1-6 – Caratteristiche dei dipendenti dell'impresa
- S1-7 – Caratteristiche dei lavoratori non dipendenti nella forza lavoro propria
- S1-8 – Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale
- S1-9 – Indicatori di diversità
- S1-10 – Retribuzioni adeguate
- S1-11 – Protezione sociale
- S1-12 – Persone con disabilità
- S1-13 – Indicatori relativi a formazione e sviluppo delle competenze
- S1-14 – Indicatori in materia di salute e sicurezza
- S1-15 – Indicatori relativi all'equilibrio vita-lavoro

- S1-16 – Indicatori retributivi (divario retributivo e remunerazione complessiva)
- S1-17 – Incidenti, reclami e impatti gravi sui diritti umani

S2: Lavoratori nella catena del valore

- S2-1 – Politiche relative ai lavoratori nella catena del valore
- S2-2 – Processi di coinvolgimento dei lavoratori nella catena del valore in merito agli impatti
- S2-3 – Processi di rimedio agli impatti negativi e canali di segnalazione per i lavoratori nella catena del valore
- S2-4 – Azioni intraprese in relazione agli impatti rilevanti sui lavoratori nella catena del valore, modalità di gestione dei rischi rilevanti e di valorizzazione delle opportunità rilevanti, nonché efficacia di tali azioni
- S2-5 – Obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi rilevanti, alla promozione di impatti positivi e alla gestione di rischi e opportunità rilevanti

S3: Comunità interessate

- S3-1 – Politiche relative alle comunità interessate
- S3-2 – Processi di coinvolgimento delle comunità interessate in merito agli impatti
- S3-3 – Processi di rimedio agli impatti negativi e canali di segnalazione per le comunità interessate
- S3-4 – Azioni intraprese in relazione agli impatti rilevanti sulle comunità interessate, modalità di gestione dei rischi rilevanti e di valorizzazione delle opportunità rilevanti, nonché efficacia di tali azioni
- S3-5 – Obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi rilevanti, alla promozione di impatti positivi e alla gestione di rischi e opportunità rilevanti
-

S4: Consumatori e utilizzatori finali

- S4-1 – Politiche relative ai consumatori e agli utilizzatori finali
- S4-2 – Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali
- S4-3 – Processi di rimedio agli impatti negativi e canali di segnalazione per consumatori e utilizzatori finali
- S4-4 – Azioni intraprese in relazione agli impatti rilevanti su consumatori e utilizzatori finali, modalità di mitigazione dei rischi rilevanti e di valorizzazione delle opportunità rilevanti, nonché efficacia di tali azioni
- S4-5 – Obiettivi relativi alla gestione degli impatti negativi rilevanti, alla promozione di impatti positivi e alla gestione di rischi e opportunità rilevanti

Tabelle e figure

Tabella 1 Glossario Modulo 1	8
Tabella 2 Dalla CSR all'ESG	11
Tabella 3 Principali benefici dell'inclusione della sostenibilità sociale nella strategia e nelle operazioni aziendali	21
Tabella 4 Modulo 2 Glossario	22
Grafico 1 CSRD: soggetti e tempistiche di applicazione.....	29
Tabella 5 Soggetti obbligati alla rendicontazione e relative tempistiche di applicazione.....	30
Grafico 2 Esempio di processo di valutazione di materialità	38
Tabella 6 Differenza tra revisione limitata e ragionevole sicurezza	39
Tabella 7 Modulo 3 Glossario	44
Tabella 8 Struttura degli ESRS	50
Grafico 3 Esempio di matrice SASB.....	56
Esempio – La mappa degli stakeholder di PEKAO S.A. (<i>con ulteriori criteri per l'individuazione degli stakeholder prioritari</i>)	58
Grafico 4 Analisi della catena del valore di LPP	60
Grafico 5 Valutazione della doppia materialità nel contesto della ORLEN (sintesi).....	62
Tabella 9 Esempio relativo alla Budimex S.A.:.....	69
Tabella 10 Modello per la presentazione del numero di dipendenti per genere	70
Tabella 11 Modello per la presentazione del numero di dipendenti nei Paesi in cui l'impresa ha almeno 50 dipendenti che rappresentano almeno il 10% del totale.....	70
Tabella 12 Modello per la presentazione delle informazioni sui dipendenti per tipo di contratto, suddivisi per genere.	71
Tabella 13 Modello per la presentazione dei dipendenti per tipo di contratto, suddivisi per regione.....	71
Tabella 14 Caratteristiche delle forme di lavoro delle persone che costituiscono le risorse proprie del Gruppo Budimex non dipendenti, suddivise per genere – Esempio di disclosure relativi alla Budimex S.A (Numero di persone impiegate come risorse proprie del Gruppo Budimex, diverse dai suoi dipendenti, al 31 dicembre 2024).72	72
Tabella 15 Esempio relativo alla Orlen SA	73
Grafico 6 Distribuzione di genere tra i dirigenti senior di LPP per numero e percentuale & struttura per età dei dipendenti	74

Grafico 7 Esempio di diversità di genere nel top management del Gruppo Generali (assicurazioni e asset management)	75
Tabella 16 Esempio Orlen S.A.: Percentuale di dipendenti aventi diritto e che hanno usufruito del congedo familiare	77
Tabella 17 Esempi relativi alla Budimex S.A.: Statistiche sulle revisioni delle prestazioni e dello sviluppo di carriera (2024).....	78
Tabella 18 Esempio relativo alla ORLEN SA:	79
Tabella 19 Esempio Budimex S.A.: Metriche sul bilanciamento vita-lavoro	81
Tabella 20 Esempio LPP Group	81
Tabella 21 Esempio Budimex SA	82
Tabella 22 Esempio relativo alla Orlen SA	82
Tabella 23 Esempio relativo alla mBank	83
Tabella 24 Esempio relativo alla LPP	85
Tabella 25 Rendicontazione delle azioni e degli obiettivi del Gruppo LPP (S2-4/S2-5).....	89
Tabella 26 Base VSME relativa alle Conclusioni	93
Tabella 27 Standard settoriali Omnibus (sospesi)	96
Tabella 28 Esempi di metriche di reporting sociale e relativi esiti attesi	103
Grafico 8 Matrice di materialità della CD Projekt.....	104
Tab. 29 Esempio relativo alla CD PROJEKT	105
Grafico 9 Esempio della partecipazione dei lavoratori nell'ambito della DMA.....	108
Tabella 35 Cronoprogramma di rendicontazione e fasi chiave	112
Tabella 36 AR 16 (Regolamento Delegato (UE) 2023/2772).....	114

Note

