

I casi studio italiani - Report di Sintesi

CISL Nazionale - Fondazione Ezio Tarantelli

Sommario

1.	Premesse e Nota Metodologica	3
2.	I casi studio	4
2.1.	CS 1 – Anonymous Company	5
2.1.1.	<i>L'azienda e la sostenibilità</i>	5
2.1.2.	<i>Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)</i>	6
2.1.3.	<i>Il coinvolgimento del sindacato</i>	8
2.2.	CS 2 – Servizi Italia	9
2.2.1.	<i>L'azienda e la sostenibilità</i>	9
2.2.2.	<i>Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)</i>	9
2.2.3.	<i>Il coinvolgimento del sindacato</i>	12
2.3.	CS 3 – Fincantieri	13
2.3.1.	<i>L'azienda e la sostenibilità</i>	13
2.3.2.	<i>Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)</i>	14
2.3.3.	<i>Il coinvolgimento del sindacato</i>	17
2.4.	CS 4 – Nestlé	19
2.4.1.	<i>L'azienda e la sostenibilità</i>	19
2.4.2.	<i>Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)</i>	19
2.4.3.	<i>Il coinvolgimento del sindacato</i>	22
2.5.	CS 5 – Intesa Sanpaolo	23
2.5.1.	<i>L'azienda e la sostenibilità</i>	23
2.5.2.	<i>Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)</i>	23
2.5.3.	<i>Il coinvolgimento del sindacato</i>	26
3.	Conclusioni	27

1. Premesse e Nota Metodologica

In Italia sono stati selezionati 5 casi studio. Anche in considerazione dei decreti Omnibus e del recepimento della Direttiva UE “Stop the Clock”, che hanno comportato un differimento nei tempi previsti per l’obbligatorietà di quanto previsto dalla Direttiva CSRD, i criteri per la selezione dei casi sono stati i seguenti:

1. Presenza di Bilancio di sostenibilità riferito all’anno 2024, allineato, per quanto possibile, con la CSRD;
2. Selezione di aziende da diversi settori;
3. Presenza di organizzazioni sindacali in azienda.

Per rispondere al primo requisito, la selezione si è dovuta rivolgere principalmente a grandi gruppi multinazionali che, al momento, si sono rivelati i più preparati in vista dell’obbligo di redazione del report previsto dalla Direttiva CSRD. Mentre due delle aziende analizzate sono soggette alla Direttiva CSRD, le proroghe previste dalla Direttiva UE “Stop the Clock”, ufficialmente recepita in Italia attraverso il “Decreto Legge n. 95 del 30 giugno 2025, convertito in Legge n. 118 dell’8 agosto 2025, articolo 10, comma 1 bis”, hanno comportato per tutte le altre aziende prese in esame una sorta di allineamento graduale alla direttiva, con una selezione soggettiva degli aspetti da sviluppare all’interno del Report di sostenibilità.

Un’altra questione da evidenziare è che le dimensioni e la struttura delle aziende analizzate hanno comportato il doversi confrontare con Bilanci di Sostenibilità consolidati, quindi non relativi in modo specifico alla dimensione nazionale o territoriale degli interlocutori intervistati (sia di parte aziendale che di parte sindacale). Quanto detto, nella nostra rilevazione, si applica a 4 casi. Solo una delle aziende prese in esame, infatti, sebbene parte di un gruppo multinazionale, redige un bilancio a livello di stabilimento.

Tutte le aziende sono state contattate su indicazione e con il supporto delle nostre Federazioni di categoria a livello nazionale o territoriale, per cui si caratterizzano per relazioni industriali solide e positive che hanno sicuramente agevolato il lavoro di ricerca.

In questo contesto, vale la pena di evidenziare come il sistema di relazioni industriali nel nostro Paese è regolato da leggi e dalla contrattazione collettiva. La contrattazione collettiva prevale sulle leggi, rendendo il sistema piuttosto flessibile. Lo Statuto dei lavoratori è la principale fonte legislativa che regola tutti gli aspetti legati alla rappresentanza sindacale. Esso delega alle parti sociali la responsabilità di attuare i principi della contrattazione, conferendo loro un ruolo di primo piano nel processo. Di conseguenza, in Italia esiste un quadro solido per il dialogo sociale e un’elevata copertura della contrattazione collettiva, superiore al 90% dei lavoratori. La contrattazione collettiva nazionale, nel nostro Paese è affiancata e supportata dalla contrattazione di secondo livello, un meccanismo di negoziazione collettiva tra lavoratori e datori di lavoro che avviene direttamente a livello aziendale o territoriale. Si distingue dalla contrattazione nazionale poiché permette di adattare gli accordi alle specifiche esigenze di una singola azienda o di un determinato territorio. Questo tipo di contrattazione si focalizza su aspetti che vanno oltre quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali, come la retribuzione variabile, l’organizzazione del lavoro, il welfare aziendale e la flessibilità degli orari, ecc. Grazie a questa flessibilità, la contrattazione di secondo livello gioca un ruolo cruciale nel garantire maggiore adattabilità alle dinamiche del mercato del lavoro e nel promuovere l’efficienza all’interno delle aziende. Inoltre, i contratti

collettivi, nazionali o aziendali, si applicano a tutti i lavoratori indipendentemente dalla loro adesione alle sigle sindacali firmatarie degli accordi.

Per quanto riguarda la rilevazione degli indicatori ESRS relativi agli aspetti sociali presenti nei Report analizzati, si è ritenuto opportuno valorizzare come “buone pratiche” le iniziative frutto di un confronto con il Sindacato, secondo procedure di informazione e consultazione, se non di contrattazione vera e propria.

2. I casi studio

Prima di procedere alla presentazione dei singoli casi, al fine di fornire una visione di insieme, si ritiene utile fornire un primo prospetto nella tabella qui sotto, riepilogando alcune informazioni quali: le denominazioni delle aziende coinvolte, laddove possibile; i settori di afferenza; le tipologie delle imprese, inserendo anche notizie sulla casa madre e sulla presenza o meno dell’obbligatorietà normativa a produrre i report di sostenibilità secondo la Direttiva CSRD; gli standard di riferimento per la redazione dei report; se la rendicontazione sia aziendale o consolidata.

Nome del caso/ Azienda	Settore	Tipologia dell’azienda	Linee guida/standard per i rapporti di sostenibilità	Tipo di rendicontazione di sostenibilità
CS 1_Azienda Anonima	Metalmeccanico / Industria siderurgica e metallurgica	Azienda di un gruppo industriale - casa madre in Italia	GRI Sustainability Reporting Standards 2021 + voci allineate agli ESRS in conformità con la CSRD	Report aziendale
CS 2_Servizi Italia Spa	Tessile - Lavaggio e pulizia di prodotti tessili	Multinazionale - casa madre in Italia - quotata in borsa fino a dicembre 2024 - non soggetta a CSRD	Standard GRI + EFRAG IG 1 Materiality Assessment	Report consolidato
CS 3_Fincantieri	Metalmeccanico / Costruzione di navi e imbarcazioni	Multinazionale - casa madre in Italia - quotata in borsa - soggetta a CSRD	European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sviluppati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)	Report consolidato
CS 4_Nestlé S.A.	Agroalimentare	Multinazionale - casa madre in Svizzera	Articoli 964a-c del Codice delle Obbligazioni svizzero; riferimenti ai requisiti ESRS e	Report consolidato

			CSRD; GRI Standards. SASB e TCFD	
CS 5_Intesa Sanpaolo Group	Banche e assicurazioni	Multinazionale - casa madre in Italia - quotata in borsa - soggetta a CSRD	requisiti ESRS e CSRD	Report consolidato

Coerentemente con l'impostazione dei questionari predisposti per le interviste, la descrizione dei casi è stata sviluppata prendendo in considerazione: il posizionamento dell'azienda rispetto ai temi della sostenibilità in generale, il processo ed i contenuti della rendicontazione effettuata nel 2025 su dati relativi al 2024, con un focus sull'analisi della materialità, e il coinvolgimento, formale o meno, del sindacato nella redazione del report.

2.1. CS 1 – Anonymous Company¹

2.1.1. L'azienda e la sostenibilità

L'azienda, che ha espresso la volontà di rimanere anonima, afferisce al settore metalmeccanico ed è un'impresa siderurgica che fa parte di un Gruppo industriale a casa madre italiana, con una presenza anche all'estero. Pur afferendo ad un gruppo industriale molto ampio, l'azienda redige un report di sostenibilità a livello di stabilimento. L'azienda risulta avere una discreta esperienza nella redazione, su base volontaria, dei report di sostenibilità, infatti, questi sono presentati da 5 anni sulla base dei GRI Sustainability Reporting Standards 2021 (Global Reporting Initiative). Dal 2024, nel report sono stati inseriti anche elementi informativi allineati agli ESRS (European Sustainability Reporting Standards), in coerenza con la Direttiva CSRD, pur non essendo l'azienda, soggetto obbligato. Il report presenta anche indicatori di circolarità elaborati con riferimento alle metodologie UNI/TS 11820 e la rendicontazione delle performance è correlata agli SDGs dell'Agenda 2030.

Il Gruppo ha adottato una Politica ESG e ha integrato obiettivi di sostenibilità nel proprio piano industriale, negli investimenti e in un Accordo di Programma per la decarbonizzazione e la riqualificazione del sito. Parte integrante e qualificante di questa scelta, nonché sua conseguenza, risulta essere l'aver intrapreso l'iter e aver poi ottenuto una "Certificazione di Sostenibilità"² per il settore da parte di un Ente terzo che attesta, a seguito di audit ripetuti nel tempo, il mantenimento di alti livelli di sostenibilità e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, compreso il Sindacato.

¹ Questo caso studio è stato realizzato sulla base di quanto riportato dal Report di Sostenibilità, di informazioni acquisite, tramite questionario e intervista, dal CTO aziendale e dai rappresentanti sindacali a livello Regionale, regionale di categoria e aziendale

² La denominazione della Certificazione è omessa per garantire l'anonimato dell'azienda

2.1.2. Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)

Il bilancio di sostenibilità riferito al 2024, non ricadendo l'azienda negli obblighi previsti dalla CSRD di presentazione contestuale con il bilancio di esercizio, è stato presentato a fine novembre 2025. La sua redazione ha richiesto circa 4 mesi di lavoro, tempo ritenuto congruo per l'elaborazione di tutte le informazioni. Altro tempo è stato poi necessario per la sistematizzazione, l'editing e la pubblicazione. Al riguardo, il referente aziendale ha evidenziato la difficoltà a reperire alcuni dati definitivi nel periodo pianificato per la redazione, come quelli relativi all'Emission Trading system e Moduli Unici di Dichiarazione ambientale per la rendicontazione dei rifiuti, che normalmente sono disponibili il primo, alla fine del mese di marzo, ed il secondo addirittura verso la fine del mese di maggio. In questo, l'intervistato, vede un problema ulteriore nella prospettiva dell'entrata in vigore dell'obbligo di rendicontazione ex CSRD. L'impegno del Gruppo, in questo senso, sarà quello di iniziare a lavorare al report almeno con dati pre-consuntivi già dal mese di gennaio al fine di allinearsi con quelle che saranno le richieste future.

Il processo di rendicontazione, a livello aziendale, risulta essere molto strutturato ed è coordinato da una funzione creata ad hoc, denominata "Progetti di Sostenibilità", alle dipendenze del CTO, che presidia la raccolta dati e l'articolazione dei contenuti. Il processo operativamente coinvolge:

- Tutte le funzioni aziendali tramite referenti dedicati (ambiente, HR, acquisti, energia, qualità, legale, ecc.);
- Il Comitato di Sostenibilità, che si occupa della presa visione, condivisione e verifica di elementi di miglioramento;
- La responsabilità ultima in capo al CTO, nominato "Responsabile della sostenibilità" dal CdA.

Tale procedimento di rendicontazione è sviluppato, monitorato e coordinato esclusivamente dal management, non essendo presenti, nelle funzioni evidenziate o nel Comitato, rappresentanti dei lavoratori o altri stakeholder.

L'analisi di doppia materialità, implementata per la prima volta nel Report di sostenibilità in esame, comprende: valutazione degli impatti attuali e potenziali delle attività aziendali; considerazione della rilevanza finanziaria delle tematiche e delle aspettative degli stakeholder; definizione delle tematiche materiali ESG riportate nel report. Per questa prima sperimentazione, il Gruppo è ricorso al supporto di una società di consulenza che ha poi guidato l'azienda nella redazione della matrice di doppia materialità.

Gli stakeholder sono mappati nella sezione dedicata, dove viene descritto il profilo ed il livello di rilevanza, ed includono dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, sindacati, autorità, istituzioni, associazioni datoriali, investitori, media, enti tecnici, università. Il coinvolgimento degli stakeholder avviene in varie fasi ma, da quanto riportato dal referente aziendale (CTO) e dai rappresentanti sindacali intervistati (a livello regionale, di categoria e aziendale) sembra avvenire per lo più nell'ambito dell'audit, tramite interviste periodiche, finalizzato al mantenimento della "Certificazione di Sostenibilità" e realizzato da parte dell'Ente terzo.

I principali aspetti sociali coperti dagli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS) sono complessivamente affrontati all'interno del report. Alcuni in modo più generico, altri con un grado maggiore di dettaglio.

Al riguardo, appare utile evidenziare, nella tabella sottostante, alcune buone pratiche rilevate che, come premesso nella Nota metodologica, sono state selezionate in quanto effetti del confronto tra azienda e sindacato (informazione, consultazione, contrattazione).

ESRS	Buone pratiche	Note/Commenti
Condizioni di lavoro		La gestione delle politiche e delle condizioni di lavoro è regolata dalle normative nazionali e dal contratto collettivo nazionale di riferimento.
Dialogo sociale	<p>Welfare aziendale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondo per i servizi sanitari aziendali; • Circolo Lavoratori (aperto anche a esterni), con attività culturali, ricreative e sportive; • Flexible benefits, utilizzando i crediti welfare derivanti dal CCNL dell'industria metalmeccanica, da accordi aziendali e dalla conversione del Premio di Risultato; • Borse di studio e buoni per acquisto libri a figli dei dipendenti. <p>Firmato un Accordo di Programma presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, che rappresenta non solo un'opportunità per consolidare e innovare la capacità produttiva, ma anche un impegno concreto verso un modello di sviluppo sempre più sostenibile, attento all'ambiente, al lavoro e alla qualità della vita del territorio.</p>	Il Fondo per i servizi sanitari aziendali e il Circolo dei Lavoratori risalgono al secolo scorso.
Salute e sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> • Attività per accrescere la “cultura della sicurezza” fra i dipendenti, nonché le attività periodiche destinate alla “comunità dei preposti”, con particolare riferimento agli incontri settimanali con il “Datore di Lavoro”; • Certificazione ISO 45001. 	
Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore	La retribuzione totale annuale media delle donne è superiore del 1,15% a quella degli uomini (quadri e agli impiegati, in quanto, attualmente non vi sono dipendenti donne tra gli operai).	
Formazione e sviluppo delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione e-learning sulle procedure ambientali aziendali; • Formazione su tematiche etiche e di compliance; • Formazione su Cybersecurity. 	La formazione che prevede l'utilizzo dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua ³ , in questo caso Fondimpresa,

³ Promossi dalle parti sociali e vigilati dal Ministero del Lavoro, finanziano piani formativi a livello aziendale, settoriale e territoriale, percorsi formativi individuali e attività di sistema, come le indagini sui fabbisogni formativi, previste dalla L.388/2000. Le aziende possono scegliere se aderire o meno a questi fondi. In caso affermativo, dovranno richiedere all'Inps di trasferire il prelievo dello 0,30% per la disoccupazione involontaria, sul fondo a cui hanno aderito.

		deve essere decisa congiuntamente con le organizzazioni sindacali, che devono approvare e controfirmare i moduli per la richiesta dei fondi.
--	--	--

2.1.3. *Il coinvolgimento del sindacato*

L'azienda non ha avviato formalmente alcuna procedura di informazione, consultazione o coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori in nessuna fase della redazione del Report di sostenibilità 2025, sui dati del 2024. Tale decisione è stata motivata principalmente dalla non sussistenza, nel momento attuale, di obblighi normativi in questo senso, dalla priorità che si è voluta attribuire alla raccolta dei dati tecnici, ambientali e industriali e dalla recente costituzione di organismi dedicati alla Sostenibilità (funzione "Progetti di Sostenibilità e Comitato Sostenibilità") che non ha consentito ancora l'attivazione di un canale di dialogo strutturato con i sindacati su questi temi. L'azienda riconosce comunque l'importanza di un coinvolgimento formale del Sindacato che non esclude che si potrà prevedere già dalla prossima edizione, anche se lo configurerebbe come successivo alla pubblicazione del report più che funzionale alla sua costruzione.

Al contrario, invece, da parte del sindacato sarebbe auspicabile poter partecipare dalla fase di redazione in quanto una mera valutazione ex post comporterebbe il rischio di creare tensioni e irrigidire le relazioni con l'azienda.

Nonostante questa assenza di un percorso formale di confronto relativamente al Report, sia da parte aziendale che da parte sindacale, è emersa l'opinione che esistano comunque numerose occasioni, seppure in incontri non dedicati, in cui vengono condivise informazioni a riguardo.

Il motivo appare risiedere nella struttura stessa delle relazioni industriali presenti in azienda che prevedono:

- Un dialogo continuo sui temi di reciproco interesse quali la sostenibilità ambientale, la salute e sicurezza, il welfare aziendale, l'organizzazione del lavoro etc. anche nell'ambito di specifiche commissioni bilaterali;
- La contrattazione di molti degli aspetti sociali, che poi confluiscono nel report;
- La condivisione da parte dell'azienda della propria strategia e del proprio Piano industriale.

Centrale, poi, come momento di consultazione su temi che andranno ad informare il Report, va considerato l'audit periodico, con interviste a tutti gli stakeholder, compresi i lavoratori, scelti a campione, e i sindacati, nell'ambito del mantenimento della "Certificazione di Sostenibilità".

Questo coinvolgimento sostanziale nella definizione continuativa, alcune volte ex ante, di aspetti che poi verranno inseriti nel report consente, a posteriori, anche una valutazione dell'attendibilità e accuratezza di quanto riportato e, in questo senso, può costituire un deterrente per eventuali tentativi di social washing.

È evidente, comunque, come, accanto a solide relazioni industriali, in questo caso si rilevi una consapevolezza da parte del sindacato, a tutti i livelli coinvolti nel presente studio, sul ruolo che può/deve svolgere rispetto ai temi legati alla sostenibilità. Infatti, gli intervistati hanno espresso un interesse e la volontà di poter essere coinvolti anche nella redazione del Report. Ciò denota una

certa preparazione dei sindacalisti sul tema, imputabile certamente al lavoro svolto in questo senso dalla Federazione di Categoria che svolge da diversi anni delle sessioni info-formative dedicate. Ciononostante, resta evidente un'asimmetria di conoscenza e competenza sul tema, dal momento che l'azienda si rivolge al supporto di una Società di consulenza specializzata. Ciò comporta la necessità per i rappresentanti sindacali di ricevere una formazione specifica relativa al Report di Sostenibilità.

2.2. CS 2 – Servizi Italia ⁴

2.2.1. L'azienda e la sostenibilità

Servizi Italia è un gruppo operativo nel settore delle lavanderie industriali di ambito sanitario e offre servizi integrati di noleggio, lavaggio e sterilizzazione di materiali tessili e dispositivi medici. È presente, con oltre 50 stabilimenti in Italia, Brasile, Turchia. Il Gruppo ha pubblicato il suo primo report di sostenibilità nel 2010 e da allora ha sempre mantenuto il proprio impegno alla rendicontazione, al di là degli obblighi normativi. A partire dal 2014, la rendicontazione è sempre stata effettuata secondo gli standard GRI. Per l'esercizio 2024, non essendo soggetta agli obblighi del Decreto Legislativo n. 125/2024 ha redatto una Rendicontazione consolidata di sostenibilità su base volontaria, ispirandosi alle Linee Guida EFRAG IG 1 Materiality Assessment integrandole agli standard di rendicontazione GRI già utilizzati in precedenza (GRI 3 – Temi materiali).

L'azienda ha una sua politica di sostenibilità, definita dal Consiglio di amministrazione in accordo con il Sustainability Manager e pubblicata, come piano di miglioramento con obiettivi triennali, all'interno della rendicontazione di sostenibilità. Nella definizione della strategia e dei relativi impegni presentati nel piano, vengono tenuti in considerazione gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDG).

2.2.2. Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)⁵

L'organizzazione del processo di rendicontazione risulta essere molto articolata, probabilmente in considerazione della struttura e delle dimensioni del gruppo. Prevede il coinvolgimento di diverse figure con specifici compiti, tutti afferenti al management.

Il **Sustainability Manager** è il Responsabile della supervisione del sistema organizzativo e dell'elaborazione dei testi del Report di sostenibilità, dell'analisi dei rischi e dei dati da inserire secondo la normativa vigente.

I **Data Owner** sono i referenti organizzativi della Capogruppo individuati a seconda della tematica oggetto di rendicontazione (es. Ambiente, Sociale, Risorse Umane, Salute e sicurezza, Qualità, Fornitori e Governance, particolari tematiche emerse dall'analisi di materialità etc..).

Il **Key User** è una figura periferica referente del Data Owner all'interno di ogni società italiana ed estera facente parte del Comitato di Sostenibilità. È responsabile sia della raccolta dei dati specifici

⁴ Questo caso studio è stato realizzato sulla base di quanto riportato dal Report di Sostenibilità e di informazioni acquisite, tramite questionario e intervista, un referente di Servizi Italia e da un rappresentante sindacale territoriale

⁵ https://www.servizitaliagroup.com/wp-content/uploads/2025/05/Servizi-Italia_Bilancio2024-cap1-7_Allegati-v10.pdf

per ogni tematica oggetto della rendicontazione che della compilazione delle schede di data collection e della raccolta della relativa documentazione a supporto.

CEO/Legale rappresentante è il responsabile dell'attestazione sulla veridicità, correttezza e attendibilità dei dati raccolti, aggregati ed elaborati dai Data Owner e dai Key User della Società rappresentata.

Il **Consiglio di Amministrazione (CdA)** ha la responsabilità di garantire che il Report sia redatto e pubblicato in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente, di approvarlo entro gli stessi termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio e metterlo a disposizione della Società di Revisione e dell'organo di controllo. Il CdA opera attivamente per la definizione delle strategie, linee di indirizzo e politiche, anche in materia di sostenibilità. Il CdA interloquisce attivamente con il Sustainability Manager del Gruppo al fine di valutare le proposte di attività in materia di sostenibilità, e le eventuali criticità emergenti.

Il **Collegio Sindacale**, è un organo preposto a vigilare sull'osservanza delle disposizioni stabilite nella normativa applicabile relativamente alla Rendicontazione consolidata di sostenibilità e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea e viene consultato dall'organo di amministrazione per deliberare sull'omissione di informazioni, che compromettono la posizione commerciale dell'azienda.

Il **Comitato Sostenibilità** è composto da: Sustainability Manager, Internal Audit e Risk Manager, Responsabile Comunicazione, unitamente ai responsabili di funzione coinvolti e rappresentanti delle società del Gruppo che fanno parte del perimetro di rendicontazione coinvolti a seconda di diverse tematiche da trattare. Tra i suoi compiti, ha il monitoraggio delle aspettative economiche, ambientali, sociali e di governance di tutti gli stakeholder e la messa in campo di un sistema organizzativo, di rendicontazione e controllo al fine di consentire una corretta e completa rappresentazione della Dichiarazione Consolidata di sostenibilità.

Per la selezione degli aspetti e degli indicatori per definire i contenuti da rendicontare e le informazioni considerate rilevanti per il Gruppo e per gli stakeholder di riferimento, annualmente viene eseguito un percorso strutturato di analisi delle priorità (cosiddetta "analisi di materialità").

Come già evidenziato, per l'anno di esercizio 2024, Servizi Italia ha adottato le Linee Guida EFRAG IG 1 Materiality Assessment come riferimento per l'implementazione del processo, integrandole agli standard di rendicontazione GRI già utilizzati in precedenza. In particolare, l'approccio si basa su:

- **Materialità di impatto:** considerazione degli impatti significativi, positivi o negativi, attuali o potenziali generati dall'attività del Gruppo sulle persone e sull'ambiente, nelle proprie attività e lungo tutta la catena del valore (upstream e downstream). Tale impostazione in relazione alla materialità di impatto è coerente con i requisiti dei GRI Standard.
- **Materialità finanziaria:** valutazione dei rischi e delle opportunità originate da fattori ambientali, sociali o di governance, che possono influenzare in modo rilevante la performance finanziaria, la posizione economica o l'accesso al capitale del Gruppo.

Il processo prevede:

1. Esecuzione di un'**analisi di benchmark**, con cadenza periodica, al fine di definire i temi potenzialmente rilevanti (Governance, Economico, Ambientale e Sociale, etc..) su aziende comparabili italiane ed estere operanti nel settore industriale e multiservizi, tenendo inoltre in considerazione osservatori elaborati da società specialiste sulla Rendicontazione di sostenibilità.
2. Coinvolgimento dei membri del Consiglio di Amministrazione delle Società facenti parte del perimetro di rendicontazione e del management del Gruppo per valutare la rilevanza per il Gruppo degli **Impatti, Rischi e Opportunità** associati a tematiche ambientali, sociali e di governance.

3. Attività di **coinvolgimento** su un campione di rappresentanti delle diverse categorie di **stakeholder interni** (Consiglio di Amministrazione, Top Management) ed **esterni** (Dipendenti, Fornitori, Clienti, Aziende collegate/controllate, Azionisti, Associazioni) volta a valutare la rilevanza per il Gruppo degli Impatti, Rischi e Opportunità associati a tematiche ambientali, sociali e di governance. Tale attività di coinvolgimento ha la funzione di confrontare la percezione degli stakeholder con quella del Gruppo, al fine di apportare eventuali modifiche alla valutazione interna di cui al punto 2.

4. Costruzione della **Matrice di Materialità**: in funzione delle priorità attribuite agli Impatti, Rischi e Opportunità aggregati in tematiche di sostenibilità, queste vengono poste in relazione con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, al fine di individuare una strategia di sviluppo in linea con gli obiettivi stessi, che possa essere recepita e identificata nel business plan di crescita e sviluppo del Gruppo.

5. **Definizione impegni economici e progetti**: il Consiglio di Amministrazione si impegna a lavorare proattivamente per rispondere alle diverse esigenze individuate all’esito dell’analisi di materialità, attraverso l’individuazione, il monitoraggio e il raggiungimento di obiettivi/progetti e target formalizzati all’interno del Business Plan economico finanziario di medio lungo periodo e nel Piano di Sostenibilità del Gruppo.

Le attività di stesura del Report occupano in genere un tempo che si aggira intorno ai 6 mesi. Al netto delle attività che, nel corso degli anni, hanno portato a un significativo miglioramento dei sistemi di raccolta dati.

Nell’elaborazione del Report di sostenibilità pubblicato ad aprile 2025, avendo la società nel frattempo effettuato il delisting a dicembre 2024, ha omesso, per coerenza con i requisiti dello standard di rendicontazione GRI utilizzato, i risultati della materialità finanziaria.

Per quanto attiene agli aspetti sociali coperti dagli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS), possiamo rilevare come essi siano complessivamente trattati all’interno del Report. A riguardo, appare utile evidenziare, nella tabella di seguito, alcune iniziative che possiamo considerare delle buone pratiche.

ESRS	Buone pratiche	Note
Libertà di associazione, presenza di comitati aziendali e diritti dei lavoratori all'informazione, alla consultazione e alla partecipazione	Servizi Italia agisce contro ogni forma di abuso dei diritti umani, in linea con gli standard stabiliti dall'ILO e dallo Standard Internazionale SA8000, e nel 2022 ha emesso e approvato specifiche Linee Guida di Responsabilità Sociale, adottate nel 2023 da tutte le società consolidate integralmente in Bilancio, che mirano a prevenire ogni violazione dei diritti umani, tra cui: lavoro minorile; lavoro forzato; H&S; libertà di associazione e contrattazione collettiva.	

Contrattazione collettiva, inclusa la percentuale di dipendenti coperti da accordi collettivi		Tutti i dipendenti sono coperti da Contratti di lavoro collettivi basati sulla legislazione nazionale di riferimento.
Formazione e sviluppo delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di un'Academy aziendale finalizzata al miglioramento delle competenze del proprio personale. • 28.781 ore di formazione complessivamente erogate, di cui il 60,8% per sviluppo competenze. 	
Misure di prevenzione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro	L'azienda è membro della Fondazione Libellula, una rete di aziende impegnate a prevenire e combattere la violenza di genere attraverso una cultura inclusiva. Con il loro supporto, il Gruppo si è dotato di un Codice di Condotta Antimolestie.	
Diversità	<ul style="list-style-type: none"> • Nel dicembre 2024 Servizi Italia ha ottenuto la certificazione ISO 30415, un riconoscimento internazionale che attesta l'impegno dell'azienda nel promuovere la diversità e l'inclusione all'interno della propria organizzazione; • L'azienda ha aperto un canale di comunicazione, SI-Ascolta, che permette a tutta la popolazione aziendale di entrare in contatto diretto con la funzione aziendale per condividere suggerimenti e iniziative volte a migliorare le pratiche di inclusione. 	

2.2.3. *Il coinvolgimento del sindacato*

Da quanto riportato dall'azienda, il coinvolgimento del Sindacato risulta essere avvenuto esclusivamente nell'ambito dell'analisi di materialità, che ha coinvolto tutti gli stakeholder a campione. Va evidenziato come nel Report di sostenibilità non vi sia, a questo proposito, un riferimento specifico alle organizzazioni sindacali ma esclusivamente alle "persone", ivi intendendo i dipendenti. Il rappresentante sindacale intervistato non ha escluso che tra, appunto, i dipendenti selezionati a campione, ci potesse essere qualche rappresentante dei lavoratori. Riguardo alla fase di stakeholder engagement, la carenza di indicazioni precise nella Direttiva CSRD unitamente al posticipo della sua obbligatorietà e alle modifiche alla disciplina attualmente in discussione in sede di istituzioni europee, potrebbero aver determinato questa discrezionalità e un basso coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nel processo.

Rispetto alla consapevolezza dei rappresentanti sindacali su un loro possibile coinvolgimento nel Report, il rappresentante intervistato ha sottolineato come la consapevolezza sia un fattore soggettivo che varia da persona a persona. A questo proposito, ha menzionato la necessità di una maggiore formazione affinché i rappresentanti sindacali possano effettivamente confrontarsi con un rapporto di sostenibilità e partecipare alla sua preparazione. In questo senso, viene manifestato, ad esempio, l'auspicio di poter inserire nel Comitato di Sostenibilità anche figure di rappresentanza dei lavoratori. Tuttavia, affinché ciò avvenga, è necessario impostare un percorso di dialogo sul tema con l'azienda finalizzato a concordare tale coinvolgimento che, per l'intervistato di parte sindacale, dovrebbe avvenire nella fase di costruzione del Report e non dopo la pubblicazione.

Al di là di quanto detto, anche in questo caso emerge come il ruolo dei rappresentanti sindacali a livello aziendale e territoriale sembra essere svolto comunque in ambiti diversi dalla rendicontazione. In materia di salute e sicurezza, formazione, parità di trattamento e questioni legate alla sostenibilità ambientale, infatti, permane l'impegno fondamentale dei sindacati attraverso la negoziazione e la contrattazione collettiva.

Probabilmente, un ruolo più rilevante del Sindacato nell'analisi di materialità, avrebbe consentito una nostra valutazione più precisa circa l'affidabilità e l'accuratezza degli indicatori e dei dati sugli aspetti sociali raccolti e pubblicati nel Report. Sulla base delle informazioni fornite nell'intervista e analizzate nel rapporto, non disponiamo di elementi sufficienti per identificare il rischio di social washing.

2.3. CS 3 – Fincantieri⁶

2.3.1. *L'azienda e la sostenibilità*

Fincantieri è uno dei principali complessi cantieristici al mondo, attivo in tutti i settori della navalmeccanica ad alta tecnologia. Afferisce al settore metalmeccanico e la sua rete produttiva si sviluppa attraverso 18 stabilimenti in Europa, Asia e Americhe. La maggioranza del capitale sociale del Gruppo, è detenuta da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., una società controllata dal Ministero italiano dell'Economia e delle Finanze.

Il Gruppo ha iniziato a condividere il proprio impegno per la sostenibilità nel 2017, con la Dichiarazione Non Finanziaria - Bilancio di Sostenibilità, emessa annualmente. A partire dal 2024, con l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), il Gruppo è tenuto a redigere il Bilancio Consolidato di Sostenibilità ai sensi del Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125 esso costituisce, pertanto, parte integrante della Relazione sulla Gestione del Gruppo. I contenuti sono stati redatti in conformità agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sviluppati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).

Fincantieri considera la sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale come un driver strategico che guida ogni sua decisione. Per questo motivo, il **Piano di Sostenibilità 2023-2027** è parte integrante della visione strategica del Gruppo definita nel Piano Industriale 2023-2027.

⁶ Questo caso studio è stato realizzato sulla base di quanto riportato dal Report di Sostenibilità e di informazioni acquisite, tramite intervista, dal rappresentante sindacale, in raccordo con un referente del Gruppo.

Il Piano di Sostenibilità risponde alle tendenze socio-economiche globali con tre linee di sviluppo, Innovazione, Inclusione e Integrità, che riflettono la visione strategica del Gruppo in termini di sostenibilità, garantendo il rispetto degli impegni assunti. Le tre linee contribuiscono anche al raggiungimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, e in particolare dei 9 SDGs ritenuti rilevanti per il business e coerenti con le linee strategiche del Gruppo.

2.3.2. Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)⁷

Per garantire la solidità e l'affidabilità del processo di rendicontazione, il gruppo ha strutturato e formalizzato nel tempo un sistema con una chiara attribuzione di responsabilità tra i soggetti coinvolti: dall'inserimento dei dati alla verifica e all'approvazione. Questo sistema coinvolge tutte le funzioni aziendali e i vari livelli della gerarchia organizzativa.

In particolare, le attività di rendicontazione sono coordinate e gestite dal team di **Sustainability** del Gruppo, che ne garantisce la coerenza metodologica e la qualità complessiva. I contenuti della rendicontazione sono stati definiti attraverso una doppia analisi di materialità. Le informazioni riportate soddisfano i requisiti qualitativi degli ESRS: rilevanza, rappresentazione fedele, comparabilità, verificabilità e comprensibilità.

Tramite la funzione Sustainability, la direzione indirizza, coordina e supervisiona i processi riguardanti la sostenibilità. In particolare, tale funzione identifica i temi di sostenibilità rilevanti tramite l'analisi di doppia materialità, avvia e supervisiona la raccolta delle informazioni secondo gli ESRS standard e redige annualmente la Dichiarazione di Sostenibilità. Inoltre, verifica il rispetto degli impegni presi, monitorando lo stato di avanzamento degli obiettivi del **Piano di Sostenibilità**, informando periodicamente il **Comitato per la Sostenibilità** su tutti gli aspetti pertinenti. La funzione è supportata nella gestione delle iniziative legate alla sostenibilità e agli obiettivi ESG dal **Gruppo di Lavoro Multifunzionale** composto dai rappresentanti delle principali Direzioni/Funzioni di Capogruppo maggiormente coinvolte nelle tematiche di sostenibilità.

Il **Comitato per la Sostenibilità** incontra periodicamente le direzioni aziendali per verificare e controllare l'attuazione delle iniziative in atto, la due diligence e l'efficacia delle politiche e delle metriche nella gestione degli impatti, rischi e opportunità. Per garantire la solidità e l'affidabilità del processo di rendicontazione, il gruppo ha strutturato e formalizzato nel tempo un sistema con una chiara attribuzione di responsabilità tra i soggetti coinvolti: dall'inserimento dei dati alla verifica e all'approvazione. Questo sistema coinvolge tutte le funzioni aziendali e i vari livelli della gerarchia organizzativa.

Inoltre, nel corso del 2024 il Gruppo ha ridefinito il **Sistema di Controllo Interno per il Reporting di Sostenibilità** per rispondere alle novità introdotte dall'ESRS e ai requisiti normativi del D.Lgs. 125/2024.

Il Gruppo ha condotto l'analisi di doppia materialità, seguendo quanto richiesto dagli ESRS e tenendo conto delle linee guida pubblicate dall'EFRAG. Questo processo ha permesso di identificare e valutare i temi rilevanti sia in termini di impatti del Gruppo generati sull'ambiente e sulla società, sia in termini di potenziali effetti dei fattori esterni sulla capacità del Gruppo di creare valore nel

⁷ https://delivery-p147008-e1544195.adobecloud.com/adobe/assets/urn:aaid:aem:d76b9008-7052-4605-8230-4a0aa39d5685/renditions/original/as/fincantieri_bilancio-2024_versione-volontaria.pdf

lungo termine. L'analisi ha consentito una riflessione sugli impatti rilevanti direttamente connessi alle attività, ai prodotti e ai servizi del Gruppo comprese le attività a monte e a valle della catena del valore e i rischi e le opportunità derivanti dal contesto esterno. Il processo ha inoltre tenuto conto degli esiti del percorso di human rights due diligence del Gruppo avviato nel corso del 2023.

L'analisi di doppia materialità del Gruppo è stata suddivisa in quattro fasi:

- **L'analisi del contesto:** partendo da uno studio della normativa di riferimento e della documentazione aziendale, ha permesso l'individuazione degli Impatti, dei Rischi e delle Opportunità potenzialmente rilevanti per il Gruppo e per la sua catena del valore. All'analisi documentale si è poi aggiunta un'analisi di benchmark rispetto ai peer e competitor e l'analisi del Risk Universe dell'Enterprise Risk Management (ERM) di Gruppo, sviluppato dalla funzione Risk Management, nonché i temi materiali individuati nelle precedenti rendicontazioni e quelli significativi per le agenzie di rating ESG.
- **Individuazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità:** sulla base degli ambiti di interesse evidenziati nell'analisi del contesto e dallo studio della documentazione interna sono stati identificati, per ogni ESRS, impatti, positivi e negativi, attuali o potenziali che Il Gruppo ha o potrebbe avere sul contesto economico, ambientale e sulle persone, includendo i diritti umani, derivanti dalle sue attività o relazioni commerciali e i rischi e le opportunità che il contesto può generare sulla capacità di sviluppo del Gruppo. È stata, quindi, definita una lista di impatti, di rischi e di opportunità potenzialmente rilevanti.
- **Valutazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità:** è avvenuta considerando una scala su sei livelli da low a critical, e adottando i seguenti percorsi:
 - Gli impatti sono stati oggetto di valutazione da parte del **Gruppo di Lavoro Multifunzionale** e da parte degli **stakeholder**, attraverso l'invio di un **questionario online "Sustainability survey" a oltre 500 soggetti interni ed esterni**, selezionati all'interno della comunità finanziaria, dei clienti, delle istituzioni e PA, dei fornitori, delle associazioni, dei **sindacati** e dei partner.
 - I rischi sono stati individuati all'interno del Risk Universe del Gruppo. Il documento conta circa 200 eventi di rischio di cui una parte considerati correlati alle tematiche ESG.
 - Le opportunità sono state valutate esclusivamente dal Gruppo di Lavoro, attraverso un'attività di workshop dedicata. L'attività ha rappresentato un'occasione per illustrare le novità introdotte dalla CSRD e il nuovo processo di materialità. Per far emergere gli elementi di novità rispetto ai risultati dell'analisi di materialità precedenti, ai partecipanti al workshop è stato sottoposto un questionario online.

All'esito delle valutazioni sopra riportate sono state definite soglie di valutazione differenziate per impatti, rischi e opportunità a seguito di un'analisi critica sui risultati delle valutazioni, al fine di definire gli aspetti materiali per il Gruppo, tenendo conto delle direttrici del Piano di Sostenibilità.

A conclusione, si riportano alcuni degli aspetti sociali contemplati nel Report, per i quali risulta maggiormente evidente il coinvolgimento (informazione, consultazione, contrattazione) del Sindacato, seppure in momenti non dedicati specificatamente alla definizione del Report.

ESRS	Buone Pratiche	Note
Retribuzione adeguata	Premio di Sostenibilità.	
Equilibrio vita-lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Smartworking; • Ulteriori permessi retribuiti; • Servizi per mamme, care giver, vittime di violenza; • Asili nido aziendali; • Ferie solidali; • Premio sociale erogato annualmente in servizi di welfare; • Fringe benefit 	
Salute e Sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> • Incontro di informazione/formazione per tutti i dipendenti sulle tematiche della sicurezza e dell'ambiente individuate congiuntamente a livello locale dai Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS); • Piano di Rafforzamento della Safety. 	
Pari trattamento e pari opportunità per tutti		L'Azienda promuove attivamente la diversità e l'inclusione attraverso, ad esempio, la promozione di Piani di sviluppo e crescita, iniziative di formazione e sensibilizzazione, servizi e strumenti di welfare aziendale, equità salariale e processi di selezione e assunzione del personale che assicurano il rispetto dei principi di pari opportunità e imparzialità.
Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni di sensibilizzazione e formazione, tra cui, "Unity in Diversity: Empowering Women Across Borders", un percorso dedicato al rafforzamento dell'empowerment e della leadership femminile; • Le politiche retributive e meritocratiche del Gruppo hanno ridotto con successo il divario retributivo ponderato tra i sessi. 	Certificazione sulla Parità di Genere UNI/PdR 125:2022
Formazione e sviluppo delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Programmi formativi customizzati sulla base dei ruoli e delle esperienze maturate; • Formazione, coaching e mentoring con l'obiettivo, di valorizzare le competenze tecniche, professionali e manageriali supportando le persone lungo tutto il loro percorso in Azienda; 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate University, scuola di formazione manageriale interna. 	
Occupazione e integrazione delle persone con disabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Video-pillole di informazione e sensibilizzazione; • Webinar per i people manager sul management inclusivo; • Eventi partecipativi come i Work Team (collaborazione tra Azienda e cooperativa sociale, dedicata al supporto delle persone con disabilità), e il Family Day. 	
Misure per prevenire la violenza e le molestie sul luogo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Webinar di sensibilizzazione; • progetto "Antenne": formazione di un gruppo di circa 60 dipendenti per assistere le donne, sia dipendenti che non, che si trovano in situazioni di pericolo o minaccia 	
Diversità	<ul style="list-style-type: none"> • Percorso volto a sviluppare un modello aziendale di Diversità, Equità e Inclusione, con promozione di iniziative, secondo le seguenti direttrici: diversità di genere, diversità culturale, diversità generazionale e disabilità; • Cultural Navigator, uno strumento pensato per facilitare l'integrazione e la comprensione culturale dei dipendenti che si trasferiscono in realtà aziendali differenti da quelle d'origine. 	

2.3.3. *Il coinvolgimento del sindacato*

Da quanto emerso dallo studio del Report e dall'intervista con il rappresentante sindacale, fatta in raccordo con un referente del Gruppo, il coinvolgimento del sindacato avviene in modo sostanziale attraverso il modello di relazioni industriali di Gruppo definito nell'accordo integrativo. In particolare, il tema della sostenibilità viene affrontato attraverso le Commissioni paritetiche.

Infatti, l'accordo integrativo, citato ampiamente all'interno della Dichiarazione di Sostenibilità di Fincantieri, riporta specifiche indicazioni su aspetti che poi sono confluiti nel Report stesso, ad esempio per quanto attiene alla Flessibilità, alla Conciliazione vita lavoro, al Welfare, alle Relazioni industriali, alla Salute, sicurezza ed ambiente, alla Formazione e qualificazione professionale e alla Diversità & Inclusione. Il documento prevede, inoltre, l'istituzione delle seguenti Commissioni paritetiche specifiche che risultano agite e funzionali:

- Diversità & Inclusione - composta da tre componenti di parte datoriale, dai tre coordinatori sindacali nazionali e da tre componenti delle RSU;
- Inquadramento - composta da tre membri di parte aziendale e tre di parte sindacale;

- Welfare - composta da tre membri di parte aziendale e tre di parte sindacale.

Relativamente alla componente variabile della remunerazione dei dipendenti, è stata altresì concordata l'erogazione di un **Premio di Sostenibilità**, collegato a cinque indicatori di sostenibilità riferiti ai consumi energetici, al prelievo idrico, ai rifiuti prodotti ed alle emissioni di composti organici volatili.

Ciò evidenzia come il sindacato riesca, grazie alle solide relazioni industriali instaurate con il Gruppo, ad incidere sui contenuti riportati nella Dichiarazione di Sostenibilità.

Va rilevato che nella fase dell'analisi degli impatti la società ha sottoposto anche ai coordinatori nazionali sindacali la somministrazione di una survey online rivolta ad un campione di oltre 500 stakeholder per valutare le iniziative in materia. Inoltre, vale la pena sottolineare come, nell'accordo integrativo del 27 ottobre 2022, sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali a livello nazionale, sia concordato che l'Azienda dovrà riportare all'**Organismo di partecipazione**⁸, a valle dell'Assemblea degli Azionisti per l'approvazione del Bilancio, oltre i risultati economico-finanziari, anche i contenuti della Dichiarazione di Sostenibilità. Come ha sottolineato il rappresentante sindacale intervistato e come documentato attraverso il Modello di relazioni industriali, i temi affrontati nelle trattative sindacali sono inclusi nel Bilancio di sostenibilità e quindi incidono sulla sua relazione.

In proiezione futura al fine di conseguire un ancor più consistente modello partecipativo il sindacato ritiene importante poter partecipare alla stesura della Dichiarazione di Sostenibilità, pur rilevando un'evidente disparità nelle competenze disponibili nei suoi rappresentanti.

Dall'intervista con il rappresentante sindacale, in merito, emerge, come l'approccio al Report rappresenti uno degli argomenti più complicati dei quali ci si possa occupare essendo la materia molto specifica e tecnica. A proposito, comunque, molto viene fatto dalla Federazione di Categoria Nazionale della CISL per sensibilizzare sul tema. Ad esempio, è stato organizzato un incontro ad hoc per illustrare la Dichiarazione di Sostenibilità del Gruppo ai delegati italiani in esso impiegati al fine, non solo di spiegare questo Report in particolare, evidenziando gli argomenti specifici trattati, ma anche come spunto propedeutico a sensibilizzare su questo strumento e sul possibile ruolo che i rappresentanti sindacali possono avere nella fase di realizzazione o nella sua valutazione.

Nonostante questo passo sicuramente importante, è emersa però anche la necessità di una maggiore formazione sia per i rappresentanti sindacali che per i funzionari ai vari livelli territoriali. Ma la sola formazione potrebbe non essere sufficiente. Infatti, a suo parere, non è realistico aspettarsi che un rappresentante sindacale a livello aziendale possieda non solo le competenze necessarie ma anche il tempo di studiare a fondo tutti gli aspetti del Rapporto, nell'esercizio del suo ruolo quotidiano in azienda. Pertanto, si suggerisce di formare degli specialisti in ogni regione per fornire supporto sul tema ai rappresentanti sindacali nei loro territori e nelle loro aziende ogni volta che sia necessario.

Un altro aspetto emerso relativamente al ruolo dei sindacati è capire se il quadro descritto nel Rapporto rispecchi realmente la realtà delle relazioni industriali nei vari Paesi in cui il Gruppo opera. Da questo punto di vista, viene auspicato un coordinamento più efficace tra le organizzazioni sindacali negli stabilimenti dei vari Paesi in cui l'azienda opera. In questo senso, una volta consolidata la competenza e la comprensione dei temi a livello nazionale, potrà essere affrontato il

⁸ Organo composto dai Coordinatori sindacali nazionali delle sigle maggiormente rappresentative del settore (Fim CGIL, FIM CISL e UILM UIL) e da tre rappresentanti scelti tra i dipendenti

tema in ottica internazionale anche attraverso il ruolo dei CAE a livello europeo. Resta comunque evidente che il sindacato deve sfruttare al meglio l'opportunità offerta dalla stesura del Rapporto.

Dal punto di vista del sindacalista intervistato, non vi è alcuna indicazione che l'azienda intenda utilizzare il rapporto con finalità di social washing. Tuttavia, a tal proposito viene ribadito come il sindacato abbia bisogno di analizzare il rapporto in modo più approfondito, anche se ciò è ostacolato dalla mancanza di competenze specifiche e dal tempo idoneo per farlo.

2.4. CS 4 – Nestlé⁹

2.4.1. L'azienda e la sostenibilità

Nestlé è una multinazionale globale, afferente al settore agroalimentare, presente in circa 185 Paesi in Europa, Africa, Americhe, Asia e Oceania. È quotata alla Borsa svizzera ed è disciplinata dal diritto societario svizzero. In quanto azienda con sede in Svizzera e filiali in tutto il mondo, Nestlé si impegna a rispettare i quadri legali e normativi che regolano le sue attività in Svizzera, nell'Unione Europea e a livello globale.

Nestlé pubblica rapporti di sostenibilità da oltre 20 anni. Il Non-Financial Statement è redatto in conformità agli articoli 964a-c del Codice delle Obbligazioni Svizzero e, dal 2024, con riferimento agli ESRS e CSRD. Nestlé utilizza, inoltre, standard GRI, SASB e TCFD.

La strategia di sostenibilità di Nestlé si fonda sul principio di Creating Shared Value, che mira a generare benefici sia per l'azienda sia per la società. L'approccio è integrato nella governance e nelle decisioni strategiche, con obiettivi chiari in ambito ambientale, sociale e di governance. Tra le priorità figurano la riduzione delle emissioni di gas serra lungo tutta la catena del valore, la transizione verso un'economia circolare, la tutela delle risorse idriche e la promozione di pratiche agricole rigenerative. Sul piano sociale, Nestlé si impegna per il rispetto dei diritti umani, la salute e sicurezza sul lavoro, la diversità e l'inclusione, e il benessere dei dipendenti. La [roadmap verso la neutralità climatica](#) entro il 2050 è supportata da target intermedi al 2030, con investimenti in innovazione, energia rinnovabile e packaging sostenibile. La strategia è monitorata attraverso indicatori chiave e allineata agli standard internazionali di cui sopra.

2.4.2. Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)¹⁰

Il processo di rendicontazione di sostenibilità è gestito a livello centrale dal **team ESG** e dal **Comitato di Sostenibilità** del Gruppo, con supervisione del Consiglio di Amministrazione. Le attività sono

⁹ Questo caso studio è stato realizzato sulla base di quanto riportato dal Report di Sostenibilità, di informazioni acquisite, tramite questionario e intervista, dai referenti di Nestlé Italia e da un rappresentante sindacale e membro del CAE Nestlé. I referenti di Nestlé Italia hanno precisato che, *nel caso del Gruppo Nestlé, la rendicontazione è gestita dalla casa madre in Svizzera, che consolida i dati delle singole società controllate (tra cui Nestlé Italiana) in un unico documento. Pertanto, le informazioni riportate derivano dalla Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo, documento che accompagna il Report di Sostenibilità 2024.*

¹⁰ <https://www.nestle.it/sites/g/files/pydnoa476/files/2025-04/non-financial-statement-2024.pdf>

integrate nelle funzioni aziendali, con un team centrale (sito a Vevey) dedicato alla raccolta dati e alla conformità normativa. Il team centrale si coordina con i team di sostenibilità dei vari mercati.

L'Analisi di Doppia Materialità è stata eseguita a livello di Gruppo e condotta con il supporto di un'organizzazione terza. Il processo di identificazione e valutazione delle questioni di sostenibilità si basa su un'analisi completa e sistematica delle sue attività e della sua catena del valore, nonché del contesto esterno in cui opera.

- Per quanto riguarda la materialità dell'impatto, Nestlé ha valutato gli impatti identificati in base alla portata, alla gravità e alla probabilità per comprendere la materialità di ciascun argomento.

- Per quanto riguarda la materialità finanziaria, che valuta i rischi e le opportunità, Nestlé ha identificato i fattori di sostenibilità che hanno un impatto sulla sua performance finanziaria.

Nestlé si avvale di diverse fonti di informazione per la sua analisi, come dati interni ed esperti interni, benchmark esterni, feedback degli stakeholder, rapporti dei media e pareri di esperti esterni. Inoltre, si avvale di diversi documenti relativi alle Politiche del gruppo su aspetti pertinenti, come il Quadro e la Tabella di marcia per i diritti umani di Nestlé e i Piani d'azione per i diritti umani di Nestlé. Per quanto riguarda il feedback degli stakeholder, Nestlé utilizza diversi metodi di consultazione, come sondaggi, interviste, focus group, workshop, webinar. Stakeholder chiave includono dipendenti, clienti, fornitori, investitori, comunità locali e ONG.

Il rapporto di sostenibilità del Gruppo, come riportato dai referenti di Nestlé Italia intervistati, viene sviluppato su base annuale e le attività di pianificazione, raccolta, elaborazione dei dati spaziano durante tutto l'anno. Non è disponibile alcuna informazione specifica relativa al tempo dedicato nel 2024 al dialogo con i sindacati.

Il Report di sostenibilità di Nestlé contiene informazione su molti degli aspetti sociali coperti dagli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS), e su diversi di essi fa riferimenti a documenti di Policy del gruppo. Di seguito, riportiamo alcuni esempi.

ESRS	Buone pratiche	Note
Dialogo Sociale	La Nestlé Employee Relations Roadmap 2025 orienta i team globali e locali a promuovere il coinvolgimento dei dipendenti e a sostenere i diritti umani. Uno dei pilastri della Roadmap è il "Dialogo sociale", che consiste nel coinvolgere i dipendenti e i loro rappresentanti su temi quali la salute, la sicurezza, la sostenibilità sociale e l'equità di genere, includendoli nell'attività di Nestlé.	La Politica di Nestlé per le Relazioni con i Dipendenti fornisce un quadro di riferimento per le relazioni collettive con i sindacati e gli altri rappresentanti dei dipendenti, sulla base del capitolo sui diritti umani e le pratiche lavorative dei Principi Aziendali di Nestlé e della Politica di Nestlé per le Risorse Umane.

Libertà di associazione, presenza di consigli di fabbrica e diritti dei lavoratori all'informazione, alla consultazione e alla partecipazione		<ul style="list-style-type: none"> • Nestlé Corporate Business Principles • Nestlé Code of Business Conduct • Nestlé Human Rights Policy • Nestlé Employee Relations Policy • Nestlé Policy on Conditions of Work and Employment
Equilibrio vita-lavoro		Nestlé Global Parental Support Policy
Salute e sicurezza	<p>Nestlé monitora in modo specifico il numero di accordi formali (accordi di contrattazione o altri documenti formali) con i sindacati, con riferimento alla sicurezza o alla salute.</p> <p>Inoltre, i siti produttivi Nestlé sono certificati secondo la norma ISO 45001, che prevede che la rappresentanza dei lavoratori sia parte integrante del sistema di gestione di Nestlé e che venga verificata esternamente da organismi di certificazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nestlé Corporate Business Principles • Nestlé Human Resources Policy • Nestlé Policy on Safety and Health at Work
Parità di trattamento e pari opportunità per tutti		Nestlé Policy Against Discrimination
Parità di genere e parità di retribuzione per lavori di pari valore		Nestlé Total Rewards Policy
Occupazione e integrazione delle persone con disabilità		Nestlé Global Guideline on Disability Inclusion
Misure per prevenire la violenza e le molestie sul posto di lavoro		Violence and Harassment at Work
Diversità		<ul style="list-style-type: none"> • Nestlé Corporate Business Principles • Nestlé Human Resources Policy
Privacy		<ul style="list-style-type: none"> • Privacy notice on nestle.com • Nestlé Privacy Policy • Nestlé Privacy Standard

2.4.3. Il coinvolgimento del sindacato

Il Non Financial Statement di Nestlé menziona gli stakeholder chiave (tra cui “employees and employee representatives”), ma non entra nel dettaglio delle modalità di consultazione sindacale. Il documento presenta, però, una sezione apposita dedicata alle modalità di ingaggio dei dipendenti (pagine 8 e 9 della Dichiarazione Non Finanziaria del Gruppo 2024), di cui si riporta qua sotto un riassunto:

*Nestlé adotta un approccio strutturato per coinvolgere i dipendenti e raccogliere le loro opinioni, attraverso processi formali di informazione e consultazione, survey di engagement e piattaforme per la generazione di idee. Le tematiche relative alla forza lavoro sono integrate nella People Strategy 2025. L'azienda si impegna a garantire condizioni di lavoro sicure e salubri, estendendo tali standard anche a fornitori e partner, e promuove la responsabilizzazione dei dipendenti per il benessere personale e il successo aziendale. Per ridurre i rischi sul lavoro, Nestlé implementa programmi di salute e sicurezza, supporta i dipendenti durante il recupero da infortuni e malattie e applica due strategie globali: la **Global Safety Strategy**, che definisce regole salvavita e utilizza innovazioni digitali e scienze comportamentali per prevenire incidenti gravi, e la **Roadmap for Employee Health 2024–2026**, che stabilisce principi e obiettivi per la salute dei dipendenti. Nestlé mantiene relazioni positive con i lavoratori e le organizzazioni sindacali, rispettando il diritto di associazione. A livello globale, collabora con la **IUF** attraverso incontri semestrali e gruppi di lavoro su temi come salute e sicurezza, parità di genere e non discriminazione. Nel 2024 si sono svolti due incontri dedicati alla sostenibilità sociale e all'equità di genere. A livello regionale, Nestlé dialoga con consigli di fabbrica, federazioni sindacali ed esperti per migliorare le pratiche lavorative. L'azienda monitora gli accordi formali con i sindacati su salute e sicurezza e certifica i propri siti secondo lo standard **ISO 45001**, che prevede la rappresentanza dei lavoratori come parte integrante del sistema di gestione.*

L'intervista con il rappresentante sindacale ha evidenziato una significativa mancanza di coinvolgimento da parte dell'azienda e una limitata consapevolezza da parte dei rappresentanti sindacali riguardo ai temi trattati nel Rapporto di sostenibilità. Tuttavia, dai colloqui con la federazione sindacale nazionale è emersa la comprensione dei rischi associati a questa carenza di coinvolgimento dei rappresentanti. Di conseguenza, la bozza di piattaforma per il rinnovo del contratto integrativo del gruppo, condivisa con le altre organizzazioni sindacali del settore ma ancora non con il Gruppo, include una sezione specifica che sottolinea la necessità di coinvolgere le rappresentanze sindacali aziendali e i sindacati come stakeholder. Questa sezione fa riferimento alle normative ESG, in particolare per quanto riguarda il dialogo e la verifica dei dati relativi al personale, alle condizioni di lavoro, ai diritti umani e agli impatti sociali.

In Italia, gli aspetti sociali sono tipicamente integrati in un sistema consolidato di relazioni industriali, che prevede incontri regolari con l'azienda, soprattutto a livello di singoli stabilimenti. Tuttavia, i rappresentanti di Nestlé Italia hanno dichiarato che l'azienda non ha ancora organizzato alcun incontro specifico con i sindacati per discutere in anticipo il Rapporto e gli aspetti sociali ad esso associati. La mancanza di coinvolgimento è stata argomentata come conseguenza della relativa novità della materia e dell'adempimento, ed al fatto che la struttura italiana di Nestlé assolve sostanzialmente alla raccolta dati, ma i referenti non hanno escluso la possibilità di instaurare un dialogo sociale sul tema per le prossime edizioni.

2.5. CS 5 – Intesa Sanpaolo¹¹

2.5.1. *L'azienda e la sostenibilità*

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei principali gruppi bancari in Europa con una presenza internazionale strategica, e banche controllate operanti nel commercial banking in 12 Paesi in Europa centro-orientale e in Medio Oriente e Nord Africa e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate in 24 Paesi, in particolare nel Medio Oriente e Nord Africa e in quelle aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane.

Intesa Sanpaolo ha una lunga tradizione di reportistica di sostenibilità, sin dalla propria costituzione e ben prima dell'entrata in vigore degli obblighi normativi. I Bilanci sociali (poi "di sostenibilità") sono sempre stati pubblicati secondo gli standard GRI a suo tempo vigenti; con l'entrata in vigore della Non Financial Reporting Directive (NFRD) e relativo D.lgs. 254/2016 ha redatto annualmente la Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF) fino al 2024. A seguito dell'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), ha pubblicato, per la prima volta nel 2025, in quanto ente di interesse pubblico e società madre di un gruppo di grandi dimensioni, la Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità 2024 secondo gli ESRS, framework di riferimento della Direttiva.

Il Piano d'Impresa 2022-2025, si basa su una serie di iniziative strategiche raggruppate in quattro aree di intervento principali (i cosiddetti "Pilastri" del Piano), perseguite nel rispetto dei principi di integrità della condotta aziendale e dei diritti umani lungo l'intera catena del valore. La strategia del Gruppo Intesa Sanpaolo è strettamente connessa alle questioni di sostenibilità attraverso il quarto pilastro, focalizzato sulle tematiche ESG. In tal senso, il Gruppo concentra la sua attenzione sui seguenti temi chiave: supporto per far fronte ai bisogni sociali, inclusione finanziaria, impegno per la cultura, promozione dell'innovazione, accelerazione nell'impegno verso Net-Zero e supporto ai clienti nella transizione ESG/climate.

Inoltre, la strategia si fonda sulla consapevolezza che le Persone rappresentano la risorsa principale del Gruppo, nonché il fattore abilitante al suo successo futuro. La continua valorizzazione, la crescita e la soddisfazione delle persone rappresentano obiettivi fondamentali da perseguire tramite investimenti sui talenti, nell'ottica di creazione di un ecosistema unico di competenze adeguato all'evoluzione del Gruppo, del quale i collaboratori sono attori principali.

2.5.2. *Il Report 2024 (pubblicato nel 2025)¹²*

Il processo di rendicontazione, si sviluppa secondo le seguenti fasi:

- A seguito dell'analisi normativa e definizione del perimetro di rendicontazione, viene condotta l'analisi di doppia materialità, al fine di identificare i temi rilevanti da rendicontare nel documento;

¹¹ Questo caso studio è stato realizzato sulla base di quanto riportato dal Report di Sostenibilità, di informazioni acquisite, tramite questionario, dai referenti aziendali e dal rappresentante sindacale aziendale

¹² https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/Bilanci_2024.pdf

- Vengono ingaggiate le strutture contributrici della Banca per la predisposizione e validazione dei contenuti di Politiche, Azioni e Target (PAT) di competenza e relative metriche, così come richiesto dalla normativa;
- Le contribuzioni ricevute vengono armonizzate al fine di garantire l'uniformità e coerenza generale del documento;
- La bozza viene poi condivisa con la Direzione di Progetto per eventuali commenti, integrazioni o modifiche al testo al fine di sottoporla ai passaggi nei Comitati (in particolare il Comitato Rischi e Sostenibilità e il Comitato per il Controllo sulla Gestione) e infine all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Il processo di rendicontazione coinvolge strutture appartenenti alle Aree di Governo del Chief Financial Officer (ESG Reporting, a riporto del Dirigente Preposto) e Chief Sustainability Officer (ESG Disclosure) con compiti e attività definiti e regolati da apposita normativa interna. In particolare, il Dirigente Preposto svolge – attraverso le strutture a proprio riporto - le attività di verifica e monitoraggio atte a garantire che la Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità inclusa nella Relazione sulla Gestione sia stata redatta conformemente agli standard di rendicontazione applicati ai sensi della CSRD, del Decreto e con le ulteriori specifiche adottate a norma della regolamentazione comunitaria (articolo 8, paragrafo 4, del Regolamento (UE) 2020/852). Il Dirigente preposto sottoscrive, unitamente al Consigliere Delegato e CEO, l'attestazione sulla Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità ai sensi dell'art 154 bis, comma 5 ter, del TUF circa la conformità della stessa alla normativa di riferimento.

Ai fini della Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità 2024 l'analisi di doppia materialità è stata sviluppata secondo le seguenti macro-fasi:

- Mappatura degli stakeholder del Gruppo;
- Analisi di contesto, volta alla identificazione degli impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi i diritti umani, generati dalle attività del Gruppo, nonché dei rischi e delle opportunità generati dall'ambiente esterno, sulla base dell'analisi di diverse fonti, quali documentazione nazionale/internazionale nel contesto normativo ESG e documentazione rilevante per il settore in cui opera il Gruppo a livello nazionale e internazionale;
- Identificazione degli impatti, rischi e opportunità (IRO) da indagare e potenzialmente rilevanti per il Gruppo;
- Valutazione degli IRO potenzialmente rilevanti per il Gruppo effettuata attraverso: un'analisi interna basata su metriche allineate ai requisiti degli standard di rendicontazione ESRS. Nello specifico, la rilevanza degli IRO è stata valutata sulla base del superamento di una determinata soglia di rilevanza definita in conformità e allineamento con l'attuale processo di gestione dei rischi del Gruppo;
- Il coinvolgimento dei propri stakeholder, mediante le attività di stakeholder engagement e stakeholder management di seguito dettagliate:
 - l'identificazione delle questioni di sostenibilità rilevanti per il Gruppo sulla base dell'aggregazione degli esiti di rilevanza degli IRO derivanti dalle attività di analisi interna e di coinvolgimento degli stakeholder;
 - consolidamento e condivisione della lista delle questioni di sostenibilità materiali per il Gruppo.

Lo stakeholder engagement ha riguardato persone (es. dipendenti, organizzazioni sindacali), clienti, azionisti, fornitori, ambiente, comunità. In tale contesto, la mappa degli stakeholder rappresenta

l'universo relazionale del Gruppo con il quale Intesa Sanpaolo si confronta regolarmente per individuare e monitorare le loro esigenze e prospettive in relazione agli ambiti di impatto, rischio e opportunità da questi considerati prioritari.

Nell'esecuzione del processo di analisi di doppia materialità, in linea con quanto previsto dalle Linee Guida EFRAG in materia, il Gruppo ha utilizzato il seguente approccio di coinvolgimento dei propri stakeholder:

- Coinvolgimento delle strutture interne dedicate del Gruppo che intrattengono un dialogo costante e continuo con gli stakeholder interessati, nell'ambito della mappatura e valutazione della rilevanza di impatti, rischi e opportunità (stakeholder management);
- Coinvolgimento diretto dei portatori di interesse specifici, attraverso workshop dedicati, interviste e questionari (stakeholder engagement).

Il processo di rendicontazione è stato avviato a inizio del 2024 e si è concluso con la pubblicazione del documento nel mese di marzo 2025.

Per quanto attiene agli aspetti sociali inseriti nel Report, rileviamo la trattazione di tutti quelli previsti. Nella tabella di seguito, riportiamo alcune di quelle che si possono considerare buone pratiche secondo il criterio di condivisione con il Sindacato di cui alla Nota Metodologica del presente Case Study Summary.

ESRS	Buone pratiche
Equilibrio vita-lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Welfare aziendale; • Modello di lavoro ibrido e flessibile (Next Way of Working); • Settimana lavorativa di quattro giorni su base volontaria, senza riduzione dello stipendio; • Iniziative di supporto alla genitorialità; • Banca del tempo; • Volontariato aziendale.
Salute e Sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento del presidio della sicurezza sul lavoro e programma di sorveglianza sanitaria che coinvolge circa 50 mila persone; • Servizio di supporto psicologico disponibile 24/7 per tutto il personale, in Italia e all'estero;
Parità di genere e parità di retribuzione per lavori di pari valore	<ul style="list-style-type: none"> • Il Gruppo ha previsto che le nuove nomine per posizioni senior - primi e secondi riporti al CEO - siano equilibrate per genere (circa 50% uomini e 50% donne) e il progressivo raggiungimento del target è monitorato dalla Cabina di Regia DE&I con cadenza trimestrale; • Programmi di job rotation, percorsi di shadowing, formazione ed empowerment femminile.
Formazione e sviluppo delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze digitali; • Gestione del cambiamento; • Sostenibilità.
Occupazione e integrazione delle persone con disabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione sull'accessibilità ai sistemi informatici; • Programmi di sensibilizzazione e attività di formazione; • Formazione di un gruppo di lavoro interfunzionale che si confronta regolarmente con i sindacati nell'ambito del Comitato per il benessere, la sicurezza e lo sviluppo sostenibile per sviluppare iniziative volte a migliorare il benessere e il supporto sul posto di lavoro.

Misure per prevenire la violenza e le molestie sul posto di lavoro	“Regole per il contrasto alle molestie sessuali”
---	--

2.5.3. *Il coinvolgimento del sindacato*

Nel rispetto della normativa e degli accordi applicabili in materia, sono state adottate modalità di coinvolgimento dei Rappresentati dei Lavoratori. In particolare, in fase di svolgimento dell’analisi di doppia materialità si è svolto un focus group dedicato, gestito da una società terza, a cui hanno partecipato i rappresentanti di tutte le Organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL di Settore. Inoltre, le Organizzazioni sindacali sono state coinvolte successivamente all’approvazione della Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità da parte del Consiglio di Amministrazione in incontri tra l’Azienda e la Delegazione Sindacale di Gruppo finalizzati a presentare i contenuti della stessa e, nuovamente, nel focus group dedicato all’analisi di materialità per il documento 2025 in corso di predisposizione, tenendo conto di quanto pubblicato e analizzato per l’anno 2024.

La consultazione ha costituito un’opportunità per l’Azienda e, insieme agli incontri successivi, ha portato, nell’ambito del rinnovo del Protocollo delle Relazioni Industriali del luglio 2025, alla definizione di un rafforzamento delle competenze del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile, organismo bilaterale, in materia di:

- Trasparenza retributiva (nell’ambito delle previsioni e degli obiettivi della Direttiva UE 2023/970);
- Benessere del personale, inteso come insieme di politiche, programmi e pratiche che integrano la protezione dai rischi per la sicurezza e la salute legati al lavoro con la promozione del benessere organizzativo;
- Sensibilizzazione sul tema molestia e violenza di genere al fine di individuare le azioni da porre in essere e rafforzare gli interventi a sostegno.

A parte questi incontri formali, un confronto con il Sindacato sulla tutela dell’occupazione, sulla trasformazione digitale, inclusione e parità di genere e altre tematiche relative alla Sostenibilità è avvenuto nel corso degli incontri periodici del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile e della Delegazione Sindacale di Gruppo.

Il rappresentante sindacale intervistato evidenzia comunque come la consapevolezza del sindacato sul ruolo che potrebbe avere nella redazione del Report è molto personale e varia anche tra le diverse sigle sindacali e come, trattandosi di una materia molto specialistica, spesso, le informazioni condivise dall’azienda non siano sufficienti o siano inviate con tempistiche che non sempre consentono l’opportuno approfondimento.

3. Conclusioni

Dallo studio dei cinque casi approfonditi, pur con le dovute differenze derivanti dalle specificità legate alle singole esperienze, nonché dall'essere o meno soggetti obbligati dalla Direttiva CSRD, possiamo evidenziare alcuni temi ricorrenti che ci consentono di proporre delle considerazioni generali e spunti per un ragionamento più ampio relativo all'opportunità costituita dai nuovi obblighi di rendicontazione di sostenibilità aziendale per rafforzare il dialogo sociale.

Proprio il concetto di "obbligatorietà della rendicontazione di sostenibilità" pone la necessità di una prima considerazione. Infatti, non possiamo non evidenziare l'impatto che l'attuazione di Omnibus I e Omnibus II e delle conseguenti proroghe previste dalla Direttiva UE "Stop the Clock", ha esercitato proprio su questo criterio. Come già evidenziato nelle premesse di questo Report, il differimento nei tempi previsti per l'entrata in vigore degli obblighi di rendicontazione ha comportato, per la maggior parte delle imprese prese in esame, non tenute per legge ad ottemperare a questo adempimento, un allineamento graduale e discrezionale alla Direttiva. Ciò ha limitato, in qualche modo, l'ampiezza dell'indagine, lasciando comunque margine per alcune osservazioni di prospettiva.

A tal proposito possiamo evidenziare come tutte le aziende oggetto del presente studio, soggette o meno alle disposizioni della Direttiva CSRD:

- Hanno manifestato un'esperienza consolidata nel riportare sulla sostenibilità e sono dotate di politiche e strategie specifiche relative al tema;
- Hanno redatto Report dettagliati e relazionato sugli aspetti sociali coperti dagli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS);
- Hanno processi standardizzati per la redazione del Report che coinvolgono le funzioni aziendali a vari livelli;
- Hanno eseguito l'analisi di doppia materialità, o di materialità, spesso coadiuvati da agenzie specializzate, e previsto la mappatura e/o il coinvolgimento degli stakeholder, con differenze nella selezione delle categorie di soggetti, nel grado e nelle modalità. A questo proposito, sembra utile evidenziare come in tre casi, compresi i due soggetti alla Direttiva CSRD, si menzioni esplicitamente il Sindacato, in questa categoria. In uno ci si riferisce ai "rappresentanti dei lavoratori" mentre nell'altro non ci sono riferimenti specifici.

Inoltre, mentre dal punto di vista formale emerge chiaro l'impegno delle aziende ad allinearsi a quanto previsto dalla Direttiva CSRD, che sussista o meno l'obbligo normativo, va rilevato come, per quanto attiene al coinvolgimento del Sindacato nelle fasi di predisposizione del Report, si passi dall'assenza di coinvolgimento formale ad un coinvolgimento, per lo più all'interno dell'analisi di materialità, affidata spesso a organizzazioni terze, nell'ambito del più ampio contesto degli stakeholder. In particolare, la seconda modalità si sostanzia nel coinvolgimento dei sindacati in focus group o tramite survey online. Mentre l'assenza del coinvolgimento viene motivata dalla non sussistenza dell'obbligo normativo.

A questo va aggiunto come, nell'ambito di alcune interviste, sia emersa una certa preferenza da parte aziendale ad un eventuale coinvolgimento ex post del Sindacato. A questo si aggiunge, anche da parte delle imprese, l'opinione che, attraverso il sistema di relazioni industriali, la contrattazione, il dialogo all'interno di commissioni paritetiche su temi specifici, o in altre occasioni di consultazione (ad esempio quelle effettuate da enti terzi per il rilascio di eventuali certificazioni) il sindacato sia comunque sostanzialmente coinvolto nella definizione di alcuni contenuti del Report.

Per quanto attiene alla consapevolezza dei rappresentanti sindacali sulle tematiche della sostenibilità e sulla possibilità/necessità di rafforzare il dialogo sociale sul tema, si rilevano diversi gradi di sensibilità ed attenzione, spesso derivanti da attitudini personali, dall'eventuale interesse e supporto delle Federazioni settoriali di riferimento o, in generale, delle Organizzazioni sindacali di appartenenza.

Sulla base del quadro complessivo delineatosi a seguito dell'analisi dei Report e delle informazioni raccolte tramite il questionario e le interviste realizzate, e di quanto brevemente rappresentato, emergono le seguenti riflessioni:

- Dalle risposte e dalle interviste dei responsabili delle imprese, sembra emergere come il Report sia concepito come uno strumento aziendale diretto sostanzialmente agli investitori o agli stakeholder in senso lato, o anche come un'occasione di pubblicizzazione per le attività svolte al di là di quelle strettamente produttive. In relazione a questa percezione, si deve però evidenziare che non sempre siano riportate con chiarezza eventuali iniziative di presentazione pubblica del Report stesso. Interessante, in questo senso, appare, invece, il caso di Fincantieri nel quale l'accordo integrativo aziendale, stipulato tra le OOSS Nazionali e il Gruppo, stabilisce che il Bilancio di sostenibilità sia formalmente presentato ai Sindacati. Da un altro caso, è risultato come l'azienda non preveda di proposito la presentazione del Bilancio in contesti pubblici per evitare eventuali contestazioni derivabili da possibili incomprensioni con alcune associazioni nel territorio.

- Per quanto riguarda un uso "interno" del Report, in un caso, c'è un passaggio che lo definisce come una "occasione di crescita e confronto del gruppo", ma null'altro sembra emergere su eventuali e potenziali miglioramenti organizzativi della rispettiva impresa. A questo proposito si evidenzia che nello studio relativo al Gruppo Intesa Sanpaolo si fa, invece, riferimento al fatto che, anche in base a quanto emerso dal coinvolgimento per il Report, si è giunti alla definizione di un Protocollo, questa volta sindacale.

Quanto esplicitato suggerisce, a nostro avviso, l'esigenza di una riflessione sulle potenzialità che la pubblicazione del Bilancio di sostenibilità può sviluppare in un'ottica di sviluppo aziendale interno e di ampliamento e rafforzamento del dialogo sociale.

- Sebbene in tutti i casi siano emerse procedure standardizzate e dettagliate per il processo di rendicontazione, abbiamo rilevato una discrepanza tra quanto emerso interloquendo con referenti a livello di casa madre e il caso in cui abbiamo intervistato referenti del Gruppo con sede principale in altro Paese. Ci è apparso che, nel primo caso, si avesse una percezione ampia del processo, mentre, nel secondo, abbiamo ravvisato un'inconsapevolezza rispetto alle finalità ed al lavoro complessivo, limitando la funzione ad una mera raccolta dei dati. Questa modalità, a nostro avviso, potrebbe limitare le possibilità offerte dalla redazione del Bilancio sociale, rendendo la sua implementazione un mero adempimento normativo.
- Una questione problematica sollevata da un'impresa, che ci sembra reale, rispetto all'obbligatorietà della Direttiva a presentare il Report di sostenibilità nell'ambito del bilancio di esercizio, è che parte della documentazione necessaria alla redazione del bilancio di sostenibilità ha scadenze nel corso dell'anno non allineate con quelle previste da questo adempimento. C'è pertanto il rischio che i dati inseriti o richiesti dal Report non siano confrontabili o abbiano tempi di riferimento diversi o che si debba redigere il Report sulla base di dati provvisori e non consuntivi.
- Da quanto emerso, le imprese non sembrano immaginare uno specifico ruolo del sindacato nella fase di redazione del Report (se non nell'alveo più ampio degli altri stakeholder o all'interno delle procedure di relazioni industriali), né tantomeno momenti dedicati alla definizione congiunta degli indicatori. Al contrario, sono previsti o auspicati momenti di presentazione o discussione ex post. Un confronto a posteriori su quanto realizzato dalle aziende potenzialmente potrebbe portare ad

un inasprimento delle relazioni industriali, come osservato dai rappresentanti sindacali e da noi condiviso. Per quanto riguarda l'Italia, quanto sopra è una questione che andrà approfondita perché il recepimento della Direttiva prevede che i "rappresentanti dei lavoratori" debbano esprimere un parere sul Report di sostenibilità, che dovrebbe essere antecedente alla pubblicazione. Di questo adempimento, comunque, non sono emerse evidenze durante la nostra indagine.

- Rispetto al coinvolgimento dei sindacati, e in riferimento alla previsione relativa all'espressione di un loro parere sui contenuti del Report precedente alla pubblicazione, non si può non rilevare come l'elevato grado di specificità e tecnicità della materia comporti un evidente divario nelle competenze disponibili tra i loro rappresentanti rispetto a quelle detenute e messe in campo dalle imprese coinvolte nella rilevazione, la maggior parte delle quali si avvalgono del supporto di agenzie di consulenza. Come è risultato da più di un'intervista, l'interesse dei rappresentanti sindacali in un coinvolgimento è evidente, come anche la necessità di formazione, sia per quanti operano a livello di impresa che per i responsabili sindacali ai vari livelli territoriali. Tuttavia, potrebbe non essere realistico che un rappresentante sindacale a livello aziendale, possa acquisire, non solo tutte le competenze necessarie, ma avere anche tempo a disposizione per studiare a fondo tutti gli aspetti del Report. Pertanto, ci sembra di poter accogliere il suggerimento sull'opportunità che le Organizzazioni sindacali formino degli specialisti in ogni regione per fornire supporto ai propri rappresentanti nei territori e nelle aziende, quando necessario. Va comunque segnalato che alcune Federazioni di Categorie già da tempo si impegnano nella formazione dei propri quadri sui temi del Report di sostenibilità, pur se con differente attenzione.
- In merito all'interesse del Sindacato ad essere coinvolto nella redazione del report, dalle interlocuzioni con le Federazioni di categoria a livello nazionale, è emersa la volontà di prevedere negli accordi contrattuali futuri una previsione specifica in questo senso. Ciò si colloca anche nel solco delle nuove possibilità offerte dall'entrata in vigore nell'ordinamento italiano della Legge n. 76 del 15 maggio 2025, promossa dalla CISL. La legge favorisce varie forme di partecipazione dei lavoratori nelle aziende, tra cui il coinvolgimento manageriale, finanziario, organizzativo e consultivo. Tale norma consente ai lavoratori di partecipare agli organi decisionali come i consigli di amministrazione o di vigilanza, incoraggia i piani di partecipazione agli utili e di azionariato dei dipendenti e sostiene i comitati misti per l'innovazione e il miglioramento organizzativo. La legge, infine, introduce anche procedure di consultazione sulle decisioni aziendali e prevede la formazione dei lavoratori e la creazione di una Commissione nazionale per monitorare e promuovere le pratiche di partecipazione dei lavoratori.
- Rispetto al non coinvolgimento formale del sindacato nella definizione dei contenuti del Report, dalle risposte fornite dai rappresentanti sindacali ci sembra notare un'attenzione alcune volte mitigata dalla presenza di relazioni industriali stabili. Nel senso che la presenza di incontri ordinari su temi contrattuali sembra poter sostituire una procedura formalizzata esclusivamente relativa alla definizione del Report di sostenibilità. Infatti, in tutti i casi, si sottolinea come la maggior parte delle questioni che possono riferirsi agli aspetti "S" siano anche oggetto di trattative sindacali e vengano concordate e discusse in variegati tavoli contrattuali e comitati paritetici. Ciò consente ai rappresentanti sindacali dei lavoratori di verificare in modo affidabile le informazioni contenute nel rapporto, anche in assenza di incontri specifici con l'azienda per discuterne la redazione. Questo può aiutare a prevenire il rischio di social washing.

Pertanto, mentre la presente indagine si focalizza sui nuovi obblighi di rendicontazione di sostenibilità aziendale come spinta al miglioramento del dialogo sociale, in generale, per i casi italiani, sembra vero che relazioni industriali (dialogo sociale) forti e consolidate contribuiscano a rendere la Dichiarazione di Sostenibilità più condivisa e, quindi, più aderente alla realtà, anche in assenza di specifiche procedure di informazione e consultazione per la sua redazione. Ciò solleva la questione se un accordo contrattato sia più efficace di un obbligo normativo. Un mero rispetto di

questi ultimi, potrebbe portare, infatti, le aziende a sottovalutare il dialogo con le controparti sindacali. Forse, in questo senso, si potrebbero anche interpretare le modalità di coinvolgimento dei vari stakeholder, fra cui il sindacato, da parte di società di consulenza che, affidandosi a procedure legate ai metodi di ricerca applicati, sembrano lasciare poco, o nulla, spazio alla discussione e/o ai feedback. Proprio in relazione a questo, e a quanto scritto in precedenza e relativo al fatto che alcuni temi riportati nel Report sono (stati) oggetto di trattative sindacali, i sindacalisti nelle interviste segnalano la necessità di una qualche forma di differenziazione del sindacato rispetto agli altri stakeholder, in quanto il rappresentante dei lavoratori e gli stessi dipendenti delle imprese non sono e non si considerano soggetti esterni all'impresa, come, invece, la gran parte degli altri stakeholder.

- Soprattutto per i gruppi multinazionali che hanno redatto un Report consolidato, un'altra riflessione emersa consiste nella necessità di capire quanto il quadro descritto nel proprio Report di sostenibilità, in particolare per quanto riguarda le organizzazioni sindacali e le fasi di consultazione e di relazioni industriali, rifletta effettivamente le diverse realtà delle relazioni industriali nei vari Paesi in cui l'azienda opera, soprattutto laddove sussistano sistemi di relazioni industriali deboli e nei quali la presenza ed il ruolo del sindacato non hanno lo stesso grado di influenza. Da questo punto di vista, sarebbe necessario migliorare il coordinamento tra le organizzazioni sindacali negli stabilimenti di tutti i vari Paesi in cui l'azienda opera. Specularmente, vi potrebbe essere l'ipotesi di utilizzare il Report per implementare, anche nei paesi con un sindacato più debole, istituti contrattuali e di welfare descritti in esso. In questo senso, anche il ruolo dei CAE a livello europeo dovrebbe essere più attivo nella redazione del Rapporto, inoltre, in particolare per le imprese multinazionali, si potrebbe ipotizzare la realizzazione di nuovi Accordi Quadro Internazionali, che riflettano quanto riportato nel Rapporto in relazione ai lavoratori impiegati. Purtroppo, in relazione a ciò, le descrizioni dei Report, relative a quanto messo in opera dalle imprese per il raggiungimento degli obiettivi ESG, non sembrano evidenziare, in particolare per gli aspetti relativi alla "S", le potenzialità del sistema di relazioni industriali, tantomeno una loro sostanziale omogeneità o almeno un approccio concorde, pur in presenza di legislazioni sul lavoro diverse. Dietro il Report si nascondono sistemi di relazioni industriali a geometria variabile oltre che a legislazione variabile.

La normativa inerente alla redazione del Report di sostenibilità per molti aspetti è rappresentativa del modello sociale europeo e del come viene declinato questo modello, per questo, sopra, ci si interrogava se esso potesse essere uno strumento utile, in particolare dal punto di vista sindacale, per favorire un progressivo rafforzamento dei sistemi di relazioni industriali. Visto che la redazione dei Report nasce con l'obiettivo di definire una strategia e dare risposte rispetto ai temi ESG, essi dovrebbero essere visti dalle stesse imprese come uno strumento, forse il principale, per accompagnare le transizioni e rispondere alle innovazioni del lavoro.

Questo naturalmente prevede una visione dell'impresa quale spazio relazionale comune tra lavoratori e management e la possibilità di aprire momenti di reale partecipazione, a cominciare dalla redazione del Report. Momenti che favorirebbero il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti nella condivisione delle strategie ESG.