

I casi studio italiani

Ilaria Carlino

Team Progettazione europea

CISL – Fondazione Ezio Tarantelli

Cosmo Colonna

CISL – Dipartimento Industria, Energia,
Ambiente – Dipartimento Internazionale

PROGETTO ESRS

Primo workshop transnazionale/
Secondo incontro del Gruppo Direttivo
26 – 27 marzo 2026
Centro Studi CISL - Firenze



Co-funded by
the European Union

CRITERI PER LA SELEZIONE

- Presenza di Bilancio di sostenibilità riferito all'anno 2024, allineato, per quanto possibile, con la CSRD;
- Aziende da settori differenti;
- Presenza del sindacato.

Selezione di **grandi gruppi multinazionali**, al momento, si sono rivelati i più preparati in vista degli obblighi di cui alla Direttiva CSRD. **Due** delle aziende analizzate sono **soggette alla Direttiva**. Le altre si stanno gradualmente allineando (a causa della EU Direttiva "Stop the Clock", e la sua trasposizione in Italia), **selezionando arbitrariamente gli aspetti da includere**.

In 4 casi abbiamo **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). . 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.

I casi italiani: una panoramica

Case study name Company	Sector	Type of Company	Sustainability reports guidelines/standards	Kind of Sustainability Reporting
CS 1_Anonymous Company	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 CSRD; GRI Standards. SASB e TCFD	Report consolidato
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

I casi italiani: gli intervistati

CS 1_Anonymous Company	CS 2_Servizi Italia Spa	CS 3_Fincantieri	CS 4_Nestlé S.A.	CS 5_Intesa Sanpaolo Group
<ul style="list-style-type: none">• Direttore tecnico dell'azienda;• Rappresentanti sindacali a livello regionale, settoriale e aziendale.	<ul style="list-style-type: none">• Rappresentanti dell'azienda;;• Sindacalista a livello territoriale.	<ul style="list-style-type: none">• Un rappresentante sindacale a livello aziendale, d'intesa con un rappresentante del Gruppo	<ul style="list-style-type: none">• I rappresentanti di Nestlé Italia hanno riferito i dati contenuti nella Dichiarazione non finanziaria del Gruppo, inclusa nel Rapporto di sostenibilità 2024. La rendicontazione del Gruppo Nestlé è gestita dalla casa madre in Svizzera, che consolida i dati provenienti da tutte le controllate• ;Un rappresentante sindacale / membro del CAE di Nestlé. + a livello settoriale nazionale	<ul style="list-style-type: none">• Rappresentanti dell'azienda• Un rappresentante sindacale a livello aziendale

Le aziende e l'impegno sulla sostenibilità

- Tutte le aziende hanno manifestato un'esperienza consolidata nel riportare sulla sostenibilità e sono dotate di politiche e strategie specifiche relative al tema.

Il processo di rendicontazione

- Tutte le aziende hanno processi standardizzati per la redazione del Report che coinvolgono le funzioni aziendali a vari livelli.

Gli aspetti sociali

- Tutte le aziende hanno redatto Report dettagliati e relazionati sugli aspetti sociali coperti dagli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS)

L'analisi di materialità

- **Quattro delle società** analizzate hanno condotto una doppia analisi di materialità.
- Una società ha condotto una doppia analisi di materialità, ma nel proprio rapporto di sostenibilità dell'aprile 2025 **ha omesso i risultati relativi alla materialità finanziaria** per conformarsi agli standard GRI, a seguito del proprio delisting avvenuto nel dicembre 2024.
- Quattro società su cinque si sono avvalse di **agenzie di consulenza specializzate**.

Stakeholders

- Sono state riportate informazioni relative alla mappatura e al coinvolgimento delle parti interessate.
- Si riscontrano **differenze nella selezione delle categorie di stakeholder, nel grado di coinvolgimento e nei metodi utilizzati**.
- In tre casi, compresi i due soggetti alla direttiva CSRD, i **sindacati sono espressamente menzionati** come stakeholders. In un caso si fa riferimento ai «**rappresentanti dei lavoratori**».
- Nell'altro caso **non vengono forniti riferimenti specifici**

Il coinvolgimento dei sindacati

- Gli atteggiamenti verso il coinvolgimento dei sindacati sono differenti.
- Alcune aziende li coinvolgono soprattutto **nell'analisi di materialità**:
 - Attraverso **focus groups o survey online** spesso realizzate da **agenzie di consulenza** e nell'ambito del contesto più ampio degli **stakeholder**.
- Altre non li coinvolgono per mancanza di obbligo normativo
- Alcune aziende hanno espresso la preferenza per un **coinvolgimento ex post**
- Le aziende sembrano ritenere che, attraverso il **sistema delle relazioni industriali**, la **contrattazione**, il **dialogo** in seno a **comitati congiunti** su questioni specifiche o **altre opportunità di consultazione** (come quelle condotte da terzi per il rilascio di eventuali certificazioni), il sindacato sia comunque sostanzialmente coinvolto nella definizione di alcuni contenuti della relazione.

La consapevolezza dei sindacati

- Esistono **diversi livelli di sensibilità e attenzione**, spesso derivanti dagli **orientamenti personali, dall'interesse e dal sostegno delle federazioni settoriali** competenti o, in generale, **delle organizzazioni sindacali** a cui appartengono
- In generale, i sindacalisti intervistati hanno **espresso il proprio interesse** a partecipare al processo di redazione del rapporto (e non a un coinvolgimento a posteriori, come preferiscono le aziende)
- Data la **natura tecnica** degli argomenti relativi al Bilancio di Sostenibilità e il significativo **divario di competenze** tra i rappresentanti sindacali e le competenze tipicamente impiegate dalle aziende, che spesso assumono agenzie di consulenza per redigere il bilancio, **sarebbe utile una formazione aggiuntiva.**
- Alcuni degli intervistati hanno sollevato **preoccupazioni** circa la fattibilità di aspettarsi che un rappresentante sindacale locale/aziendale acquisisca tutte le competenze necessarie o abbia tempo sufficiente per esaminare a fondo ogni aspetto del bilancio.

La pubblicazione del Bilancio di sostenibilità può favorire lo sviluppo interno dell'azienda e promuovere il dialogo sociale?

- Sembra che il Bilancio sia concepito principalmente come uno **strumento per gli investitori/stakeholder** o come un'occasione per **promuovere attività** che vanno oltre quelle strettamente legate alla produzione. Le iniziative specifiche per la diffusione del Bilancio non sono sempre delineate con chiarezza.
- Il caso di Fincantieri appare interessante. Infatti, un **accordo integrativo** tra i sindacati nazionali e il Gruppo prevede che il Bilancio di Sostenibilità debba essere **presentato formalmente alle organizzazioni sindacali**.
- Per quanto riguarda **l'uso interno del Bilancio**, un passaggio di una società lo descrive come un'"opportunità di crescita e discussione all'interno del gruppo". Tuttavia, non si fa quasi menzione dei potenziali miglioramenti organizzativi all'interno della rispettiva società
- Al contrario, lo studio sul Gruppo Intesa Sanpaolo indica che, **sulla base dei risultati del Bilancio, è stato stabilito un protocollo in collaborazione con i sindacati**.

Sembra necessario approfondire la riflessione su questi aspetti

Discrepanza tra le informazioni raccolte durante i colloqui con i rappresentanti a livello di casa madre e quelle ottenute dalle interviste con i rappresentanti del Gruppo la cui casa madre ha sede in un altro Paese

- Nel primo caso, c'era una comprensione generale del processo di rendicontazione.
- Al contrario, nel secondo caso, abbiamo riscontrato una scarsa consapevolezza riguardo allo scopo e alla funzione complessivi, il che ha ridotto il processo a una mera raccolta di dati.

Il secondo approccio potrebbe limitare i potenziali benefici derivanti dalla redazione del bilancio di sostenibilità, riducendone l'attuazione a un mero adempimento normativo

Possibile problematica nel presentare il Report di sostenibilità nell'ambito del bilancio di esercizio

- Alcuni documenti necessari per il rapporto di sostenibilità hanno scadenze di presentazione nel corso dell'anno che non coincidono con quelle previste per il rapporto di sostenibilità.

Esiste il rischio che i dati riportati nel report non siano comparabili o si riferiscano a periodi di tempo diversi. Inoltre, potrebbe essere necessario redigere il report utilizzando dati provvisori anziché definitivi.

Manca di un coinvolgimento formale dei sindacati, se non tra gli altri stakeholder

- Le aziende non prevedono un ruolo specifico per i sindacati nella fase di redazione dei report, considerando il loro coinvolgimento come parte del coinvolgimento degli stakeholder (spesso attraverso agenzie di consulenza) o delle normali procedure di relazioni industriali. I sindacati vengono invece invitati a partecipare a discussioni ex post, il che solleva preoccupazioni circa i potenziali rischi per le relazioni industriali.
- **In Italia, il recepimento della direttiva prevede che i «rappresentanti dei lavoratori» debbano fornire il proprio contributo al bilancio di sostenibilità prima della sua pubblicazione. Nel corso della nostra indagine non è stata riscontrata alcuna prova dell'adempimento di tale requisito.**
- **I rappresentanti sindacali hanno sottolineato la necessità di distinguere tra i sindacati e le altre parti interessate. I lavoratori e i rappresentanti sindacali fanno parte dell'azienda, e alcune questioni trattate nel bilancio di sostenibilità sono state al centro delle trattative sindacali. Il ricorso ad agenzie di consulenza può dare l'impressione di una mancanza di un dibattito autentico o di opportunità di feedback.**

Divario di competenze tra i rappresentanti sindacali e le competenze tipicamente impiegate dalle aziende

- Alcune federazioni di categoria si sono costantemente impegnate a formare i propri dirigenti sugli argomenti trattati nel Rapporto di sostenibilità, sebbene con un livello di attenzione variabile.
- La formazione è fondamentale sia per i rappresentanti sindacali a livello aziendale che per i funzionari sindacali ai vari livelli territoriali, ma potrebbe non essere realistico aspettarsi che un rappresentante sindacale locale acquisisca tutte le competenze necessarie o disponga di tempo sufficiente per approfondire ogni aspetto del Rapporto.

Una soluzione praticabile potrebbe essere quella di proporre che i sindacati formino degli esperti in materia in ogni regione, affinché possano assistere i propri rappresentanti sul territorio e nelle aziende ogni volta che se ne presenti la necessità.

Legge italiana n. 76 del 15 maggio 2025 sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione e agli utili dell'azienda

- Per quanto riguarda l'interesse del sindacato a partecipare alla stesura della relazione, dai colloqui con le federazioni nazionali di settore è emersa la volontà di includere una disposizione specifica in tal senso nei futuri contratti collettivi. Ciò è in qualche modo legato anche alle nuove possibilità offerte dall'entrata in vigore, nell'ordinamento giuridico italiano, della legge n. 76 del 15 maggio 2025, promossa dalla CISL.

La legge promuove diverse forme di partecipazione dei lavoratori nelle imprese, tra cui il coinvolgimento a livello gestionale, finanziario, organizzativo e consultivo. Consente ai lavoratori di:

- **partecipare agli organi decisionali (consigli di amministrazione o consigli di sorveglianza)**
- **incoraggia la partecipazione agli utili e i piani di azionariato dei dipendenti**
- **sostiene i comitati congiunti per l'innovazione e il miglioramento organizzativo.**

La legge introduce inoltre procedure di consultazione sulle decisioni aziendali e prevede la formazione dei lavoratori e l'istituzione di una Commissione nazionale incaricata di monitorare e promuovere le pratiche di partecipazione dei lavoratori.

Il quadro descritto nel loro rapporto sulla sostenibilità, in particolare per quanto riguarda i sindacati e le fasi di consultazione e di relazioni industriali, rispecchia la realtà nei vari paesi in cui opera l'azienda?

- Sarebbe necessario **migliorare il coordinamento tra i sindacati** negli stabilimenti di tutti i vari paesi in cui opera l'azienda.
- Il rapporto potrebbe essere utilizzato per **attuare le disposizioni contrattuali e previdenziali** descritte, anche nei paesi in cui i sindacati sono meno forti. In questo senso, anche i **Comitati Aziendali Europei** dovrebbero svolgere un ruolo più attivo nella stesura del rapporto.
- Si potrebbe prevedere la stipula di nuovi **Accordi Quadro Internazionali** che riflettano i contenuti del rapporto relativi ai lavoratori dipendenti.

Le descrizioni contenute nei rapporti relative alle misure attuate dalle imprese per raggiungere gli obiettivi ESG non sembrano mettere in evidenza, in particolare per quanto riguarda gli aspetti sociali, il potenziale del sistema delle relazioni industriali, né suggeriscono una sostanziale omogeneità o almeno un approccio coerente, nonostante l'esistenza di legislazioni del lavoro diverse. Dietro al rapporto si celano sistemi delle relazioni industriali e una legislazione variabili.

- Le normative in materia di rendiconti di sostenibilità riflettono il **modello sociale europeo** e la sua attuazione.
- Tali normative potrebbero costituire uno **strumento utile** — soprattutto dal punto di vista sindacale — per promuovere il **progressivo rafforzamento dei sistemi di relazioni industriali**.
- I rendiconti vengono redatti per **definire strategie e affrontare le questioni ambientali, sociali e di governance (ESG)**

Le aziende dovrebbero considerare la rendicontazione come uno **strumento**, forse il principale, per **accompagnare i cambiamenti e rispondere alle innovazioni nel mondo del lavoro**.

Questo approccio richiede di considerare l'azienda come uno **spazio relazionale condiviso** tra dipendenti e dirigenza, consentendo la creazione di **autentiche opportunità di partecipazione**.

Ciò dovrebbe iniziare già dalla stesura del Rapporto. Tali opportunità favorirebbero il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti nella definizione delle strategie ambientali, sociali e di governance (ESG).

Grazie per l'attenzione!

Team Progettazione Europea CISL – Fondazione Ezio Tarantelli:

euro.formazioneprogettazione@cisl.it

i.carlino@cisl.it - marcello.poli@cisl.it

CISL – Dipartimento Industria, Energia, Ambiente – Dipartimento Internazionale

c.colonna@cisl.it

