

Sostenibilità negli studi professionali: azioni, strategie e vantaggi dell'adeguamento ESG

Dott. Giuseppe Buonocore

Contesto normativo



- CSRD e ESRS (Reg. UE 2023/2772)
- Quick-fix luglio 2025
- Pacchetto 'Omnibus I' – semplificazioni
- VSME: standard volontario PMI (EFRAG 12/2024)

Strumenti utili



- UNI 11871:2022 (governance e rischi studi)
- UNI/PdR 134:2022 (autovalutazione PMI)
- IFAC Checklist (PMI e studi)
- IAASB – ISSA 5000 (assurance, eff. 2026)
- O.I.B.R. Quaderno n.11 (reporting integrato studi)

UNI 11871:2022



- **Cosa è:** prima norma tecnica dedicata agli studi di Avvocati e Dottori Commercialisti
- **Obiettivi:** struttura organizzativa chiara; mappatura e gestione dei rischi; qualità, continuità e trasparenza dei processi
- **A chi si applica:** studi di qualsiasi dimensione, STP, utilizzabile in avvio e crescita
- **Benefici:** migliore governance interna; affidabilità verso clienti e istituzioni; allineamento a compliance e sostenibilità

UNI/PdR 134:2022



- **Cosa è:** prassi UNI per guidare micro e piccole imprese (e studi professionali) in **autovalutazione** ESG
- **Obiettivi:** modello semplice e proporzionato; consapevolezza impatti ESG; base per dialogo con stakeholder
- **Struttura:** questionario modulare; indicatori chiave adattati alle PMI/studi; aggiornamento periodico
- **Benefici:** strumento pratico e a basso costo; facilita accesso a credito e filiere sostenibili; avvia percorso verso standard più avanzati (CSRD, VSME, ecc.)

IFAC Small Business Sustainability Checklist (PMI e studi)



- **Cosa è:** strumento IFAC per autovalutazione sostenibilità di piccole imprese e studi
- **Struttura:** sezioni tematiche ESG con domande guida e spunti operativi
- **Uso pratico:** adattabile a contesto locale; supporta pianificazione azioni graduali
- **Benefici:** approccio pragmatico; sensibilizza il team; facilita dialogo con clienti e istituzioni

IAASB – ISSA 5000

(International Standard on Sustainability Assurance)



- **Cosa è:** primo standard globale di assurance sulla sostenibilità
- **Adozione:** approvato da IAASB nel 2024; materiali 2025; efficace dal 15.12.2026
- **Caratteristiche:** applicabile a vari framework (CSRD/ESRS, GRI, ISSB ecc.)
- **Benefici:** maggiore credibilità e affidabilità del reporting ESG; prepara il mercato alla richiesta di assurance

OIBR. Quaderno n.11



- **Cosa è:** modello di reporting integrato applicato agli studi
- **Contenuti:** contesto esterno; governance; modello di business; rischi/opportunità; strategia; performance; materialità
- **Approccio:** ispirato ai 6 capitali (finanziario, produttivo, umano, intellettuale, relazionale, naturale)
- **Benefici:** visione manageriale; comunicazione di valore; supporto a posizionamento competitivo

O.I.B.R. Quaderno n. 11



- **Capitale finanziario** – Insieme dei fondi che:
 - Un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi
 - Sono ottenuti tramite forme di finanziamento, quali l'indebitamento, l'equity, i prestiti obbligazionari oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti

- **Capitale produttivo** – Oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Essi includono:

- Edifici
- Macchinari, impianti e attrezzature
- Infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti)

Il capitale produttivo viene spesso creato da altre organizzazioni, ma include beni prodotti dall'organizzazione che redige il report per la vendita o per uso interno.

- **Capitale intellettuale** – Beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Essi includono:
 - Proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze
 - Capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli.
- **Capitale umano** – Competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare, che includono:
 - Condivisione e sostegno del modello di governance, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione
 - Capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione
 - Lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare.

- **Capitale sociale e relazionale** – Istituzioni e relazioni fra o all'interno di comunità, gruppi di stakeholder e altri network, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo.

Il capitale sociale e relazionale include:

- Regole condivise, comportamenti e valori comuni
- Relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la fiducia e l'impegno che un'organizzazione ha sviluppato e si sforza di costruire e tutelare a vantaggio degli stakeholder esterni
- Beni immateriali associati al marchio e alla reputazione sviluppata dall'organizzazione
- Licenza di operare di un'organizzazione nel suo contesto sociale.

- **Capitale naturale** – Tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione. Esso include:
 - Aria, acqua, terra, minerali e foreste
 - Biodiversità e integrità dell'ecosistema.

O.I.B.R. Quaderno n. 11



- a. **presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno:** cosa fa lo Studio e quale è il contesto in cui opera;
- b. **analisi della Governance:** quale è la struttura della governance e come questa sostiene la creazione di valore nel tempo;
- c. **modello di business:** come lo Studio professionale combina le risorse a sua disposizione per svolgere le attività tipiche e raggiungere i propri obiettivi strategici;
- d. **rischi ed opportunità:** quali sono i rischi affrontati dallo Studio professionale e quali opportunità possono essere colte;
- e. **strategia e allocazione delle risorse:** che obiettivi si pone lo Studio e come prevede di raggiungerli;
- f. **performance:** quali sono gli obiettivi raggiunti e come questo risultato ha influito sui capitali;
- g. **definizione degli aspetti rilevanti:** l'attenzione dello Studio è focalizzata sugli aspetti che più di altri possono incidere sulla capacità di generare valore, sia attraverso impatti positivi che negativi.

Tecnologia e sostenibilità negli studi professionali



- La tecnologia come **ponte** per la sostenibilità
- La digitalizzazione porta a benefici:
 - Ambientali
 - Sociali
 - Economici

Impatto ambientale della digitalizzazione



- Dematerializzazione: riduzione utilizzo carta e archivi fisici
- Riduzione spostamenti: firme digitali, meeting online, smart working
- Efficienza energetica: infrastrutture IT più sostenibili, cloud vs server locali
- Gestione rifiuti elettronici (RAEE) come parte della responsabilità ambientale

Impatto sociale della tecnologia



- Work–life balance: strumenti digitali favoriscono flessibilità
- Inclusione: accesso remoto per collaboratori e clienti
- Formazione continua: piattaforme e-learning integrate
- Cultura digitale come leva di attrazione giovani talenti

Impatto economico e organizzativo



- Aumento produttività grazie ad automazione e workflow digitali
- Riduzione tempi di evasione pratiche e ciclo incassi
- Controllo e monitoraggio KPI ESG in tempo reale

Roadmap digitale verso la sostenibilità



- Audit digitale + ESG: analisi stato attuale
- Piano integrato di azione e formazione team
- Fasi graduali di implementazione
- Misurazione, comunicazione e certificazione dei risultati raggiunti

Rischi e attenzioni nell'uso della tecnologia



- Cybersecurity: rischio data breach e continuità operativa
- Obsolescenza hardware e sostenibilità ciclo di vita IT
- Sovraccarico informativo: rischio burocratizzazione
- Greenwashing digitale: attenzione a metriche non verificate

Attenzione



La digitalizzazione non è fine a sé stessa:

→ Va progettata come leva per ridurre impatti ambientali, migliorare benessere sociale e creare efficienza economica

→ Solo così la tecnologia diventa vero ponte verso la sostenibilità nello studio professionale

Le STP Benefit

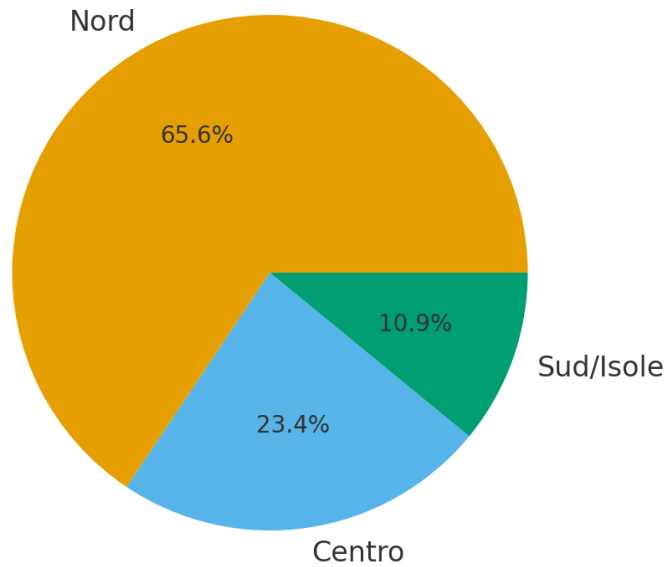


- 6.258 STP totali (Q1 2025)
- 64 costituite come Società Benefit

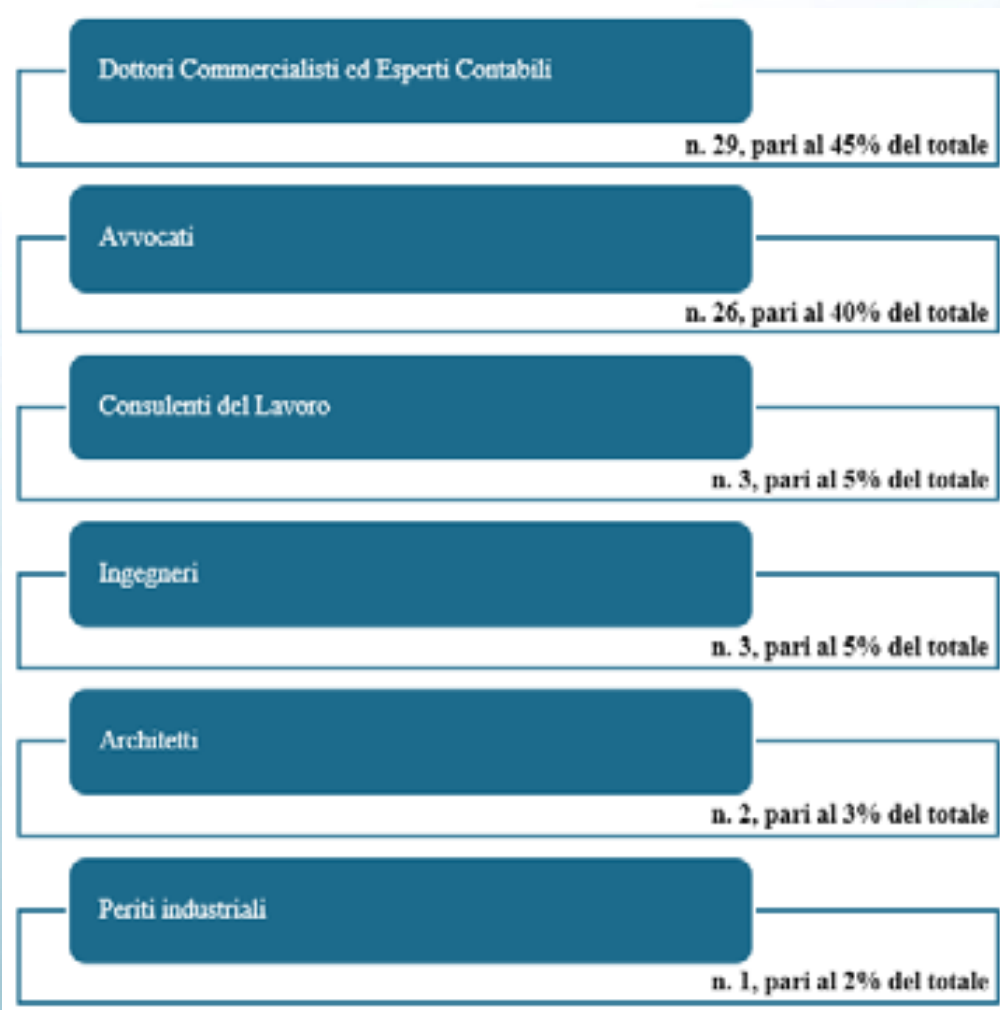
Distribuzione territoriale



Distribuzione territoriale STP Benefit (n=64)



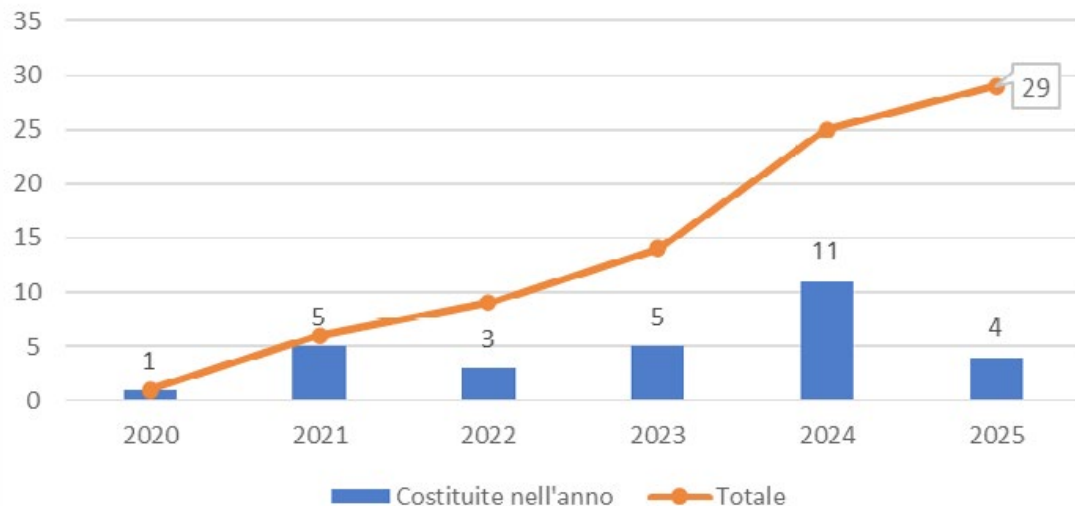
STP CNDCEC



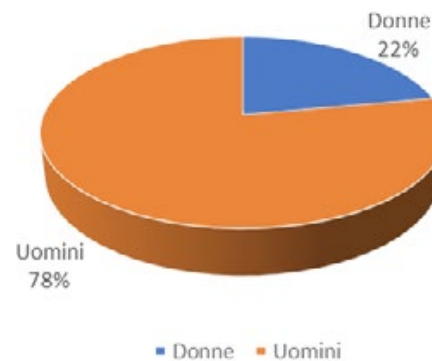
Regione Totale

Lombardia	10
Veneto	3
Piemonte	3
Emilia Romagna	3
Lazio	2
Toscana	2
Sicilia	2
Marche	2
Liguria	1
Campania	1
Totale	29

STP SB iscritte Albo Nazionale CNDCEC



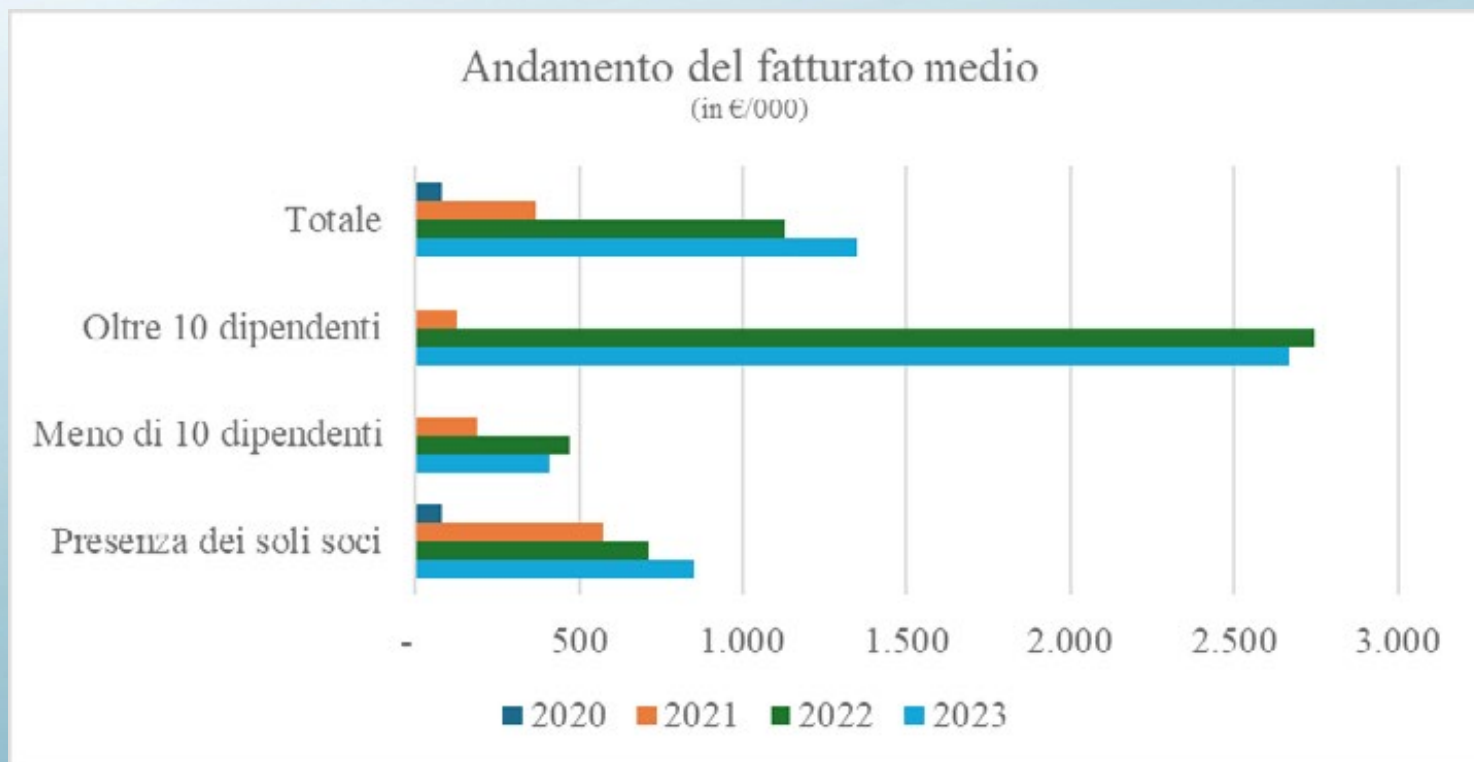
Composizione della governance delle STP SB iscritte all' Albo Nazionale CNDCEC



Composizione e performance economiche



Organizzazione STP SB	% sul totale
Presenza di soli soci	55%
Meno di 10 dipendenti	25%
Oltre 10 dipendenti	20%



Obiettivi di beneficio comune



Area Capitale Sociale: riguarda il valore generato attraverso le **relazioni** con la comunità, gli stakeholder, i clienti, i fornitori e le reti sociali in cui l'organizzazione è inserita;

Area Capitale Umano: comprende il valore derivante dalle competenze, dal benessere, dalla motivazione e dalla crescita delle **persone** che lavorano nell'organizzazione;

Area Innovazione e Modello di Business: si riferisce alla capacità dell'organizzazione di innovare il proprio modello operativo e di generare valore sostenibile attraverso prodotti, servizi o processi

Area Ambiente: misura l'impatto ambientale dell'organizzazione in termini di uso di risorse naturali, emissioni, rifiuti e biodiversità;

Area Leadership e Governance: attiene alla qualità della leadership, ai sistemi decisionali, ai principi etici e alla trasparenza nella gestione dell'organizzazione

Obiettivi di beneficio comune



Area Capitale Umano: formazione, welfare, benessere

Area Capitale Sociale: consulenza a soggetti in difficoltà, progetti solidali, scuole

Area Ambiente: riduzione consumi, energia green, monitoraggio risorse

Area Innovazione e Modello di Business : certificazioni, task force sostenibilità, comunicazione

Area Leadership e Governance : diffusione modello Benefit, policy etiche, convegni

Opportunità e rischi per gli studi



Opportunità:

- Ampliare business
- Attrarre giovani talenti
- Accrescere la soddisfazione del cliente (comunità di intenti)
- Gestione efficace dei rischi (benefit assicurativi)

Rischi:

- Greenwashing
- sovra-ingegnerizzazione
- cyber risk

Esempi KPI essenziali



- **E:** consumi energia, digitale, smart working, video call, abbonamenti mezzi pubblici personale
- **S:** formazione, turnover, gender gap (certificazione), ore pro bono, **compliance** (antiriciclaggio, normativa sulla privacy, osservanza delle norme contabili, tributarie)
- **G:** processi mappati, SLA interni, NPS

KPI essenziali Governance



SLA (Service Level Agreement) interni sono degli accordi di livello di servizio che uno studio o un'organizzazione si dà al proprio interno per misurare e garantire la qualità dei processi.

- **Definiscono standard di performance per attività ricorrenti**
- **Sono misurabili e monitorabili** con indicatori chiave (KPI)
- **Servono a dare trasparenza** verso i soci e a rendere più efficiente la gestione operativa.
- **Non sono imposti da un cliente esterno**, ma auto-stabiliti dallo studio come impegno organizzativo.

In un **approccio ESG** e di governance (come da UNI 11871:2022), gli SLA interni diventano strumenti per

- dimostrare efficienza e qualità del servizio;
- ridurre rischi di errore o ritardo;
- migliorare la soddisfazione dei clienti e il clima interno;
- misurare in modo oggettivo i miglioramenti organizzativi.

KPI essenziali Governance

L'**NPS** (Net Promoter Score) è un **indicatore di soddisfazione e fedeltà del cliente**.

“Quanto è probabile che consiglieresti il nostro studio a un collega o conoscente?”

- La risposta è su una scala da **0 a 10**.
 - **9–10 = Promoter** (clienti entusiasti, che raccomandano attivamente)
 - **7–8 = Passivi** (soddisfatti ma non attivi nel raccomandare)
 - **0–6 = Detrattori** (clienti insoddisfatti o critici)

Calcolo

$$\text{NPS} = \% \text{Promoter} - \% \text{Detrattori}$$

Il risultato va da **-100 a +100**.

- **>50**: eccellente
- **0–50**: buono
- **<0**: campanello d'allarme

Perché utile in uno studio professionale

- Misura in modo rapido e sintetico la **qualità percepita** dai clienti.
- Permette di confrontare nel tempo il livello di soddisfazione.
- Può essere collegato agli **SLA interni** (es. tempi di risposta) e alle iniziative ESG lato “capitale relazionale”.

Conclusione



- Partire da organizzazione e rischi
- Pochi KPI robusti e tracciabili
- Digitalizzazione con impatto misurato
- STP Benefit: scelta sostanziale, non di marketing
- Prepararsi all'assurance ISSA 5000