SOCIAL TAXONOMY E SUOI RIFLESSI SULLA GOVERNANCE DEMOCRATICA E PARTECIPATIVA. IL RUOLO DELLE PROFESSIONI

TASSONOMIA SOCIALE, DUE DILIGENCE DI SOSTENIBILITÀ E VALORE DELL'IMPRESA

9 novembre 2026

Roberto SCHIESARI

Dipartimento di Management

Dottore Commercialista

IL PERCORSO DELL'INTERVENTO

I.	**SCENARIO E CONTESTO NORMATIVO**	Le transizioni in atto, i rischi sociali emergenti, il quadro regolamentare aggiornato.
II.	**RENDICONTAZIONE E DUE DILIGENCE**	Una lettura unitaria; la valutazione d'impatto; ESRS 1 rivisto.
III.	**DAGLI INDICATORI SOCIALI AL VALORE**	KPI e modelli di valutazione; componente qualitativa; due diligence oltre la compliance; capitale umano.
IV.	**IL RUOLO DEL PROFESSIONISTA**	Il business plan integrato con i fattori ESG: cinque profili, verifica di ragionevolezza, integrazione ex post.

LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ



“Yes, the planet got destroyed.

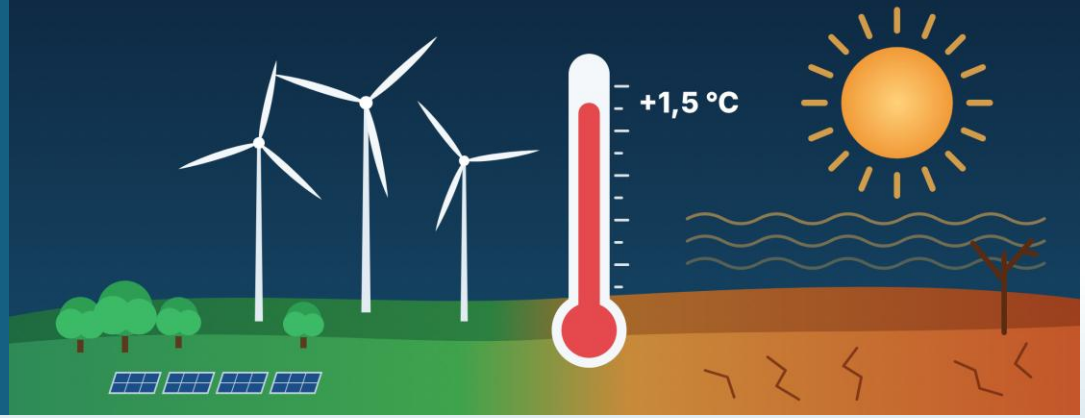
But for a beautiful moment in time we created a lot of value for shareholders.”

I 4 DRIVER CHE INFLUENZERANNO I PROSSIMI ANNI

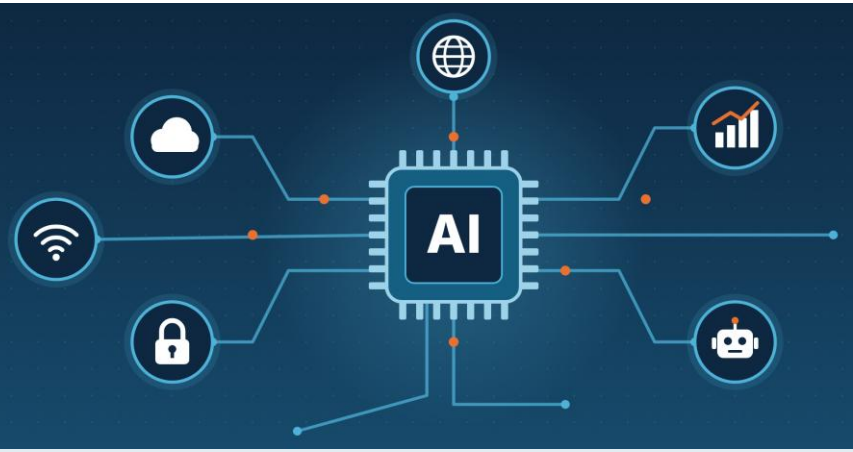
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

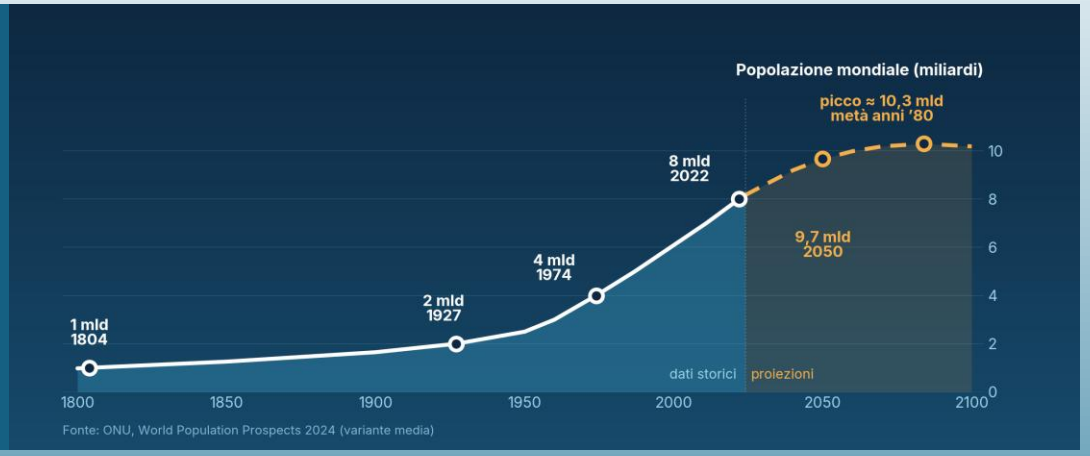
AMBIENTE



TECNOLOGIA



DEMOGRAFIA



GLOBALIZZAZIONE E GEOPOLITICA



LE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI RISCHIO ATTESE NEI PROSSIMI ANNI

2 anni

- Scontro Geoeconomico
- Misinformazione e disinformazione
- Polarizzazione della società
- Eventi meteorologici estremi
- Conflitti armati tra Stati
- Cyber insecurity
- Disuguaglianze
- Erosione dei diritti umani e/o delle libertà civili
- Inquinamento
- Migrazione involontaria

10 anni

- Eventi meteorologici estremi
- Perdita della biodiversità e collasso dell'ecosistema
- Cambiamenti critici per il sistema Terra
- Misinformazione e disinformazione
- Esiti avversi delle tecnologie AI
- Carenza delle risorse naturali
- Disuguaglianze
- Cyber insecurity
- Polarizzazione sociale
- Inquinamento

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

WORLD ECONOMIC FORUM

The Global Risks Report 2026

21st Edition

Categorie di rischio:

- Economico
- Ambientale
- Geopolitico
- Sociale
- Tecnologico

IL CONTESTO NORMATIVO: DALLA COMPLIANCE ALLA VOLONTARIETÀ

1. Perimetro della rendicontazione

La Dir. (UE) 2026/470 (Omnibus I), in vigore dal 18 marzo 2026, limita l'obbligo alle imprese e ai gruppi che superano congiuntamente **1.000 dipendenti medi e 450 milioni di euro di ricavi netti**; recepimento entro il 19 marzo 2027. La Consob stima una riduzione dei soggetti obbligati superiore al 90% (circa il 30% tra le quotate). Sino al recepimento resta applicabile il D.Lgs. 125/2024.

2. Principi di rendicontazione

I Reg. delegati (UE) 2026/1563 e 2026/1560, pubblicati in GUUE il 21 settembre 2026, chiudono la revisione degli standard. Gli **ESRS rivisti entrano in vigore il 10 novembre 2026** e si applicano dagli esercizi 2027, con regime transitorio opzionale per il 2026. Restano dodici principi e la **doppia rilevanza**; l'Appendice A non è più vincolante e i datapoint scendono da 783 a 292 (Draft list EFRAG, 28 agosto 2026).

3. Standard volontario e catena del valore

Il Reg. delegato (UE) 2026/1560, derivato dal VSME, offre alle imprese fino a 1.000 dipendenti un principio volontario senza analisi di doppia rilevanza. Dagli esercizi 2027, previo recepimento, segna anche il **limite delle informazioni esigibili lungo la filiera**: le imprese protette potranno rifiutare le richieste eccedenti. Resta la domanda informativa delle banche (orientamenti EBA/GL/2025/01, dall'11 gennaio 2026).

4. Dovere di diligenza

La CSDDD modificata dall'Omnibus I riguarda le imprese con **oltre 5.000 dipendenti e 1,5 miliardi di euro di fatturato**: recepimento entro il 26 luglio 2028, applicazione dal 26 luglio 2029. L'approccio è basato sul rischio e si estende ai partner indiretti nelle aree in cui gli impatti negativi sono più probabili. Eliminati l'obbligo del piano di transizione climatica e la responsabilità civile armonizzata; sanzioni fino al 3% del fatturato. Delega al Governo: L. 17 marzo 2026, n. 36.

5. Tassonomie

Il Reg. delegato (UE) 2026/73 introduce nella tassonomia ambientale una soglia di rilevanza del 10% su ricavi, CapEx e OpEx; il presidio sociale resta l'art. 18 del Reg. (UE) 2020/852. La **tassonomia sociale non ha ancora una base normativa**: i riferimenti sono il Final Report PSF (2022), il parere CESE 2022/C 486/03 e, in Italia, il Quaderno CNDCEC di gennaio e i Principi guida CNDCEC-FNC di marzo 2026.

6. Recepimento e vigilanza in Italia

Il DDL di delegazione europea 2026 (A.S. 2025), che all'art. 6 recepisce la Dir. (UE) 2026/470, è all'esame del Senato. Nell'audizione del 22 ottobre 2026 la Consob ne ha sollecitato la rapida approvazione e ha chiesto di **esonerare già per il 2025 e il 2026 le imprese escluse dal nuovo perimetro**. Il testo conferma la vigilanza della Consob, in coordinamento con il MEF.

«La riforma ha ridotto ciò che deve essere rendicontato, non ciò che l'impresa deve conoscere e presidiare»

RENDICONTAZIONE E DUE DILIGENCE: UNA LETTURA UNITARIA

Tre processi distinti per finalità e destinatari, alimentati dalla medesima conoscenza dell'impresa

I. DUE DILIGENCE

Processo di gestione con cui **l'impresa individua, previene, attenua e rimedia gli impatti negativi su persone e ambiente,** nelle attività proprie e lungo la catena del valore.

UNGP; Linee guida OCSE; CSDDD

II. RENDICONTAZIONE

Processo informativo che seleziona, secondo la doppia rilevanza, impatti, rischi e opportunità e ne dà conto attraverso politiche, azioni, metriche e obiettivi.

CSRD; ESRS rivisti; VSME standard volontario

III. VALUTAZIONE

Processo di stima che traduce gli IRO rilevanti in ipotesi su flussi, crescita e rischio e ne verifica la coerenza con il piano.

PIV; IVS; Documenti ricerca CNDCEC

Il raccordo è negli **assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati** (art. 2086 c.c.): è lì che le informazioni di sostenibilità si formano, si controllano e diventano attendibili. La tassonomia sociale offre un lessico comune per misurare gli impatti e confrontarli nel tempo.

LA VALUTAZIONE D'IMPATTO, PRESUPPOSTO DELLA RENDICONTAZIONE

Un impatto su persone o ambiente, attraverso la reazione di lavoratori, clienti, comunità e autorità, si traduce in **rischi e opportunità** per l'impresa e, quindi, in effetti su flussi, costo del capitale e prospettive di crescita. **Per questo la valutazione degli impatti (inside-out) orienta quella degli effetti finanziari (outside-in) e delimita il perimetro dell'informativa.**

CRITERI

Gli impatti negativi si apprezzano per **gravità** (entità, portata, carattere irrimediabile) e, se potenziali, per **probabilità**, su un orizzonte di breve, medio e lungo periodo e lungo l'intera catena del valore.

LE NOVITÀ DEGLI ESRS RIVISTI

L'elenco dei temi dell'Appendice A non è più vincolante; l'analisi può procedere dall'alto, muovendo dal modello di business, e quella qualitativa è sufficiente quando l'esito è univoco. Il processo diventa esso stesso oggetto di informativa e di attestazione.

Tre criteri centrali nel nuovo impianto: **materialità, corretta rappresentazione e utilità dell'informazione**

Ne discende **un'informativa selettiva anziché esaustiva** e un insieme di evidenze riutilizzabili nel piano e nella stima.

ESRS 1 (Reg. delegato (UE) 2026/1563), cap. 3

ESRS 1 RIVISTO, CAPITOLO 4: IL DOVERE DI DILIGENZA

§ 56	*«La **due diligence** è il **processo** con cui l'impresa **identifica, previene, mitiga, arresta, minimizza** e **risolve** gli **impatti negativi, effettivi e potenziali, su persone e ambiente connessi alla sua attività**. […] I Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali forniscono indicazioni sul processo. La due diligence è una **prassi continuativa**, che **risponde a cambiamenti della strategia**, del modello di business, delle attività, dei rapporti commerciali e del contesto operativo dell'impresa e può a sua volta determinarli»*
§ 57	*«Gli ESRS non impongono obblighi di condotta in materia di due diligence, né estendono o modificano il ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo nella sua conduzione. Restano ferme le disposizioni della CSDDD per le imprese che vi rientrano»*
§ 58	*«L'esito del processo di due diligence di sostenibilità informa la valutazione degli impatti negativi rilevanti»*

Gli ESRS non trasformano la diligenza in un obbligo di condotta, ma ne fanno **un input necessario della rendicontazione che guida l'analisi di doppia rilevanza**.

Reg. delegato (UE) 2026/1563, All. I, ESRS 1, §§ 56-58

IL § 59: DALLA DILIGENZA AGLI IRO RILEVANTI

§ 59

*«Una delle fasi del processo di due diligence consiste nell'**individuazione** e nella **valutazione** degli **impatti negativi** connessi alle attività proprie dell'impresa, ai suoi prodotti o servizi, anche attraverso i rapporti commerciali nella catena del valore a monte e a valle. **Le fasi di individuazione e valutazione degli impatti del processo di due diligence informano la valutazione degli impatti rilevanti ai fini della rendicontazione** (cfr. cap. 3.2.1). L'individuazione degli impatti negativi rilevanti agevola anche quella dei **rischi e delle opportunità di sostenibilità rilevanti**, che spesso ne sono la conseguenza. Quando l'impresa non può affrontare tutti gli impatti contemporaneamente, il **processo di due diligence** consente di **stabilire** le **priorità d'azione** in base alla **gravità** e alla **probabilità** degli **impatti**.»*

1. CONTINUITÀ DEI PROCESSI

Le fasi di individuazione e valutazione degli impatti, proprie della due diligence, informano la valutazione di rilevanza ai fini della rendicontazione.

2. DAGLI IMPATTI AI RISCHI

I rischi e le opportunità rilevanti sono spesso la conseguenza di impatti negativi: **la prospettiva inside-out orienta quella outside-in.**

3. PRIORITÀ

Gravità e probabilità sono i criteri della diligenza e, insieme, le variabili con cui il valutatore costruisce gli scenari e gli stress test.

Reg. delegato (UE) 2026/1563, All. I, ESRS 1, § 59

I FONDAMENTI DEL VALORE AZIENDALE

Quali i driver fondamentali che determinano il valore aziendale?

- **flussi di reddito/cassa attesi**;
- **tassi di crescita attesi:** nel breve **e nel lungo periodo**;
- **costo del capitale**: proprio e **di debito.**

L'importanza di una corretta stima del rischio operativo e finanziario.

I KPI CLASSICI SONO SUFFICIENTI?

E in quale misura riflettono la tassonomia sociale?

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

CHE COSA MISURANO

Marginalità, redditività del capitale investito, leva finanziaria, capitale circolante: indicatori di risultato, retrospettivi, che rilevano gli effetti sociali **solo quando si sono già tradotti** in costi, ricavi o perdite.

CHE COSA POSSONO NON COGLIERE

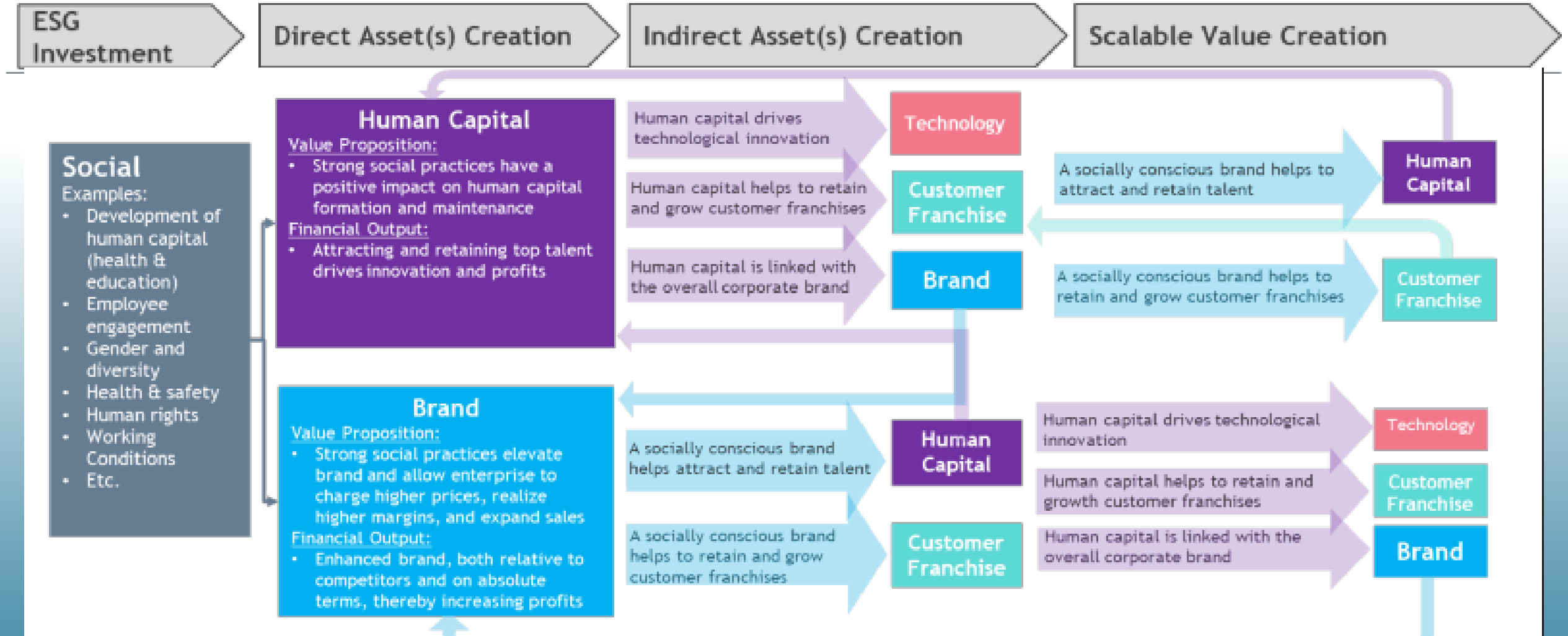
I **rischi latenti** (contenzioso, filiera, reputazione), la **qualità del capitale umano e delle relazioni**, le esternalità destinate a internalizzarsi per via normativa, contrattuale o creditizia.

LA TASSONOMIA SOCIALE

Nei KPI tradizionali la tassonomia sociale spesso compare solo in via indiretta e differita. I suoi indicatori di **input e di processo** hanno natura anticipatoria; quelli di **output e di outcome** verificano l'efficacia delle azioni. Non sostituiscono gli indicatori economico-finanziari: ne spiegano la formazione e ne misurano la sostenibilità nel tempo.

I FATTORI ESG COME BENI IMMATERIALI

Il valore creato dai fattori ESG ha caratteristiche simili al ritorno degli investimenti in beni immateriali, con caratteristiche di crescita cumulata (IVSC 2021).



INDICATORI SOCIALI E MODELLI DI VALUTAZIONE

Gli indicatori sociali non sono una variabile autonoma: operano attraverso i driver consueti

FLUSSI ATTESI	**Retribuzioni adeguate, sicurezza, formazione e turnover incidono su costo del lavoro, produttività e continuità operativa**: vanno tradotti in ipotesi esplicite del piano.
RISCHIO	**Copertura contrattuale, ricorso a contratti non volontari, contenzioso e diligenza sui fornitori informano il rischio specifico e il merito di credito**, quindi il costo del capitale proprio e di terzi.
CRESCITA E VALORE TERMINALE	**Capacità di attrarre competenze, accesso a committenti che selezionano i fornitori su requisiti sociali, licenza a operare:** incidono sul tasso di crescita e sulla durata del vantaggio competitivo.
ORIZZONTE	**Molti investimenti sociali comportano costi immediati e benefici differiti**: l'orizzonte esplicito del piano deve essere coerente con il loro manifestarsi.

Regola di metodo: ciascun fattore si modella **una sola volta**, nei flussi o nel tasso, documentandone la fonte.

Elaborazione su CNDCEC, I fattori ESG nella valutazione d'azienda (2024 e 2026); CNDCEC-FNC, Linee guida sulla Tassonomia sociale (marzo 2026); PIV

LA COMPONENTE QUALITATIVA DELL'AREA SOCIALE E DI GOVERNANCE

TASSONOMIA AMBIENTALE

Criteri di vaglio tecnico e soglie quantitative; esito tendenzialmente binario; dati fisici misurabili.

AREA SOCIALE E DI GOVERNANCE

Principi e processi; esito graduato e dipendente dal contesto; condizioni di lavoro, relazioni, dialogo con gli stakeholder.

PERCHÉ NON È NECESSARIAMENTE UN LIMITE

La **componente qualitativa coglie ciò che le soglie non misurano** (fiducia, cultura organizzativa, qualità delle relazioni) e si adatta al settore e alla dimensione dell'impresa. È il terreno del **giudizio professionale**, che PIV e IVS richiamano secondo **criteri** di **significatività**, **misurabilità** e **ragionevolezza**.

A QUALE CONDIZIONE

Che sia governata: evidenze documentate, triangolazione delle fonti, coerenza tra narrativa e numeri, coinvolgimento documentato degli stakeholder quale presidio contro l'autoreferenzialità della valutazione.

«L'integrazione ESG accresce il contenuto qualitativo del piano e, conseguentemente, l'esigenza di un giudizio professionale critico sulla qualità delle fonti» (CNDCEC, marzo 2026)

LA RILEVANZA DEL FATTORE SOCIALE E I RISCHI CONNESSI

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

I marchi di moda Patrizia Pepe e Dixie sotto amministrazione giudiziaria per un anno: «Mancata vigilanza dello sfruttamento lavorativo»

Secondo i giudici non avrebbero mai verificato la reale capacità imprenditoriale delle aziende affidatarie delle commesse che avrebbero utilizzato anche lavoratori in nero o con retribuzioni inadeguate e ritmi di lavoro estenuanti

Sfruttamento nella filiera della moda, due aziende sotto amministrazione giudiziaria

Il provvedimento disposto dal Tribunale di Firenze su richiesta della Procura di Prato. Diciotto lavoratori coinvolti nell'inchiesta. Contestata alle società la mancata vigilanza sulle condizioni di lavoro dei fornitori.

La sostenibilità sociale rilancia il manager delle filiere produttive

Le linee guida. Dopo le inchieste sui marchi di moda, gdo e logistica, Protiviti ha ideato con Sustainability makers 5 prassi per gestire la catena di fornitura



LA DUE DILIGENCE OLTRE LA COMPLIANCE

1. BASE INFORMATIVA

Mappatura della filiera, valutazione dei fornitori, presidi contrattuali e canali di segnalazione forniscono evidenze che il piano raramente contiene e consentono di verificarne la ragionevolezza.

2. RISCHIO E CREDITO

Una **diligenza documentata riduce il rischio specifico percepito da finanziatori e investitori**; gli orientamenti EBA sui rischi ESG ne fanno un elemento dell'istruttoria creditizia.

3. OPERAZIONI STRAORDINARIE

Nelle acquisizioni **gli esiti della due diligence ESG si traducono in aggiustamenti di prezzo, garanzie, condizioni sospensive ed earn-out** collegati a obiettivi di sostenibilità.

4. PROSPETTIVE DI CRESCITA

La q**ualificazione della filiera e la rispondenza ai requisiti dei committenti** condizionano l'accesso a mercati e contratti**: incidono sulla crescita, non soltanto sul rischio.**

La diligenza documentata rende **verificabili** le ipotesi del piano e ne riduce l'incertezza.

Elaborazione su CNDCEC, I fattori ESG nella valutazione d'azienda: elementi strategici, gestionali e informativi (marzo 2026), cap. 4.
Deloitte, 2024 ESG in M&A Trends Survey (indagine su 500 responsabili M&A, gennaio 2024)

CAPITALE UMANO E CONTINUITÀ AZIENDALE

NELLA VALUTAZIONE

La capacità di attrarre e trattenere le persone condiziona la **realizzabilità del piano**. Il **turnover incide** sui **costi di sostituzione** e sulla **produttività**; la **dipendenza da figure chiave** è un **rischio specifico**, da trattare con scenari e presidi contrattuali; **formazione** e **welfare** comportano **costi immediati** e **benefici differiti**.

NELLA CONTINUITÀ

Le persone sono parte degli **adeguati assetti organizzativi** (art. 2086 c.c.). Tra gli indicatori gestionali, il **principio di revisione ISA Italia 570** richiama la perdita di dirigenti con responsabilità strategiche senza sostituzione e le difficoltà con il personale.

PROFILI DI UNA DUE DILIGENCE HR

Turnover volontario per ruolo e anzianità; piani di successione; competenze critiche; salute e sicurezza; clima e welfare; contenzioso giuslavoristico; forme contrattuali; partecipazione dei lavoratori.

LA RILEVANZA DEL FATTORE SOCIALE, RISCHI E OPPORTUNITÀ

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Gap retributivo del 12% per le tute blu donne

Salari, la trasparenza parte dall'assunzione

In arrivo l'obbligo di indicare negli annunci lo stipendio iniziale. Sarà vietato chiedere ai candidati quanto guadagnavano nel posto precedente. L'Italia e la Slovacchia sono i primi due Paesi a recepire le nuove norme. Francia, Germania e Spagna ancora indietro

CDA FINANZIARIE

Gender pay gap ai massimi degli ultimi sei anni

Il divario di retribuzione di genere nei consigli di amministrazione delle società europee di servizi finanziari si è ampliato, raggiungendo il livello più elevato degli ultimi sei anni. Nel 2024 le amministratrici non esecutive di banche, compagnie assicurative e società di gestione del risparmio dell'area euro hanno percepito in media solo il 62% della remunerazione dei colleghi uomini, in calo rispetto al 65% del 2023, secondo dati elaborati dalla società di consulenza EY. Si tratta del più ampio gender pay gap registrato in Europa dal 2019, anno in cui EY ha iniziato a raccogliere queste informazioni. Il divario è risultato più contenuto in Nord America, dove le donne percepivano il 94% della retribuzione dei colleghi uomini, lo stesso livello dell'anno precedente. A livello globale, nel 2024 le consigliere nei servizi finanziari hanno guadagnato una remunerazione media di 252.672 dollari contro i 325.402 dollari degli uomini. Il divario è rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi cinque anni. (*Mo.D.*)

INTERNATIONAL VALUATION STANDARDS (IVS)

IVS 104 (appendix)

A10.04 Examples of **social factors** may include but are not limited to the following:

(a) community relations,
(b) conflict,
(c) customer satisfaction,
(d) data protection and privacy,
(e) development of human capital (health & education),
(f) employee engagement,
(g) gender equality and racial equality,
(h) good health and well-being,
(i) human rights,
(j) working conditions,
(k) working environment.

A10.06 Sustainability considerations and **ESG factors** and the sustainability and ESG regulatory environment **should be considered in valuations to the extent that they are measurable and would be considered reasonable** by the valuer **applying professional judgement**.

P.I.V. 2026

La valutazione (par. I.4.3) consiste in un giudizio di valore di un'attività fondato su uno svolgimento completo del processo valutativo che si sviluppa attraverso quattro fasi:

a. la formazione e l'apprezzamento della **base informativa**;
b. la selezione del modello e del metodo di stima più idonei agli scopi della valutazione;
c. l'apprezzamento dei principali fattori di rischi;
d. la costruzione di una razionale e coerente sintesi valutativa.

I PIV 2026 (par. II.4.2) indicano i **contenuti minimi che devono essere riportati nella relazione di valutazione e tra questi, al punto 16,** richiama «**i fattori ESG considerati, quando significativi o richiesti dall'incarico**».

IL BUSINESS PLAN INTEGRATO CON I FATTORI ESG

Cinque profili di integrazione, nella prospettiva di chi redige il piano

I. **ORIZZONTE TEMPORALE**	Coerente con il manifestarsi di benefici differiti rispetto a costi sostenuti nell'immediato.
II. **FONTI INFORMATIVE**	Base conoscitiva estesa a informazioni qualitative e non strutturate, interne ed esterne all'impresa.
III. **INDICATORI DI PERFORMANCE**	KPI ESG selezionati per materialità, accompagnati da target temporizzati e da dati verificabili.
IV. **CONTENUTI CHIAVE**	Fattori ESG incorporati nella strategia e nelle proiezioni, non confinati in una sezione descrittiva.
V. **MONITORAGGIO**	Sistema strutturato di misurazione degli scostamenti, presidiato dagli organi di vertice.

Nella prospettiva del **valutatore** seguono la **verifica di ragionevolezza** del piano e, **quando la dimensione ESG manca,** la sua **integrazione ex post**.

CNDCEC, I fattori ESG nella valutazione d'azienda: elementi strategici, gestionali e informativi (marzo 2026), cap. 4

ORIZZONTE TEMPORALE E FONTI INFORMATIVE

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

I. Orizzonte temporale

L'orizzonte consueto di 3-5 anni può non cogliere effetti che maturano oltre. Efficienza energetica, riconversione tecnologica, riorganizzazione della filiera, rafforzamento dei controlli, **sviluppo del capitale umano comportano costi immediati e benefici progressivi**, talvolta cumulativi.

Verifiche: **copertura del periodo di recupero degli investimenti ESG; allineamento ai cicli di vita degli asset e alle scadenze normative; distinzione tra fase di adeguamento e fase dei benefici; valore terminale e tasso g coerenti con un'impresa a regime**.

II. Fonti informative

Interne: **piano industriale**, budget, analisi di fattibilità, **policy ambientali e sociali, sistemi di governance e di controllo interno,** spesso frammentati e solo in parte integrati nel piano. **Esterne**: benchmark settoriali, standard di materialità, prassi di mercato. Vanno considerati anche i **rischi latenti** che i dati storici non mostrano.

Requisiti: rilevanza e materialità; affidabilità e verificabilità; coerenza interna tra narrativa ESG, obiettivi strategici e proiezioni.

Il valutatore non può limitarsi a recepire le proiezioni del management: ne verifica la base informativa.

CNDCEC, marzo 2026, cap. 4, Tabelle 4.1 e 4.2

INDICATORI DI PERFORMANCE

1. Materialità

La selezione parte dal **modello di business, dalla catena del valore e dal contesto competitivo;** KPI generici producono solo rumore informativo.

2. Target temporizzati

Obiettivi quantitativi o qualitativi con scadenze e milestone intermedie: senza target l'indicatore resta descrittivo.

3. Qualità del dato

Sistemi di raccolta strutturati, metodologie di calcolo coerenti e, ove possibile, verifiche indipendenti.

Indicatori dell'area sociale e collegamento con il piano

Tasso di turnover	costi di selezione e inserimento; produttività
Indici di sicurezza sul lavoro	costi per infortuni e interruzioni operative
Diversità e inclusione	attrattività; capacità di trattenere le competenze
Formazione del personale	produttività; presidio delle competenze critiche
Sostenibilità della filiera	continuità delle forniture; accesso ai committenti

CNDCEC, marzo 2026, cap. 4.

CONTENUTI CHIAVE E MONITORAGGIO

IV. CONTENUTI CHIAVE

Il piano è realmente integrato quando i fattori ESG incidono su ipotesi di crescita, investimenti, gestione dei rischi e obiettivi di medio-lungo periodo.

Cinque pilastri: modello di business; analisi dei rischi; obiettivi e strategia ESG; traduzione economico-finanziaria; governance

Verifiche: rischi tradotti in minori ricavi o maggiori costi; investimenti ESG previsti nei CapEx; obiettivi corredati da KPI e cronoprogramma.

V. MONITORAGGIO

La credibilità del piano dipende da un sistema di controllo che misuri l'avanzamento e corregga gli scostamenti, articolato su tre livelli:

Indicatori - rilevazione periodica e confronto con i target

Governance - coinvolgimento diretto degli organi di vertice

Trasparenza - comunicazione coerente e comparabile nel tempo; eventuale assurance esterna

Il monitoraggio ESG va integrato nel controllo di gestione, non gestito come attività separata.

CNDCEC, marzo 2026, cap. 4, Tabelle 4.4 e 4.5

VERIFICA DI RAGIONEVOLEZZA E INTEGRAZIONE EX POST

LA VERIFICA DI RAGIONEVOLEZZA

Materialità - temi coerenti con settore e catena del valore, né indistinti né omissivi.

Coerenza interna - rischi dichiarati tradotti in scelte, investimenti e flussi.

Traduzione economica - ricavi, costi, CapEx e fabbisogni coerenti con gli impegni: nessun piano «green» a costo zero.

Robustezza metodologica - nessun doppio conteggio; premi e sconti sostenuti da evidenze.

IN ASSENZA DI DIMENSIONE ESG NEL PIANO

«L'assenza di un'esplicita trattazione nel business plan non può essere interpretata come neutralità»

Il valutatore analizza la catena del valore, applica criteri di materialità settoriale, modella scenari e analisi di sensitività, considera passività contingenti e costi di adeguamento.

Le ipotesi introdotte restano **distinte da quelle del management** e sono documentate con le relative fonti e i limiti informativi.

CNDCEC, marzo 2026, §§ 4.7-4.8, Tabelle 4.6 e 4.7; PIV

IL RUOLO DEL PROFESSIONISTA

CONSULENTE

Accompagna l'impresa nella costruzione del piano: **individua gli IRO rilevanti**, li traduce in ipotesi, investimenti e indicatori, ne imposta il monitoraggio.

VALUTATORE

Verifica la ragionevolezza del piano integrato o procede all'integrazione ex post; costruisce scenari, evita duplicazioni, documenta le ipotesi autonome.

REVISORE E SINDACO

Vigila sull'adeguatezza degli assetti e sulla continuità aziendale; valuta l'attendibilità dell'informativa e, ove incaricato, ne rilascia l'attestazione.

La competenza comune è leggere i fattori di sostenibilità come **determinanti del rischio e della capacità di generare valore nel tempo**, con gli strumenti che la professione già impiega: piano, assetti, continuità, valutazione.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

1. **Rendicontazione e due diligence attingono alla medesima conoscenza dell'impresa**; il loro raccordo risiede negli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

2. Con il § 59 dell'ESRS 1 rivisto **la diligenza diventa il primo input della valutazione di rilevanza**: gli impatti individuati orientano l'identificazione dei rischi e delle opportunità.

3. Gli **indicatori sociali non sostituiscono i parametri della valutazione, ne spiegano la formazione e ne anticipano la dinamica;** i KPI tradizionali restano necessari, ma non sufficienti.

4. La **maggiore componente qualitativa dell'area sociale e di governance non è un limite,** se governata con evidenze, scenari e giudizio professionale documentato.

5. Il **capitale umano è il punto in cui sostenibilità, continuità aziendale e valore si incontrano**; il business plan integrato è lo strumento con cui il professionista li rende verificabili.





www.odcec.torino.it
www.linkedin.com/company/odcec-torino/
www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos