vernero & partners
TAX & LEGAL

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

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

LA GOVERNANCE DEMOCRATICA E PARTECIPATIVA

09.11.2026

Dott. Paolo Vernero

STRUTTURA

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

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

1 QUADRO DI RIFERIMENTO

2 TASSONOMIA SOCIALE

3 GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ

4 ELEMENTI DEL RAPPORTO TRA I FATTORI ESG

5 LA GOVERNANCE DEMOCRATICA E PARTECIPATIVA

6 CONCLUSIONI

1 | QUADRO DI RIFERIMENTO

Nell'ambito del Green Deal – i cui obiettivi sono allineati ai Sustainable Development Goals (SDG) delle Nazioni unite – l'Unione europea ha emanato una serie di iniziative di sostenibilità di lungo periodo sui piani economico, sociale e normativo, nei settori della finanza, della rendicontazione e della governance aziendale, tra le quali:

- Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)
- Regolamento (UE) 2020/852 sulla tassonomia delle attività economiche sostenibili
- EU Green Bond Standard Initiative
- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)
- Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)
- Omnibus simplification Package on sustainability con i relativi atti delegati già emanati o in corso di predisposizione, i quali ambiscono a semplificare il quadro normativo nazionale ed europeo in materia di sostenibilità e rendicontazione

OMNIBUS: GLI ATTI GIÀ EMANATI

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Atti emanati nell'ambito dell'Omnibus simplification Package on sustainability:

Direttiva (UE) 2026/470 – «Stop-the-clock» / Omnibus I

Rinvio e drastica riduzione degli obblighi CSRD e CSDDD; recepito con d.l. 95/2025 (conv. l. 118/2025) ed entrata in vigore il 18 marzo 2026.

Nuovo perimetro ristretto: CSRD applicata solo a imprese >1000 dipendenti e >450 mln € di fatturato; CSDDD solo per imprese >5000 dipendenti e >1,5 mld € di fatturato.

Reg. delegato (UE) 2026/73 – Taxonomy Delegated Act

Semplificazione dell'informativa sulle attività ecosostenibili e dei criteri DNSH.

Reg. delegato (UE) 2025/1416 – «Quick-fix»

Posticipo degli obblighi di informativa per determinate imprese.

Regolamento di esecuzione (UE) 2026 – «Voluntary Standard (VS)»

Principio volontario di rendicontazione di sostenibilità per le PMI. Adottato formalmente il 3 luglio 2026 e in G.U. dal 21 settembre 2026. Sancisce il «Value Chain Cap» (blocco delle richieste di dati eccedenti il modulo base alle PMI fornitrici).

LA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità svolge un ruolo strategico: il concetto di “disclosure ESG” è ormai l’esito di un processo gestionale ampio non più limitato alla compliance normativa. È diventato uno strumento utile alla gestione dei rischi e delle opportunità, oltre che alla creazione di valore nel medio-lungo periodo. Spinge molti operatori a richiedere maggiore trasparenza e quantità nell’informativa in ambiti ESG, oltre che un continuo miglioramento delle performance ESG.

A tal proposito, la rendicontazione di sostenibilità porta a qualificare in modo più strutturato la dimensione *forward looking* delle imprese e migliorare il *vendor rating*, favorire l’innovazione e consolidare relazioni di partenariato nella supply chain.

Attenzione al rischio opposto: un’eccessiva *deregulation* può compromettere i progressi raggiunti in ambito ESG e generare un clima di incertezza regolatoria.

I MOTORI PROPULSORI CHE SPINGONO VERSO LA SOSTENIBILITÀ

Le indicazioni dei regulator nazionali e sovranazionali (EBA, BCE, ESMA, Banca d'Italia) spingono sempre di più verso una crescente integrazione dei fattori ESG negli assetti organizzativi e nei piani industriali al fine di costruire un presupposto essenziale per un modello di crescita sostenibile e resiliente nel lungo periodo.

Vi è anche la volontà di ampliare il perimetro degli assetti aziendali oltre che dei profili ESG stessi alla digitalizzazione, all'intelligenza artificiale e alle nuove tecnologie, segnando una maggiore interconnessione tra sostenibilità e trasformazione digitale.

Dalla sigla ESG a «ESGD»: l'integrazione degli assetti con digitalizzazione, IA e nuove tecnologie testimonia l'interconnessione crescente tra sostenibilità e trasformazione digitale.

I MOTORI PROPULSORI DEL «MERCATO»

Al di là delle scelte politiche, alcuni motori spingono in modo oggettivo verso la sostenibilità:

Sistema bancario e intermediari finanziari

Prassi e norme invariate anche fuori dal perimetro CSRD/CSDDD; MEF – Tavolo per la Finanza sostenibile, «Il Dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche» (dic. 2024, agg. dic. 2025).

Player multinazionali e PMI

Rischi ESG integrati nei piani d'impresa e nelle rendicontazioni, non per mero «marketing».

Consumatori

9 italiani su 10 vogliono ridurre la propria impronta ecologica; il 78% ha più fiducia nelle aziende che condividono i propri obiettivi ESG.

Inclusione sociale

Politiche di immigrazione che trasformino i flussi in opportunità per il Paese.

Restano i presupposti originari: il climate change non si ferma per legge!!

IL RUOLO DELLE AZIENDE

Dall'altra parte le *best practice* aziendali anticipano i successivi interventi legislativi e le forme di autoregolamentazione in materia di governo societario, soprattutto negli ambiti di sistemi di gestione e controllo delle società quotate, bancarie e assicurative.

In questo contesto l'organo amministrativo svolge un ruolo centrale nell'integrazione dei fattori ESG nel piano strategico, nei modelli di business e nella cultura organizzativa. Ciò avviene mediante i meccanismi decisionali, attraverso un allineamento dei sistemi incentivanti e definendo in modo chiaro i ruoli e le responsabilità.

Valore d'impresa: superare l'archetipo della sola massimizzazione del profitto per gli azionisti ed estendere il rapporto a tutti i fattori umani e produttivi della catena del valore, in un orizzonte *forward looking*.

Il fattore *G* (governance) rappresenta quindi un impianto solido e coerente, un elemento strutturale dell'architettura gestionale.

- VALORE>RUOLO DEGLI INTANGIBLES
- FRA GLI INTANGIBLES : ESG DIGIT &AI
- OIC E IFRS: BILANCIO VERITIERO?
- RENDICONTAZIONE COME OUTOUT DI UN PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE

2 | LA TASSONOMIA SOCIALE

È il sistema di classificazione volto a definire obiettivi sociali e canalizzare gli investimenti privati verso attività socialmente rilevanti, individuando un linguaggio comune per tali attività socialmente sostenibili, allineandosi alla tassonomia ambientale.

La Tassonomia sociale (*):

- Si fonda su norme e principi internazionali autorevoli come gli SDG 2030 e la Dichiarazione universale dei diritti umani (ONU).
- La sua struttura è stata proposta dalla Platform on Sustainable Finance (PSF) ed è basata su tre obiettivi principali:
  1. Lavoro dignitoso (inclusi i lavoratori della catena del valore)
  2. Standard di vita adeguati e benessere per gli utenti finali
  3. Comunità e società inclusive e sostenibili
- Questo sistema si basa sul presupposto che i rischi associati alla trascuratezza dei fattori sociali da parte delle aziende (danni reputazionali, boicottaggi, ecc.) si traducono in rischi per gli investitori.

(*) Fonte: sebbene un regolamento specifico sulla Social Taxonomy sia ancora in fase di definizione, può farsi riferimento alle raccomandazioni del «Final Report on Social Taxonomy» (febbraio 2022) della Piattaforma sulla Finanza Sostenibile.

TASSONOMIA AMBIENTALE E SOCIALE: TRE DIFFERENZE

Benefici intrinseci vs aggiuntivi

Le attività ambientali riducono impatti negativi; quelle sociali hanno spesso benefici intrinseci (posti di lavoro, servizi utili): occorre distinguerli.

Basi scientifiche vs normative

L'ambientale poggia sulle scienze naturali e sull'Accordo di Parigi; la sociale su norme e principi internazionali (Linee guida OCSE, Principi guida ONU).

Criteri quantificabili vs qualitativi

Più difficile quantificare il sociale, ma esistono sviluppi promettenti: «cruscotto sociale» UE e indicatori SDG (*).

La tassonomia sociale non sostituisce la regolamentazione nazionale né l'autonomia delle parti sociali.

(*) Gli SDGs (acronimo di Sustainable Development Goals / Obiettivi di Sviluppo Sostenibile) si **riferiscono ai 17 obiettivi globali stabiliti dalle Nazioni Unite nel 2015 con l'approvazione dell'Agenda 2030.**

PERCHÉ INTERESSA AGLI INVESTITORI

Ignorare le implicazioni sociali degli investimenti espone a rischi che toccano tutte le aree di business:

- reputazionali, di mercato, di liquidità, di credito, normativi, operativi e assicurativi.
- Le aziende possono subire boicottaggi, interruzioni delle catene di approvvigionamento e difficoltà ad attrarre giovani talenti: rischi che si trasferiscono sugli investitori.
- La domanda di obbligazioni sociali conferma che il mercato vede negli investimenti sociali un'opportunità.

La PSF colloca la tassonomia sociale nel quadro legislativo esistente (Tassonomia UE, CSRD, SFDR, Sustainable Corporate Governance Initiative) per non sovraccaricare le imprese, soprattutto le più piccole, di nuovi obblighi di rendicontazione.

- NON E’ BENEFICIENZA
- NON E’ BUONISMO
- NON E’ NEPPURE PIU–SOLO- CSR (FONDAZIONI PRIVATE OISTITUITE PER LEGGE, ES. BANCARIE)
- SE E’ – COME E’ – UN FATTORE CHE FUNZIONA DA ACCELERATORE E STABILIZZATORE DEL VALORE D’IMPRESA ALLORA E’:
  - PIANIFICAZIONE STRATEGICA
  - PIANO D’IMOPRESA: IN CUI IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI, IL PIANO HR (NON SOLO QUANTITATIVO ANCHE QUALITATIVO> ES PERCORSI DI CARRIERA, ECC.

GLI OBIETTIVI DELLA TASSONOMIA SOCIALE

La tassonomia sociale ricopre una vasta gamma di argomenti sociali come i diritti dei lavoratori, la protezione e inclusione sociale, la protezione dei consumatori, ecc. Per cui i suoi obiettivi si concentrano sui gruppi di stakeholder influenzati dalle attività economiche (la forza lavoro, i consumatori e le comunità), i quali a loro volta coprono argomenti di «secondo livello».

Gli obiettivi di secondo livello contribuiscono alla creazione di una tassonomia sociale perché si basano sulla tipologia di settore a cui si applicano, richiedono contributi sostanziali diversi, oltre che criteri «Do No Significant Harm» (DNSH) diversi.

Gli stessi hanno il fine di garantire un allineamento tra gli investimenti classificati secondo la tassonomia sociale e il pilastro europeo dei diritti sociali e umani e l'agenda del lavoro dignitoso nell'ambito del quadro degli SDG.

I SOTTO-OBIETTIVI PROPOSTI DALLA PSF

Lavoro dignitoso

1. Promuovere il lavoro dignitoso
2. Uguaglianza e non discriminazione sul lavoro
3. Rispetto dei diritti nella catena del valore

Standard di vita e benessere degli utenti finali

1. Sicurezza e qualità di prodotti e servizi
2. Accessibilità a beni e servizi fondamentali (cibo, acqua, abitazione, istruzione)

Comunità e società inclusive e sostenibili

1. Uguaglianza e crescita inclusiva
2. Mezzi di sussistenza sostenibili e diritti sulla terra
3. Diritti umani delle comunità interessate

Fonti: Dichiarazione universale dei diritti umani, Patti ONU, Dichiarazioni OIL, CEDU, Carta sociale europea, Carta dei diritti fondamentali UE, Pilastro europeo dei diritti sociali, SDG, Principi guida ONU, Global Compact, Linee guida OCSE. Agenda OIL del lavoro dignitoso (SDG 8).

L’APPLICAZIONE DELLA TASSONOMIA SOCIALE

La tassonomia sociale non deve essere percepita come un fine ma come un mezzo volto a migliorare la gestione aziendale e la sua comunicazione, aumentando così l’efficacia sia della governance che del dialogo con gli stakeholder.

L’applicazione della tassonomia sociale in azienda implica l’inserimento di criteri sociali chiari nei processi decisionali.

Esternamente invece, la tassonomia sociale facilita la comunicazione perché fornisce un linguaggio comune e criteri oggettivi condivisibili. Ad esempio, comunicando risultati concreti legati alla tassonomia, è possibile creare una base per dialogare con gli stakeholder.

I QUATTRO PASSAGGI DELLA TASSONOMIA SOCIALE

1. Stabilire obiettivi sociali chiari.

2. Definire i criteri di «contributo sostanziale» al fine di misurare l'impatto sociale positivo di un'attività economica al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

3. Applicare il principio di «non arrecare danno significativo» (DNSH) per evitare che tale attività comprometta tuttavia altri ambiti sociali (es. diritti umani).

4. Assicurare che tutte le attività classificate come «socialmente sostenibili» rispettino standard minimi internazionalmente riconosciuti.

Struttura ideale proposta dalla PSF: sotto-obiettivi · tipi di contributo sostanziale · ruolo del DNSH e delle salvaguardie minime · logica di selezione dei settori · collegamento a CapEx, OpEx e fatturato.

3 | GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ

Mentre da una parte gli stakeholder richiedono sempre più trasparenza, i legislatori dall'altra parte introducono obblighi in materia di sostenibilità lungo l'intera catena del valore. Dal punto di vista pratico, la **governance aziendale**, le **pratiche gestionali**, le **attività operative** e i **sistemi di reporting** sono gli ambiti maggiormente impattati da tali riforme.

In questo contesto i Board svolgono un ruolo centrale nell'integrazione sistemica dei fattori ESG, funzionali alla transizione sostenibile. Tale integrazione riguarda l'analisi, l'amministrazione e il "controllo" dei fattori ESG, che non si limita al piano strategico, ma si estende nei modelli business e nella cultura organizzativa.

Tre direttrici fondamentali in funzione della maturità dell'organizzazione:

1) **Revisione e adattamento del modello di business**
2) **Allineamento tra la governance e gli obiettivi ESG**
3) **Rafforzamento della trasparenza, della divulgazione e della verifica delle informazioni non finanziarie**

LA REVISIONE E L'ADATTAMENTO DEL MODELLO DI BUSINESS

Il Modello di business deve essere caratterizzato da un piano strategico che rifletta l'impegno verso la sostenibilità. A tal proposito, tre sono i compiti del CdA:

1. Interpretare le richieste degli stakeholder

2. Valutare gli impatti, i rischi e le opportunità considerando l'*analisi di doppia materialità*

3. Orientare la creazione di valore sostenibile

Prima di realizzare tale modello è necessaria una totale integrazione dei fattori ESG nei meccanismi di governance. Ciò implica una revisione della composizione del board (mix eterogeneo di competenze, comitati per la sostenibilità) e l'allineamento delle funzioni aziendali, ad esempio con KPI ESG nei sistemi retributivi.

L'ALLINEAMENTO TRA LA GOVERNANCE E GLI OBIETTIVI ESG

Le aziende devono valutare l'allineamento dei sistemi di remunerazione con gli obiettivi ESG, la propensione al rischio e i valori aziendali.

Per garantire il successo del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, è necessaria una chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità in materia ESG.

I rischi ESG impattano sul valore aziendale (finanziario, reputazionale e legale). Una gestione efficace implica un ampliamento della *risk analysis* ai rischi fisici, di transizione, ambientali e di immagine attraverso KRI (Key Risk Indicators) e KPI dedicati.

Rischio di greenwashing: può determinare danni reputazionali, controversie legali, sanzioni e perdita di fiducia degli stakeholder.

4 | ELEMENTI DEL RAPPORTO TRA I FATTORI ESG

Un’analisi degli impatti direttamente connessi alla performance economico-finanziaria evidenzia una maggiore incidenza dei fattori ambientali e sociali nel breve termine.

I fattori ambientali e sociali si dovrebbero tuttavia basare su un impianto di governance solido e coerente, la cosiddetta «*governance della sostenibilità*», la quale va oltre una garanzia di compliance e trasparenza.

L’AMBITO AMBIENTALE

L’ambito ambientale riguarda la gestione efficiente delle risorse naturali, dell’energia e delle emissioni.

Implica una razionalizzazione strutturale dei costi operativi con l’adozione di tecnologie a maggiore efficienza e la valorizzazione di risorse rinnovabili.

Si tratta di una transizione ecologica che richiede investimenti iniziali significativi che, se non pianificati con rigore, possono compromettere la sostenibilità finanziaria dell’impresa, impattando sulla continuità aziendale (*going concern*) ed elevando la probabilità di default (PD) a causa di sanzioni o interruzioni operative.

L’AMBITO SOCIALE

L’ambito sociale richiede una gestione proattiva dei fattori sociali come condizioni di lavoro dignitose, tutela della salute e sicurezza, inclusione, diversità e coinvolgimento comunitario. La gestione incide sulla reputazione aziendale, sulla capacità di attrarre e fidelizzare i talenti e sulla coesione interna.

Gli strumenti strategici nel piano industriale:

- Investimenti in formazione
- Programmi di welfare aziendale
- Progetti sociali nel territorio

Mirano a un miglioramento della performance operativa e a una riduzione dei rischi derivanti da tensioni sociali o disallineamento valoriale.

L’AMBITO GOVERNANCE

La Governance implica l’integrazione dei fattori ESG nei sistemi di controllo interno, nella gestione dei rischi e nella reportistica integrata, al fine di ottenere un sistema dinamico e interconnesso.

Il D.Lgs. 125/2024 (di recepimento della CSRD) introduce obblighi rafforzati per quanto riguarda la **rendicontazione sostenibile** e l’integrazione dei fattori nei **processi aziendali**, affinché si definisca la capacità dell’impresa di generare valore sostenibile e di mitigare i rischi ESG lungo l’intera catena del valore.

Serve una **governance democratica** e **partecipativa** per sviluppare fiducia e trasparenza verso gli stakeholder; strumenti normativi come l’ESRS G1 (“Condotta delle imprese”) guidano le imprese nei temi quali l’etica, lotta alla corruzione e protezione degli informatori.

5 | LA GOVERNANCE DEMOCRATICA E PARTECIPATIVA

Tra una visione di applicazione dei fattori ESG e le azioni concrete esiste un divario dato dalla continua tensione tra gli interessi degli investitori, dei clienti e degli stakeholder, che richiede un equilibrio tra interessi diversi e vincoli pratici.

Per colmare tale divario è necessario un legame reciproco tra una governance partecipativa, la tassonomia sociale e la rendicontazione secondo lo standard ESRS G1 (Condotta d'impresa).

GLI STRUMENTI DI UNA GOVERNANCE PARTECIPATIVA

Una governance davvero partecipativa si fonda su strumenti di comunicazione inclusivi, chiari e accessibili:

Narrativa integrata dell'azienda: dove scopo, valori, rischi e impatti sociali si uniscono.

Canali digitali bidirezionali: piattaforme online interattive per il dialogo costante con i dipendenti, le comunità locali, i fornitori e i clienti.

Report di sostenibilità ESG integrati: periodici, che colleghino i risultati economici con le metriche sociali della tassonomia.

Indicatori narrativi e qualitativi accanto a quelli quantitativi: case study, testimonianze e storie di cambiamento per esprimere il valore sociale generato.

Trasparenza sui dilemmi e sui trade-off: per una comunicazione onesta e non parziale.

GLI ASPETTI DELLA TASSONOMIA SOCIALE NELLA GOVERNANCE DI SOSTENIBILITÀ

Non tutti gli aspetti di governance vengono inclusi nella tassonomia sociale, poiché molti trattano di questioni puramente economiche (diritti degli azionisti, ecc.). Per essere inclusi, tali aspetti devono essere correlati direttamente alla sostenibilità. Ad esempio:

- Obiettivi e target di sostenibilità.
- Conflitto di interesse dei membri del consiglio su questioni di sostenibilità.
- Competenze dei membri del consiglio e dei direttori.
- Valutazione dei temi di sostenibilità.
- Remunerazione/incentivi legati agli obiettivi di sostenibilità.

Metriche: gli indicatori qualitativi (politiche e procedure) e quantitativi (condizioni di lavoro sicure, occupazione) vanno letti insieme.

GLI INDICATORI DELLA TASSONOMIA SOCIALE

Gli indicatori sono i criteri tecnici volti a eseguire gli screening incentrati sugli stakeholder, costruiti secondo caratteristiche precise:

- Riferimento a standard internazionali riconosciuti.
- Rappresentare un valido proxy per l'obiettivo affrontato.
- Essere sufficientemente specifici per l'attività economica.
- Avere una direzione di miglioramento chiara e precisa.
- Esistere su un livello di dettaglio simile e non generare incentivi perversi.
- Dati disponibili a un costo ragionevole (considerando le proporzioni delle PMI).

Lo standard ESRS G1 e la tassonomia sociale lavorano sinergicamente: un'attività è socialmente sostenibile solo se lungo la catena del valore non vi sono violazioni dei diritti o pratiche corruttive.

UNA CONCRETA INTERAZIONE TRA *S* E *G*

La L. 76/2025 («Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese»), in attuazione dell'art. 46 Cost., riconosce il "diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende", al fine di cooperare per lo sviluppo sostenibile e la creazione di valore sociale e occupazionale a beneficio di tutti gli stakeholder.

SINDACATI LAVORATORI E SINDACATI DIPENDENTI HANNO QS CULTURA?

Le imprese obbligate secondo la disciplina degli ESRS (Reg. delegato UE 2023/2772) valutano gli impatti su: dialogo sociale, libertà di associazione, diritti di informazione e contrattazione collettiva (Profili ESRS 1, AR 16).

Oltre agli ESRS ordinari, vi è lo standard normativo «Voluntary Standard (VS)» per le imprese minori che intendano intraprendere volontariamente percorsi di sostenibilità ESG.

LA L. 76/2025: COSA PREVEDE PER LE IMPRESE

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

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

Contrattazione collettiva

Ruolo centrale e prioritario, in linea con il d.lgs. 25/2007 (dir. 2002/14/CE) su informazione e consultazione dei lavoratori. L'attivazione del modello partecipativo è su base interamente volontaria per l'impresa.

PMI e autonomia statutaria

Strumenti di partecipazione organizzativa e consultiva calibrati sulla singola realtà, anche al di fuori della contrattazione collettiva grazie alla flessibilità concessa agli statuti.

Organi collegiali dei lavoratori

Previsti da statuti o regolamenti interni, dialogano con l'organo amministrativo per prevenire conflitti e costruire consenso.

Incentivi e rendicontazione

Agevolazioni contributive e fiscali strutturate a regime per i piani attivati. Gli standard ESRS e VS non impongono un obbligo espresso di partecipazione codificata, ma è difficile ritenere «compliant» un'impresa senza alcuna forma di coinvolgimento dei lavoratori.

REQUISITI CULTURALI E FORMATIVI

Le riforme necessitano di un profondo mutamento culturale da parte di tutti i soggetti coinvolti:

Abbandono dei modelli tradizionali di negoziazione conflittuale a favore di approcci collaborativi fondati sulla soddisfazione di interessi anziché sulla difesa di posizioni rigide.

Obbligo formativo (art. 12 L. 76/2025): svolge un ruolo significativo e dovrà coinvolgere tutti coloro che partecipano alla gestione dell'impresa collaborativa.

Le associazioni dei professionisti collaborativi, unitamente a ordini professionali, enti di formazione, associazioni imprenditoriali e parti sociali, svolgeranno una funzione strategica nel formare le nuove figure professionali necessarie. Centralità dell'apprendimento delle tecniche di negoziazione collaborativa.

IL RUOLO DELL'ESRS G1

Lo standard ESRS G1 "Condotta d'impresa" contiene i criteri di disclosure richiesti alle imprese sulle modalità di governo delle proprie attività, volti ad assicurare l'allineamento tra la governance aziendale e i principi di responsabilità. Rendono visibile e rendicontabile la qualità della governance per implementare la tassonomia sociale.

Ambiti del G1: Etica aziendale, diritti umani, relazioni di lavoro, anticorruzione, concorrenza leale, fiscalità responsabile.

Il G1 fornisce le garanzie di processo e integrità; la tassonomia sociale offre obiettivi e metriche per indirizzarle.

INDICATORI DI GOVERNANCE PER IL SOCIAL REPORTING

I KPI di governance misurano le pratiche e il loro impatto sulle persone e sulla società, verificando che la gestione non tenga conto solo dell'efficienza economica. I principali KPI osservabili sono:

Trasparenza e rendicontazione: riguardo le proprie performance sociali interne ed esterne.

Responsabilità e accountability: presenza di meccanismi di verifica verso le parti sociali interessate.

Partecipazione attiva: coinvolgimento nei processi decisionali degli stakeholder (lavoratori in primis).

Pratiche etiche e integrità: adozione di codici etici, whistleblowing e formazione specifica.

Gestione dei rischi sociali e della supply chain: presidio e monitoraggio degli standard sociali lungo tutta la catena del valore.

KPI DI GOVERNANCE: ESEMPI MISURABILI

Trasparenza

Dati pubblicati su retribuzioni eque, sicurezza sul lavoro, attività per la comunità.

Accountability

Comitati per le tematiche sociali; obiettivi sociali nei piani strategici di cui la direzione risponde.

Partecipazione

Rappresentanti dei lavoratori in CdA o comitati consultivi; consultazioni periodiche con le comunità locali.

Etica e integrità

Codici etici applicati, whistleblowing attivo, formazione etica, audit e sanzioni effettive.

Rischi sociali

Mappatura dei rischi ESG con esplicita considerazione di quelli sociali e piano di mitigazione per ciascuno.

Supply chain

Audit sui fornitori, approvvigionamento responsabile, preferenza per fornitori socialmente virtuosi.

ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI OAC E INTEGRAZIONE DEI RISCHI ESG

L’adozione di corretti principi amministrativi in materia di sostenibilità si basa sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (OAC) dell’impresa. Secondo il “Principio di corretta gestione” (artt. 2380-bis, 2381-bis, 2396-quinquies, 2086 c.c.), fortemente potenziato dal D.Lgs. n. 47/2026 (Legge Capitali) che impone l’obbligatorietà del sistema di controllo interno e risk management, l’imprenditore ha il dovere giuridico di istituire un assetto adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa.

Le finalità principali sono monitorare la salute aziendale e reagire ai segnali di difficoltà prima che sia troppo tardi. Oggi gli assetti OAC includono anche i fattori ESG a integrazione dei rischi tradizionali, sotto il coordinamento obbligatorio e prescrittivo delle funzioni di controllo, per garantire il successo sostenibile dell’azienda e preservare il *going concern*.

ESG impattano sul valore aziendale (finanziario, reputazionale e legale). Una ges
e implica un ampliamento della *risk analysis* ai rischi fisici, di transizione ambien
LI, DI REPUTAZIONE, attraverso KRI (Key Risk Indicators) e KPI dedicati.

one di corretti principi amministrativi in materia di sostenibilità si basa sugli asse
zativi, amministrativi e contabili (OAC) dell'impresa. Secondo il "Principio di corr
e" (**artt. 2380-bis, 2381-bis, 2396-quinquies, 2086 c.c**.),

emente potenziato dal D.Lgs. n. 47/2026 (Legge Capitali) che impone DI AMPLIARE IL PERI
LI OAC A

ema di controllo interno e risk management, FERMO IL PRINCIPIO DI PROIPORZIONALITA'
ura e dimensioni dell'impresa).

assetti OAC includono anche i fattori ESG a integrazione dei rischi tradizionali, s
namento obbligatorio e prescrittivo delle funzioni di controllo, per garantire il succ
bile dell'azienda e preservare il *going concern*

GLI ASSETTI OAC IN DETTAGLIO

Assetto organizzativo

Distribuzione del potere decisionale, deleghe, chiarezza delle responsabilità e capacità effettiva di attuare le scelte.

Assetto amministrativo

Procedure che garantiscono lo svolgimento ordinato e corretto delle attività: autorizzazione delle spese, controllo interno, gestione delle risorse umane.

Assetto contabile

Rilevazione di tutti i fatti di gestione (contabilità generale, bilancio, controllo di gestione) con dati affidabili e tempestivi.

Finalità (rafforzate dalla riforma della crisi d'impresa): Guidare la gestione in condizioni di *going concern*; rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità; intervenire prontamente con gli strumenti di superamento.

I PRESÌDI OPERATIVI SUI RISCHI ESG

La prevenzione dei rischi ESG e di governance è inclusa nei nuovi obblighi di reporting (CSRD), a indicare che l'azienda deve adempiere a tali obblighi anche per evitare contestazioni di non conformità formale. I rischi ambientali o sociali colpiscono i risultati d'impresa tanto quanto i rischi tradizionali.

Esempi di presìdi stabili:

- Indicatori di allerta su fornitori chiave non conformi alle norme ambientali o sociali.
- Modelli d'impatto di eventi climatici estremi sugli impianti produttivi.
- Misurazione scientifica del clima interno ed esecuzione di due diligence sui diritti umani per i nuovi progetti.
- Politiche energetiche e protocolli interni di diversità e inclusione.

IL RUOLO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLA VALUTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

L'intelligenza artificiale rivoluziona il calcolo e l'analisi dei rating di sostenibilità, diventando un alleato strategico di analisti, investitori e imprese per le seguenti ragioni:

Limiti: l'IA non sostituisce il giudizio umano; la contestualizzazione e l'interpretazione restano cruciali (rischio di dati di addestramento incompleti).

È in grado di gestire grandi volumi di dati eterogenei e destrutturati.

Aumenta l'oggettività, riducendo l'impatto dei bias umani nella valutazione delle performance.

Migliora la comparabilità tra performance ESG di diverse realtà, anche con formati di comunicazione disomogenei.

Rileva tempestivamente anomalie comportamentali e tentativi di greenwashing.

Monitoraggio in tempo reale e sviluppo di modelli predittivi per stimare l'evoluzione del rating aziendale in scenari simulati.

L'IMPATTO FINANZIARIO DELLA SOSTENIBILITÀ

Esiste una connessione netta tra sostenibilità e performance economico-finanziaria: le aziende con scarse performance ESG tendono ad essere più rischiose e soggette a default (PD). Lo conferma il trend rilevato da Cerved Rating Agency sulle imprese italiane:

7,25%
PD di aziende «non sostenibili»

1,55%
PD di aziende «sostenibili»

3,07%
PD di aziende mid e large corporate «non sostenibili»

0,87%
PD di aziende mid e large corporate «sostenibili»

Rapporto tra le PD: ≈ 4,7 volte (totale imprese), ≈ 3,5 volte (segmento mid e large)

"Investire nella sostenibilità non è un costo, ma un'assicurazione sul futuro"

I Regulator: BCE ed EBA stanno integrando i rischi ESG nelle metodologie di valutazione del rischio di credito.

PROFILO DELL'IMPRESA ESG-COMPLIANT

Le caratteristiche di un'azienda che ha internalizzato stabilmente i fattori ESG nella sua attività ordinaria sono:

- Maggiore resilienza economica grazie a processi più efficienti e meno sprechi.
- Relazioni commerciali più stabili dovute alla migliore reputazione presso clienti e partner della filiera.
- Drastica riduzione di esborsi imprevisti derivanti da sanzioni, contenziosi civili o controversie di lavoro.
- Accesso a capitali e finanziamenti a costi strutturalmente più bassi perché valutata meno rischiosa.
- Pianificazione efficace sul lungo termine supportata da una cultura ERM aziendale integrata con gli assetti OAC.

6 | CONCLUSIONI: SPUNTI DI RIFLESSIONE

Il «rischio massimo»

I rischi ESG rischiano di diventare così interconnessi e fluidi da risultare indistinguibili, sottovalutati o invisibili se gestiti in silos.

Tassonomia come metodo

Per Treccani la tassonomia è lo studio teorico della classificazione, non la sola classificazione: servono principi definiti con esattezza scientifica e giuridica.

La difficoltà della «S»

Più complessa e meno misurabile della «E»; oggi centrata prevalentemente sui rapporti giuridici diretti (dipendenti, fornitori), rischia di trascurare gli effetti indiretti su famiglie e comunità.

Oltre la compliance

Coinvolgere le organizzazioni nell'individuare impegni socialmente desiderabili e attualmente fattibili, evitando una disclosure puramente formale, povera e di parte.

Domande aperte per il dibattito: Di quali impatti parliamo veramente (giustizia sociale, qualità del lavoro)? Che cosa intendiamo per «valore sociale»? La «S» è insieme il seme e il terreno da cui originano tutti i rischi ESG.

vernero & partners
TAX & LEGAL

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

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

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Dott. Paolo Vernero
vernero & partners – TAX & LEGAL





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