

# INDICE

<b>Gli autori .....</b>	XIII
<b>Prefazione di Giovanni Comboni.....</b>	XV
<b>Introduzione .....</b>	XXI
<b>Glossario della sostenibilità.....</b>	XXIII

<b>1. La sostenibilità: un inquadramento generale</b>	
di Silvia Comaglio .....	1
1. Un inquadramento generale .....	1
1.1. L'origine del termine sostenibilità .....	1
1.2. I tre pilastri della sostenibilità .....	2
1.3. L'impresa come primario operatore sostenibile .....	4
1.4. Il ruolo dell'impresa e l'interesse pubblico .....	5
2. La sostenibilità nel quadro normativo UE .....	6
2.1. I principali "atti sostenibili" moderni .....	6
3. La Tassonomia UE .....	9
3.1. Il sistema di classificazione della Tassonomia UE .....	10
3.2. I destinatari della Tassonomia UE .....	10
3.3. Le 4 condizioni per un'attività ecosostenibile (art. 3 Regolamento Tassonomia UE) .....	11
4. Dalla <i>Non Financial Reporting Directive</i> alla <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> .....	14
5. Principali novità apportate dalla CSRD rispetto alla NFRD .....	17
5.1. La Direttiva CSRD: le novità introdotte .....	17
5.2. Le modifiche alla Normativa UE sulla rendicontazione di sostenibilità .....	17
5.3. Le informazioni da divulgare .....	18
5.4. Il nuovo <i>report</i> di sostenibilità .....	19
5.5. I soggetti destinatari .....	20
6. La CSRD in Italia .....	21
6.1. Il Decreto Legislativo CSRD: dalla consultazione pubblica all'approvazione preliminare .....	23
6.1.1 La catena di valore: il nuovo contenuto del reporting di sostenibilità .....	23
6.1.2 L'attestazione di conformità .....	25
6.1.3 Il formato elettronico di comunicazione europeo .....	26
6.1.4 Il bilancio di sostenibilità entra nella Relazione sulla Gestione ..	26

---

6.1.5 I nuovi poteri di vigilanza della Consob .....	27
6.1.6 Le sanzioni .....	27
6.2. Il Decreto Legislativo CSRD: l'approvazione definitiva e la pubblicazione in GU .....	29
<b>2. Il perimetro di analisi</b>	
di Francesco Orlando .....	31
1. Introduzione .....	31
2. Introduzione ai <i>Cross Cutting standards</i> .....	31
2.1. ESRS 1 - Articolazione, principi e requisiti di rendicontazione .....	32
2.2. ESRS 2: gli obblighi di informativa generali .....	41
3. <i>Focus sull'analisi di doppia rilevanza</i> .....	44
3.1. Analisi di doppia rilevanza: un possibile approccio operativo .....	50
<b>3. Assessment: definizione, scopi e limitazioni</b>	
di Silvio Piccinelli .....	61
1. Definizione, scopi e limitazioni dell' <i>Assessment</i> .....	61
2. I principali obiettivi di un <i>Assessment</i> di sostenibilità per un'organizzazione .....	63
2.1. Identificare gli impatti ambientali, sociali ed economici .....	63
2.2. Promuovere la trasparenza e la responsabilità .....	64
2.3. Identificare opportunità di miglioramento .....	64
2.4. Sviluppare strategie di sostenibilità .....	64
2.5. Monitorare e misurare i progressi .....	65
2.6. Coinvolgere gli <i>Stakeholders</i> .....	66
2.7. Garantire la conformità e gestire i rischi .....	67
2.8. Creare valore a lungo termine .....	68
3. Le principali limitazioni di un <i>Assessment</i> di sostenibilità per un'organizzazione .....	69
4. L' <i>Assessment</i> di sostenibilità contribuisce a identificare le aree di miglioramento in un'organizzazione .....	70
5. Il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> aziendali nell'ambito dell' <i>Assessment</i> . .....	71
6. Principali criteri di valutazione nella fase di pre-analisi .....	73
7. Definire le priorità di una fase di pre-analisi ESG .....	74
8. La definizione di informazioni "materiali" e la pre-analisi ESG .....	75
9. Identificare gli obiettivi ESG: approccio basato sugli obiettivi dell'Agenda 2030 .....	75
10. Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile .....	76

---

<b>11. Misurazione del <i>Sustainability Risk</i>: alcuni esempi dei principali rischi ...</b>	<b>82</b>
11.1. Rischio Climatico .....	82
11.2. Rischio Reputazionale .....	83
11.3. Rischio Normativo .....	83
11.4. Rischio Sociale .....	84
11.5. Rischio Tecnologico .....	84
11.6. Rischi legati alla catena di fornitura .....	84
<b>4. Raccolta dei dati e delle informazioni</b>	
di Paolo Serpelloni .....	87
<b>1. Raccolta dei dati e delle informazioni</b> .....	<b>87</b>
1.1. Principali fonti di dati ESG che un'azienda dovrebbe utilizzare per valutare le sue prestazioni .....	87
1.2. Garanzia che i dati raccolti per un <i>assessment ESG</i> siano accurati e aggiornati .....	88
1.3. Utilizzo di Indicatori Chiave di Prestazione (KPIs) .....	90
1.4. Normative e Cambiamenti del Mercato .....	91
1.5. Strumenti digitali che possono essere utilizzati per raccogliere e analizzare i dati ESG .....	91
1.6. Dati qualitativi e quantitativi per ottenere una visione completa delle <i>performance ESG</i> .....	93
1.7. KPIs utilizzati per valutare l'impatto dell'azienda a livello ambientale, sociale e di <i>governance</i> .....	94
1.7.1 KPIs Ambientali .....	94
1.7.2 KPIs Sociali .....	95
1.7.3 KPIs di <i>Governance</i> .....	95
1.8. Il ciclo di revisione delle relazioni di sostenibilità e processi di convalida interna .....	96
1.8.1 Pianificazione .....	96
1.8.2 Processi di Convalida Interna .....	97
1.9. Confronto tra i risultati ESG dell'azienda rispetto ai <i>benchmark</i> settoriali e ai riferimenti normativi .....	97
<b>2. Ricerca documentale</b> .....	<b>98</b>
2.1. Analisi dei <i>report</i> aziendali e valutazione delle <i>performance ESG</i> di un'azienda .....	98
2.2. Principali aspetti ESG da considerare durante l'analisi delle politiche aziendali interne .....	100
2.2.1 Politiche ambientali .....	100
2.2.2 Politiche sociali .....	100

---

2.2.3 Politiche di <i>governance</i> .....	101
2.2.4 Implementazione e Monitoraggio delle Politiche ESG .....	101
2.2.5 Alcuni esempi di politiche interne ESG .....	101
2.3. Elementi che devono essere inclusi in un bilancio di sostenibilità per valutare le <i>performance</i> ESG .....	103
2.4. Il ruolo delle certificazioni e delle dichiarazioni di terze parti nell'analisi documentale ESG .....	106
2.5. Certificazioni .....	106
3. Analisi dei <i>report</i> aziendali, delle politiche interne, delle relazioni sulla sostenibilità e dei bilanci sociali e ambientali .....	108
3.1. Modalità in cui i bilanci ambientali di un'azienda possono essere utilizzati per identificare le sue aree di miglioramento in termini di sostenibilità .....	108
3.2. Efficacia delle politiche aziendali attraverso l'analisi delle relazioni sulla sostenibilità .....	109
3.3. Interviste e Consultazioni .....	110
3.4. Figure chiave in azienda che dovrebbero essere coinvolte nelle interviste per ottenere informazioni ESG dettagliate .....	111
3.5. Come possono le interviste con i dipendenti rivelare informazioni utili sulle pratiche di sostenibilità a livello operativo .....	113
3.6. Come si costruisce un questionario da sottoporre ai dipendenti, ai clienti o fornitori .....	114
3.7. Percorso logico da seguire nella raccolta ed elaborazione dei dati ..	123
3.8. In che modo si possono utilizzare le consultazioni con gli <i>Stakeholder</i> per rafforzare la valutazione delle politiche ESG di un'azienda .....	123
3.9. Metriche di valutazione della qualità delle informazioni raccolte durante le interviste per identificare gap o incoerenze nei dati ESG ..	124
3.10. Strumenti di <i>feedback</i> per gestire e analizzare i risultati delle interviste, e come questi influenzano le <i>policy</i> ESG aziendali .....	126
<b>5. Analisi e valutazioni ambientali</b>	
di Giulia Rancan .....	127
1. Introduzione .....	127
2. Rendicontare la sostenibilità ambientale .....	129
3. Perdita di biodiversità .....	131
4. Emissioni di gas serra e <i>Carbon Footprint</i> .....	140
4.1. Il GHG Protocol .....	141
4.2. PAS 2050 .....	151
4.3. La norma UNI ISO 14064 .....	152

---

4.4. <i>Carbon neutrality</i> .....	154
5. La gestione dei rifiuti .....	156
6. Gestione delle acque .....	163
7. Consumi di energia .....	172
8. Materiali .....	178
<b>6. Analisi e valutazioni sociali e di governance</b>	
di Maurizio Reggi e Fabio Campanella .....	187
1. Introduzione .....	187
2. Politiche sui diritti umani .....	188
2.1. Libertà di associazione e contrattazione collettiva .....	189
2.2. Principio di non discriminazione .....	189
3. Politiche sul lavoro .....	190
3.1. Lavoro Minorile .....	193
3.2. Lavoro forzato o obbligatorio .....	193
3.3. Salute e sicurezza sul lavoro .....	194
3.4. Tutela della <i>privacy</i> .....	196
4. Politiche sulla diversità, equità ed inclusione .....	197
4.1. Diversità .....	197
4.2. Equità .....	198
4.3. Inclusione .....	200
4.4. Disabilità .....	201
5. Coinvolgimento degli <i>Stakeholders</i> .....	202
5.1. Identificazione .....	202
5.2. Dialogo e consultazione .....	203
5.3. Gestione delle lamentele e dei reclami .....	205
6. Impatto sociale .....	206
6.1. Impatto sulla comunità locale .....	206
6.2. Creazione di Posti di Lavoro e Sviluppo Economico .....	207
6.3. Sostegno alle Imprese Locali .....	207
6.4. Iniziative Filantropiche, Volontariato Aziendale e Investimenti Sociali .....	208
6.5. Misurare e Valutare l'Impatto Sociale sulla Comunità Locale .....	209
7. Impatto sulla catena del valore .....	209
7.1. Condizioni di Lavoro dei Fornitori e Rispetto dei Diritti Umani .....	210
7.2. Selezione dei Fornitori Basata su Criteri Sociali e Ambientali .....	211
7.3. Misurare e migliorare l'impatto sociale sulla catena del valore .....	212
8. <i>Governance</i> sostenibile come strategia al successo aziendale .....	213
9. Struttura della <i>governance</i> aziendale .....	213

---

9.1. Composizione del Consiglio di amministrazione .....	215
9.1.1 Indipendenza dei membri, criteri di valutazione e <i>best practices</i> .....	215
9.1.2 Diversità di genere, etnia e <i>background</i> : impatto sulla qualità decisionale e sull'innovazione .....	216
9.1.3 Competenze specifiche: necessità di <i>expertise</i> in ambito finanziario, legale, ambientale, sociale e di <i>governance</i> .....	216
9.1.4 Comitati ESG .....	217
9.2. Remunerazione del Consiglio di amministrazione .....	218
9.3. Ruolo e responsabilità del Consiglio di amministrazione .....	219
9.4. Il Collegio sindacale, composizione e funzioni .....	220
9.4.1 Funzioni del Collegio sindacale .....	221
10. La trasparenza aziendale .....	222
10.1. Tecnologie utilizzabili per garantire la trasparenza .....	224
11. Etica aziendale .....	224
11.1. Il Codice etico .....	225
11.2. La cultura aziendale .....	226
11.3. <i>Whistleblowing</i> .....	227
12. Integrità ed efficacia dei processi decisionali .....	227
13. Gestione dei Rischi .....	230
13.1. Processo di Gestione dei Rischi ESG .....	230
13.2. Organismi aziendali nella supervisione della gestione dei rischi ESG .....	231
13.3. Delibere collegiali per le decisioni strategiche, separazione dei poteri decisori e conflitto di interesse .....	232
13.3.1 Conflitti d'interesse .....	233
13.4. Strumenti operativi per una corretta gestione del rischio aziendale .....	234
13.4.1 Il <i>Risk management</i> .....	235
13.4.2 I Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 .....	235
13.4.3 Il modello di organizzazione e gestione <i>privacy</i> .....	239
13.4.4 Funzione di <i>Internal Audit</i> .....	239
13.4.5 Gestione del rischio fiscale .....	240
13.4.6 Gestione del rischio corruzione .....	243
13.4.7 Politiche di <i>Lobbying</i> e Concorrenza .....	244
14. Checklist .....	246
<b>7. Il <i>rating</i> di sostenibilità</b>	
di Giulia Rancan .....	251

---

1. Introduzione .....	251
2. Differenza fra <i>rating</i> e <i>score</i> ESG .....	253
3. Il <i>rating</i> di sostenibilità: sviluppo, normativa, peculiarità e debolezze .....	256
4. Il processo per la costruzione di un <i>rating</i> ESG: l'esempio della metodologia MSCI .....	266
4.1. Esempio della metodologia di <i>rating</i> ESG: MSCI ESG rating .....	268
<b>8. Il piano di sostenibilità</b>	
di Fabio Sartori .....	275
1. Pianificare oggi un domani sostenibile .....	275
2. Come predisporre un piano di sostenibilità .....	279
3. L'articolazione del piano di sostenibilità .....	279
4. Gli obiettivi strategici .....	280
4.1. Obiettivo strategico: riduzione dell'impatto ambientale e approvvigionamento sostenibile (pillar E) .....	281
4.1.1 Obiettivo operativo: Autonomia e autosufficienza energetica ..	281
4.1.2 Obiettivo operativo: Approvvigionamento sostenibile .....	285
4.1.3 Obiettivo operativo: Mobilità sostenibile .....	289
4.1.4 Obiettivo operativo: Valorizzazione e riqualificazione delle aree verdi .....	291
4.1.5 Obiettivo operativo: Mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici .....	294
4.2. Gestione responsabile delle risorse umane (pillar S) .....	298
4.2.1 Obiettivo operativo: Predisposizione di un piano di <i>welfare</i> ...	301
4.2.2 Obiettivo operativo: Implementazione del lavoro flessibile ...	305
4.2.3 Obiettivo operativo: Organizzazione di servizi di <i>counseling</i> , supporto psicologico e servizi medici .....	309
4.2.4 Obiettivo operativo: Promozione attività sportive .....	313
4.2.5 Obiettivo operativo: Promozione di un'educazione alimentare sostenibile .....	315
4.3. Mantenimento del sistema di <i>Corporate Governance</i> e di gestione dei rischi aziendali (pillar G) .....	318
4.3.1 Obiettivo operativo: Migliorare la trasparenza e l' <i>accountability</i> .....	321
4.3.2 Obiettivo operativo: Rafforzare il sistema di gestione del rischio .....	323
4.3.3 Obiettivo operativo: Allineare la remunerazione dei dirigenti agli obiettivi di sostenibilità .....	325
4.3.4 Obiettivo operativo: Favorire la finanza sostenibile .....	329

---

4.3.5 Obiettivo operativo: Promuovere una cultura aziendale etica e responsabile .....	332
5. Redazione integrata del piano .....	335
5.1. Definizione degli Obiettivi e Analisi Strategica .....	335
5.2. Mappatura degli Obiettivi Operativi .....	335
5.3. Matrice di riferimento del Piano .....	336
5.3.1 Possibile composizione della matrice .....	336
5.4. Monitoraggio e <i>Reporting</i> .....	337
5.5. Assegnazione delle Responsabilità .....	337
5.6. Conclusioni e Prospettive Future .....	338
6. Facsimile Matrice Piano di Sostenibilità .....	338
<b>Conclusioni .....</b>	<b>341</b>