

## IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEI FATTORI ESG NELLE PMI

### *Abstract*

L’informativa di sostenibilità rappresenta lo strumento per rendere trasparente il processo aziendale che precede la fase di rendicontazione. Un processo che ha caratteristiche specifiche per ogni realtà aziendale, ma che non può prescindere da fasi essenziali quali: 1) Analisi del contesto aziendale, 2) Azione e definizione di obiettivi ESG 3) Rendicontazione ESG e comunicazione. Questa informativa esamina il processo aziendale di implementazione dei fattori ESG che si avvia anteriormente alla fase di rendicontazione; l’analisi si focalizza su quanto avviene prima della redazione del documento chiamato “relazione di sostenibilità” in quanto, tale processo, ha una sostanziale rilevanza per ogni azienda che voglia affrontare il tema della sostenibilità in modo autentico e strategico.

### *Sommario*

Introduzione – Analisi del contesto aziendale – Azione e definizione degli obiettivi – Rendicontazione e comunicazione – Il ruolo del dottore commercialista nel processo di implementazione dei fattori ESG .

### *A cura di:*

---

Stefania Milanese, Emmanuela Saggese, Michela Sopranzi

### **Informativa Reporting di Sostenibilità (IRS) n. 11– Gennaio 2025**

*Area: Sviluppo Sostenibile (Reporting, Consulenza, Formazione)*

*Commissione Reporting di Sostenibilità*

*Consigliere Delegato:* Gian Luca Galletti

*Presidente:* Angeloantonio Russo

## Il processo di implementazione dei fattori ESG nelle piccole e medie imprese

### Introduzione

Il presente lavoro esamina il processo aziendale di implementazione dei fattori ESG che si avvia anteriormente alla fase di rendicontazione; l'analisi si focalizza su quanto avviene prima della redazione del documento chiamato "relazione di sostenibilità" in quanto, tale processo, ha una sostanziale rilevanza per ogni azienda che voglia affrontare il tema della sostenibilità in modo autentico e strategico.

L'esposizione è stata svolta tenendo in considerazione le caratteristiche e le peculiari esigenze delle Pmi in quanto maggiormente rappresentative del contesto economico nazionale.

La rendicontazione di sostenibilità ha come finalità quella di fornire un'informazione accurata e completa degli effetti che le performance aziendali hanno sull'ambiente, sulla società e sulla governance; e permette di redigere un documento informativo, la relazione di sostenibilità, che integra i dati economico finanziari del bilancio relativamente agli aspetti ESG.

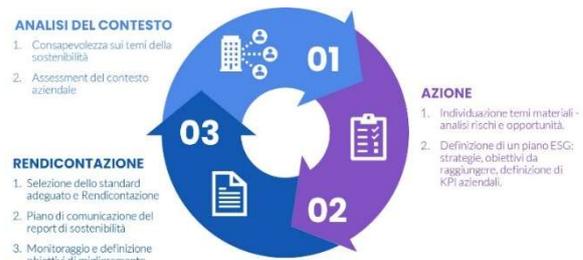
Tale informativa rappresenta lo strumento per rendere trasparente quel processo aziendale che precede la fase di rendicontazione. Un processo che ha caratteristiche specifiche per ogni realtà aziendale, ma che non può prescindere da fasi essenziali quali:

1. Analisi del contesto aziendale
2. Azione e definizione di obiettivi ESG
3. Rendicontazione ESG e comunicazione

Di seguito si analizzano le principali fasi del processo aziendale di implementazione

della sostenibilità individuando i passi fondamentali da attuare in ogni fase:

#### Fasi del processo di implementazione dei fattori ESG



Fonte: nostra elaborazione

#### FASE 1: ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE

La prima fase del processo aziendale di sostenibilità consiste in un'analisi accurata:

- della *consapevolezza* sui temi della sostenibilità;
- del *contesto aziendale* tramite un adeguato assesment.

#### Consapevolezza sui temi della sostenibilità

L'azienda che decide di integrare i fattori ESG nelle proprie scelte deve anzitutto comprendere l'origine della necessità di intraprendere questo percorso. Le motivazioni potrebbero essere diverse, derivare da una cultura della sostenibilità già diffusa e matura nell'azienda o da esigenze più operative come soddisfare le richieste degli stakeholders (banche, fornitori, clienti, pubblica amministrazione) sempre più interessati alle informazioni non finanziarie dell'azienda.

Le ragioni che portano all'implementazione di un business model sostenibile potrebbero dunque essere interne all'azienda, o provenire da esigenze di mercato, oppure

potrebbero coesistere motivazioni interne ed esterne.

Comprendere il “perché” si vuol formalizzare l’avvio di un processo aziendale di sostenibilità è determinante, in quanto permette di individuare un percorso adeguato alle esigenze specifiche della struttura aziendale.

In questa prima fase del processo di implementazione dei fattori ESG risulta essenziale il ruolo della “Governance”, cioè, chi ha il governo dell’impresa in quanto solo un impegno diretto da parte dei vertici aziendali potrà garantire l’avvio di un concreto processo aziendale integrato ai fattori esg.

La Governance ha un ruolo propulsivo mediante la formalizzazione della consapevolezza ai temi dello sviluppo sostenibile, l’avvio del processo di valutazione del contesto aziendale in cui opera l’organizzazione e la definizione di obiettivi strategici da raggiungere. In tale fase risulta rilevante da parte della Governance la ridefinizione della mission e della vision aziendale integrata ai valori ESG di sviluppo sostenibile e la nomina di un gruppo di lavoro, o un referente aziendale, che si occupi degli aspetti operativi di implementazione di tale processo aziendale integrato.

#### Analisi del contesto aziendale tramite assesment

Nella prima fase del processo di integrazione dei fattori ESG (ambientali, sociali e di governance) risulta indispensabile condurre un assesment iniziale sulle aree di sostenibilità aziendali più rilevanti. Questa fase valutativa è utile per comprendere dove si colloca l’azienda rispetto ai criteri ESG, identificare le azioni

già in atto e quelle che necessitano di essere avviate o potenziate.

L’assesment consiste nell’analisi delle seguenti aree aziendali:

**Governance:** la valutazione delle pratiche di gestione e di trasparenza è un punto fondamentale per comprendere come l’azienda può incorporare le politiche ESG all’interno della propria struttura decisionale. In questa fase si esamina come la governance aziendale possa facilitare la transizione verso la sostenibilità, ponendo particolare attenzione all’etica, alla gestione dei rischi finanziari e non finanziari e alla trasparenza nelle decisioni aziendali.

**Ambiente:** si analizzano i fattori che influenzano direttamente l’impatto ambientale dell’azienda. Questo include il consumo di energia, le emissioni di gas serra, l’utilizzo di risorse naturali e la gestione dei rifiuti. L’azienda deve analizzare quanto le proprie operazioni siano sostenibili e identificare margini di miglioramento per ridurre gli impatti ambientali negativi.

**Sociale:** Il contesto sociale comprende l’attenzione che l’azienda dedica al benessere dei lavoratori, alla diversità e all’inclusione, nonché al coinvolgimento delle comunità locali. È necessario valutare le politiche aziendali in relazione ai diritti dei lavoratori, alla sicurezza sul lavoro, alla parità di genere e al benessere dei dipendenti.

**Relazioni con i fornitori e clienti:** Un aspetto rilevante dell’assesment riguarda la gestione delle relazioni nella filiera. È importante esaminare le pratiche dei fornitori in termini di sostenibilità, poiché le PMI possono essere influenzate dalle richieste ESG provenienti dalla catena di approvvigionamento. Inoltre, analizzare

come l'azienda interagisce con i clienti sui temi di sostenibilità può far emergere opportunità di miglioramento e di innovazione dei prodotti o servizi.

Durante questa fase, l'obiettivo è stabilire una base di partenza sulle azioni esistenti e definire obiettivi di miglioramento su ciò che si vorrebbe raggiungere in termini di impatti. L'assessment rappresenta il primo passo di un percorso che porta a una maggiore integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale.

## **FASE 2: AZIONE E DEFINIZIONE DI OBIETTIVI**

La seconda fase del processo di implementazione dei fattori ESG è la fase operativa dell'azione e della definizione degli obiettivi operativi. In tale fase i passi fondamentali sono:

1. Individuazione dei temi materiali e analisi dei principali rischi e opportunità esg.
2. Definizione di un piano esg: strategie, obiettivi da raggiungere, definizione di kpi aziendali.

### **Individuazione dei temi materiali e analisi dei principali rischi e opportunità esg**

L'analisi di materialità ha come fine la individuazione dei temi rilevanti per l'azienda. Tale analisi, seppur non richiesta formalmente dallo standard previsto per le piccole imprese (VSME) rilasciato dall'EFRAG nella versione definitiva del 17/12/2024, risulta comunque fondamentale per il gruppo di lavoro aziendale sulla sostenibilità in quanto permette di acquisire una adeguata consapevolezza sui temi ESG più significativi per l'organizzazione, di individuare in quale ambito l'azione aziendale determina maggiori impatti e di valutare sia i rischi che

le opportunità rilevanti per il settore in cui opera l'azienda.

L'analisi di materialità si basa sul concetto di *doppia materialità* che si articola in due dimensioni:

*Materialità di impatto*: valuta l'impatto dell'azienda sulla società e sull'ambiente, considerando temi come il cambiamento climatico, le risorse naturali e i diritti umani.

*Materialità finanziaria*: valuta come i fattori ESG influenzano direttamente o indirettamente la performance finanziaria e operativa dell'azienda tenendo conto di normative ambientali più severe, costi operativi legati a questioni ambientali o sociali e le aspettative dei clienti sui temi della sostenibilità.

L'analisi di materialità permette all'impresa di individuare rischi ed opportunità aziendali. Tra i rischi ESG che possono influenzare l'attività di una PMI ricordiamo:

Rischi ambientali: Le PMI possono essere esposte a rischi legati a eventi climatici estremi, normative ambientali più stringenti e l'esigenza di una maggiore efficienza energetica. Un'azienda che non affronta questi temi potrebbe subire aumenti nei costi operativi, limitazioni normative o sanzioni.

Rischi sociali: Il mancato rispetto dei diritti dei lavoratori, della diversità e dell'inclusione, o l'adozione di pratiche di lavoro eticamente discutibili possono minare la reputazione dell'azienda. Tali rischi possono comportare un calo della fiducia da parte dei clienti o dei dipendenti, con conseguenti perdite economiche e produttive.

Rischi di governance: La mancanza di trasparenza nelle pratiche aziendali e di

responsabilità decisionale può portare a problemi di fiducia, tanto all'interno dell'azienda quanto tra gli stakeholder esterni. Una governance debole potrebbe esporre l'azienda a conflitti di interesse e cattiva gestione, con impatti negativi sulla performance a lungo termine.

Accanto ai rischi, l'analisi di materialità permette di individuare una serie di opportunità che possono rafforzare la competitività delle PMI. Alcune delle principali includono:

- Miglioramento dell'efficienza operativa attraverso l'adozione di pratiche più sostenibili, come l'efficienza energetica o la gestione ottimale delle risorse; le PMI possono ridurre i costi operativi e migliorare la loro resilienza rispetto a eventi esterni.
- Innovazione di prodotti o servizi: la crescente domanda di soluzioni sostenibili rappresenta un'opportunità di mercato. Le PMI che innovano in termini di prodotti e servizi sostenibili possono ampliare la propria clientela e accedere a nuove opportunità commerciali.
- Accesso a nuove forme di finanziamento: le imprese che dimostrano impegno verso la sostenibilità possono accedere più facilmente a finanziamenti agevolati, come quelli legati a investimenti ESG, o beneficiare di incentivi governativi.

In conclusione, l'analisi di doppia materialità permette all'azienda di identificare rischi ed opportunità ESG fondamentali per sviluppare una strategia aziendale sostenibile e resiliente. Questo approccio consente all'azienda di rispondere in modo proattivo alle sfide attuali e future, trasformando i rischi in opportunità di crescita.

### Definizione di un piano esg: strategie, obiettivi da raggiungere, definizione di kpi aziendali

Dalla raccolta di informazioni svolta nei passaggi precedenti l'azienda ottiene i principali elementi per la definizione del proprio piano di azione ESG che è ispirato dagli obiettivi strategici aziendali in tema ESG e condizionato dai risultati dell'analisi di doppia materialità, dei principali rischi ed opportunità ESG per l'azienda.

Il Piano ESG è l'indicazione chiara e strutturata di come l'azienda integra le tematiche ESG nel proprio modello di business e nella strategia industriale.

Il Piano ESG include:

- Strategie e direttrici strategiche dell'azienda: individuando all'interno delle macroaree di intervento quali sono quelle che l'azienda intende perseguire; ad esempio, il cambiamento climatico o la tutela dell'ecosistema.
- Obiettivi operativi inerenti ogni singola direttrice strategica. Ad esempio, un obiettivo da raggiungere potrebbe essere: "Essere un'azienda green virtuosa sia nei propri consumi e nell'impiego delle risorse, sia nelle proprie scelte di business". La definizione degli obiettivi è il risultato di tutto il processo precedente di analisi interna ed esterna e implica che prima degli obiettivi vengano definite le aree di intervento che sono emerse come necessarie dall'analisi di doppia materialità e dall'analisi dei rischi e opportunità.
- Definizione dei KPI aziendali (gli indicatori chiari di prestazione): questa è la parte del piano in cui vengono indicati gli obiettivi misurabili e i risultati che si attendono. È necessario definire obiettivi misurabili con

indicazioni specifiche, come ad esempio “ridurre le emissioni di CO2 del 50% entro il 2025”. I KPI devono rappresentare chiaramente i risultati attesi e fornire parametri di valutazione per il monitoraggio delle performance ESG.

- Individuazione delle Azioni Concrete e del Timing: il piano ESG deve prevedere con chiarezza quali sono le azioni concrete che l’azienda intende attuare e anche le tempistiche sia della realizzazione delle azioni sia di monitoraggio e di report. Se ad esempio l’obiettivo aziendale è la diminuzione delle emissioni di CO2 è importante indicare chiaramente quali sono le azioni che si intende effettuare per diminuire tali emissioni, quali impianti cambiare ed entro quando ciò deve realizzarsi.
- Verifica della coerenza del piano ESG con la normativa: prima dell’approvazione da parte della governance, deve essere effettuata una verifica di coerenza del piano ESG rispetto alle principali normative o indicazioni europee come gli obiettivi dell’Agenda 2030, il PNRR, la Tassonomia Europea, la CSRD e le linee guida EFRAG. Questo assicura che il piano sia allineato ai requisiti legali e alle aspettative del settore.

### FASE 3: RENDICONTAZIONE E COMUNICAZIONE

L’ultima fase del processo si concretizza nei seguenti passi:

1. La rendicontazione e la scelta dello standard adeguato.
2. Il piano di comunicazione del report di sostenibilità.
3. Il monitoraggio e gli obiettivi di miglioramento.

#### La rendicontazione e la scelta dello standard adeguato.

La fase di rendicontazione è il momento finale del percorso di sostenibilità delle aziende che consente di dimostrare trasparenza nei confronti degli stakeholder e di monitorare i risultati nelle aree ESG (ambientali, sociali e di governance). Con l’entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), le aziende dovranno gradualmente conformarsi agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), in base alla loro dimensione e alla tipologia. Questo processo avrà un impatto significativo sia sulle grandi imprese che sulle PMI, con obblighi di rendicontazione ESG ben precisi e standard adeguati alle dimensioni dell’organizzazione.

Il DL n. 125 del 06/09/2024 ha dato attuazione della direttiva UE 2022/2464 CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), la quale sancisce l’obbligo della rendicontazione di sostenibilità. A seguito del recepimento della CSRD l’obbligatorietà della rendicontazione ESG sarà introdotta gradualmente a partire dall’anno di rendicontazione 2024 (pubblicazione dell’informativa anno 2025), e le aziende saranno soggette agli obblighi di rendicontazione in base a specifici parametri dimensionali e al loro status (quotata o non quotata).

Sebbene le PMI non quotate non rientrano nel perimetro di obbligatorietà della CSRD, potranno essere indirettamente coinvolte tramite la filiera dei propri fornitori. Le grandi aziende e gli istituti finanziari, infatti, obbligati al rispettare degli obblighi di rendicontazione ESG, potrebbero richiedere informazioni ai loro fornitori o clienti, coinvolgendo così le PMI nella raccolta e nella trasmissione di informazioni ESG.

Le aziende soggette agli obblighi della CSRD devono adottare gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) emanati dall'EFRAG, che forniscono un quadro specifico per la rendicontazione ESG. Le PMI quotate, potranno utilizzare una versione semplificata degli ESRS, adattata alle loro dimensioni e capacità operative.

le PMI non quotate e non soggette alla CSRD possono scegliere di adottare volontariamente uno standard di rendicontazione, sia per prepararsi a future richieste della filiera sia per migliorare la loro competitività e trasparenza. Tra gli standard volontari più utilizzati vi sono: Global Reporting Initiative (GRI) riconosciuto a livello internazionale, l'integrated Reporting (IR), e più recentemente lo standard VSME-ESRS (Voluntary Sustainability Reporting Standards) un framework semplificato per la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità, creato da EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) per le PMI non quotate.

La raccolta dei dati è un passo fondamentale per garantire che la relazione di sostenibilità sia accurata e rappresenti fedelmente le performance ESG dell'azienda. È essenziale che le PMI stabiliscano processi chiari per raccogliere e monitorare i dati rilevanti, tenendo in considerazione le richieste dei partner commerciali, degli investitori e degli altri stakeholder.

I principali dati da raccogliere includono:

- Dati ambientali: consumi energetici, emissioni di gas serra (scope 1, 2 e 3, se applicabile), gestione dei rifiuti, uso delle risorse naturali, e adozione di energie rinnovabili.
- Dati sociali: composizione e condizioni del personale, politiche di inclusione e diversità, sicurezza sul lavoro, benessere

dei dipendenti e rispetto dei diritti umani.

- Dati di governance: trasparenza nelle decisioni aziendali, struttura organizzativa, gestione dei rischi finanziari e non finanziari, conformità etica.

La raccolta dei dati deve essere accurata, verificabile e coerente nel tempo per garantire una reportistica autorevole. L'utilizzo di strumenti digitali e software di gestione della sostenibilità può facilitare questo processo, migliorando l'efficienza della raccolta e dell'analisi dei dati.

Una volta raccolti i dati, si redige la relazione di sostenibilità, la quale fornisce una sintesi chiara e trasparente delle performance ESG dell'azienda, evidenziando i risultati raggiunti, i progressi fatti rispetto agli anni precedenti e gli obiettivi futuri. In tal senso esso è uno strumento con cui l'azienda informa i propri stakeholders su quanto è avvenuto nel processo di sostenibilità. La trasparenza e la chiarezza nella rendicontazione non solo rafforzano la fiducia tra l'azienda e i suoi stakeholders, ma aiutano anche l'azienda ad affrontare le sfide e le opportunità future, migliorando la sua reputazione e la sua competitività sul mercato.

#### Piano di comunicazione della relazione di sostenibilità

Definita la relazione di sostenibilità, aspetto di grande rilevanza è portare a conoscenza degli stakeholders tale informativa. Per questo motivo è necessario definire un piano di comunicazione che contenga:

- contributi visivo, fotografici, scritti ecc che possano essere utili a diffondere in modo più chiaro l'attività svolta e l'impegno dell'azienda alle tematiche ESG.

- Canali di diffusione del piano di comunicazione e la reportistica inerente le azioni di sostenibilità in materia ESG dell'azienda devono essere divulgate il più possibile e nelle forme comunicative che l'azienda già utilizza nella propria attività di comunicazione implementandole con l'utilizzo di tutti gli strumenti digitali che sono disponibili, sito web, pagine social ecc, al fine di raggiungere il maggior numero di stakeholders possibile.
- Scegliere di integrare l'informativa a quella di bilancio, se prevista normativamente per l'azienda, e quindi darle pubblicità nel registro imprese.

#### Monitoraggio e obiettivi di miglioramento

Un aspetto fondamentale per le PMI è l'implementazione di un sistema di monitoraggio continuo delle performance ESG. Questo processo assicura all'azienda di verificare i progressi fatti verso gli obiettivi prefissati e di apportare modifiche strategiche.

Il monitoraggio consente all'azienda di:

- valutare l'efficacia delle azioni intraprese, verificare se le iniziative ESG implementate producono i risultati previsti.
- Identificare nuove opportunità di miglioramento, individuare aree in cui l'azienda può intervenire per migliorare ulteriormente le proprie prestazioni ambientali, sociali o di governance.
- Rispondere tempestivamente a nuove sfide, permettere di identificare rapidamente eventuali problematiche o rischi emergenti e di adottare le misure correttive necessarie.

Grazie ad un monitoraggio continuo l'azienda ha una visione chiara dei propri progressi rispetto agli obiettivi stabiliti,

favorendo una maggiore responsabilità interna e migliorando la capacità di adattarsi a eventuali cambiamenti normativi o di mercato.

Le PMI possono utilizzare diversi strumenti e metodi per il monitoraggio delle proprie performance ESG:

- KPI (Key Performance Indicators): indicatori chiave di prestazione che vengono misurati e confrontati nel tempo per valutare i risultati in ambito ESG. Questi KPI devono essere aggiornati periodicamente per riflettere i cambiamenti nelle operazioni aziendali e nelle politiche ESG.
- Piattaforme digitali di gestione dei dati ESG: strumenti che automatizzano la raccolta, l'analisi e il monitoraggio dei dati ESG, facilitando il tracciamento delle performance in tempo reale.
- Audit interni o esterni: la conduzione di audit periodici, sia interni che da parte di terze parti, consente di verificare la conformità agli standard ESG e di assicurare la trasparenza delle informazioni rendicontate.

Il monitoraggio continuo consente inoltre all'azienda di stabilire nuovi obiettivi di miglioramento, i quali devono essere:

- misurabili e raggiungibili: basati sui dati raccolti, devono essere obiettivi concreti e realistici che riflettono le capacità dell'azienda e le risorse a disposizione.
- Temporalmente: devono esserci scadenze chiare entro cui l'azienda intende raggiungere tali obiettivi.
- Allineati agli standard ESG: gli obiettivi devono riflettere gli standard adottati e soddisfare le aspettative degli stakeholders.

Il monitoraggio regolare delle performance e l'aggiornamento degli obiettivi permettono all'azienda di dimostrare un impegno continuo verso la sostenibilità, migliorando costantemente i propri processi e rafforzando la competitività sul mercato.

#### **IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA NEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DEI FATTORI ESG**

La sostenibilità rientra nelle materie della professione di dottore commercialista come previsto dal D.lgs 139/2005 comma 2 lettera o), norma istitutiva dell'ordine professionale. In particolare, il dottore commercialista esperto di sostenibilità può assumere un ruolo cruciale nella fase che precede la rendicontazione di sostenibilità e cioè nell'ambito di quel processo che viene prima dell'informativa di sostenibilità.

La conoscenza degli aspetti economico-finanziari e delle relazioni di governance rende il dottore commercialista una figura strategica per l'integrazione dei fattori ESG. Questo permette al professionista di assumere l'importante ruolo di guida del

processo aziendale di implementazione dei fattori ESG contribuendo a:

- indirizzare la scelta di un percorso aziendale orientato alla sostenibilità in modo adeguato alla maturità dell'organizzazione;
- identificare le fasi, le competenze e le risorse necessarie per strutturare un processo ESG integrato.
- diffondere la cultura aziendale della sostenibilità basata su un nuovo concetto di "valore aziendale" orientato sia alla dimensione economica che alla dimensione sociale ed ambientale.
- Rendere la rendicontazione e la relazione di sostenibilità degli strumenti per informare gli stakeholders sul processo aziendale di sostenibilità.
- Adottare un modello di business sostenibile per gestire efficacemente rischi finanziari e non finanziari.
- Integrare il piano strategico aziendale con il piano ESG identificando nuove opportunità di sviluppo.

## **Informativa Reporting di Sostenibilità n. 11 – Gennaio 2025**

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

### *Commissione Reporting di Sostenibilità*

*Presidente:* Angeloantonio Russo

*Consigliere Delegato:* Gian Luca Galletti

*Componenti:* Fabrizio Acerbis, Ciro Armigero, Pier Paola Caselli, Fabio Ciocca, Francesco Cocci, Lorella Di Filippo, Maria Cristina Gagliardi, Ettore Guarini, Roberto Ianni, Massimo Ianni, Raffaele Ianuario, Rossella Leopizzi, Gianluigi Longhi, Lorenzo Magrassi, Andrea Meucci, Stefania Milanesi, Angelo Mongiò, Luca Nardoni, Elisabetta Pallotti, Monica Peta, Emmanuela Saggese, Fabrizio Salusest, Michela Sopranzi, Enzo Tucci