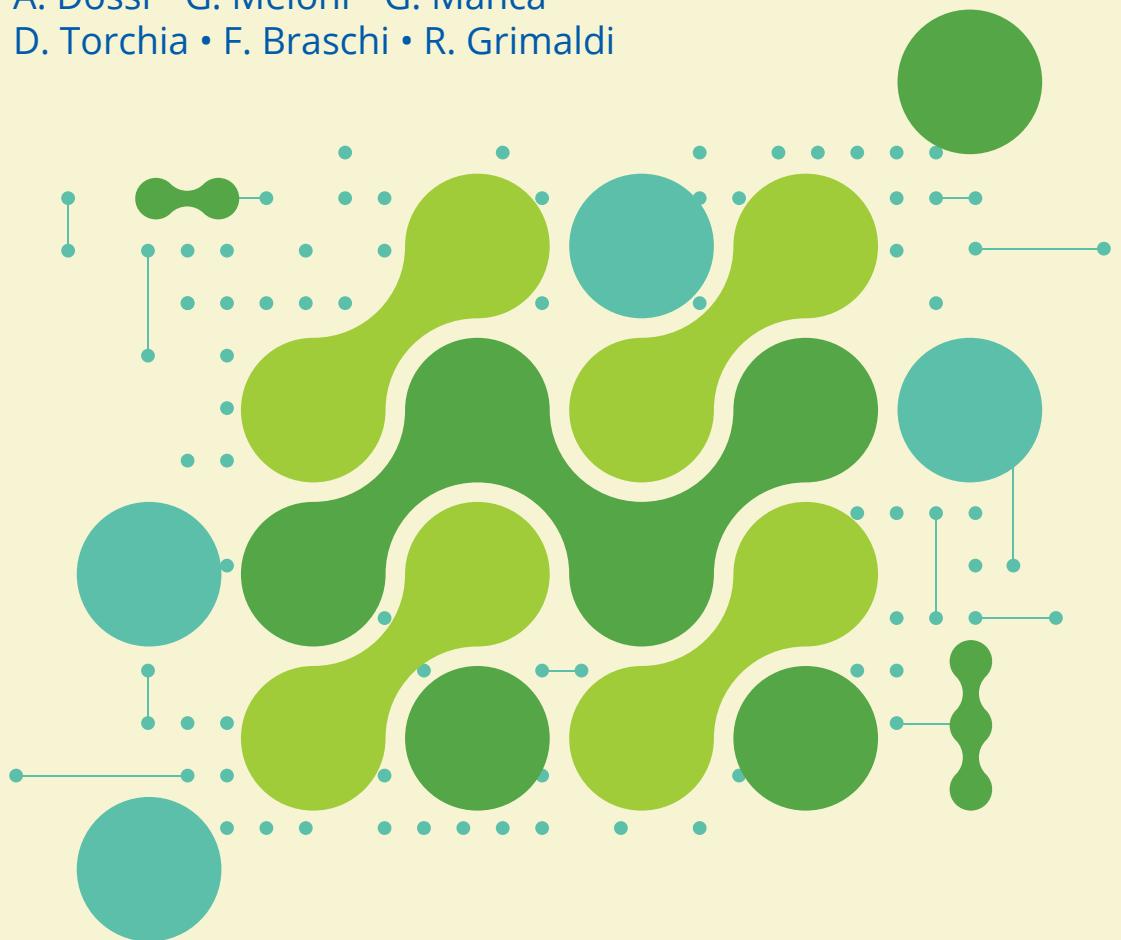


# Bocconi

# IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ PER LE PMI

A. Dossi • G. Meloni • G. Manca  
D. Torchia • F. Braschi • R. Grimaldi



**SRB Lab**  
Sustainability Reporting Benchmarking Lab

*Copertina:* Cristina Bernasconi, Milano  
*Impaginazione:* Corpo4 Team, Milano

Copyright © 2025  
Università Commerciale Luigi Bocconi  
Sustainability Reporting Benchmarking (SRB) Lab  
Via Sarfatti n. 25 – 20136 Milano

Realizzazione editoriale a cura di EGEA S.p.A.  
Via Salasco, 5 – 20136 Milano  
Tel. 02/5836.5751 – Fax 02/5836.5753  
[egea.edizioni@unibocconi.it](mailto:egea.edizioni@unibocconi.it) – [www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)

# Indice

<b>1 Report di sostenibilità e valore.</b>	
<b>    Una relazione sottovalutata</b>	5
Rischi globali e ruolo dell’impresa	5
Come la sostenibilità incide sul valore aziendale	8
Dalla contabilità tradizionale alla misurazione ESG	13
Colmare il divario: le sfide per le PMI	17
<b>2 Come impostare il report di sostenibilità.</b>	
<b>    Approcci e modelli</b>	20
La centralità della rendicontazione	20
Il VSME come strumento di riferimento	21
L’analisi di materialità	26
Come tenersi aggiornati	28
<b>3 Verso l’integrazione tra performance finanziarie e ESG</b>	35
Una necessità crescente	35
L’esigenza di un framework	36
Come selezionare le metriche di sostenibilità	41
Non solo misure ma anche processi	43

**Conclusioni.**

<b>Il momento di agire</b>	61
Il tempo come leva strategica: perché iniziare subito	61
Come trasformare i principi in azione	63
Un supporto alle imprese: il ruolo di SRB Lab	67
<b>Chi siamo</b>	70

# **1 Report di sostenibilità e valore. Una relazione sottovalutata**

di Andrea Dossi

## **Rischi globali e ruolo dell'impresa**

La sostenibilità rappresenta oggi un paradigma impre-scindibile per le organizzazioni pubbliche e private. La definizione fornita dalla Commissione Brundtland delle Nazioni Unite nel 1987 stabilisce che lo sviluppo sostenibile consiste nel «soddisfare i bisogni del pre-sente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni». Tale definizione, nel tempo, si è ampliata fino a includere dimen-sioni economiche, sociali e ambientali, integrandosi nei processi decisionali delle imprese.

Negli anni più recenti, la rilevanza della sostenibili-tà è stata ulteriormente confermata da importanti ri-ferimenti istituzionali e scientifici, quali il Green Deal europeo, i report dell'Intergovernmental Panel on Cli-mate Change (IPCC), l'enciclica *Laudato si'* e gli studi pubblicati da organizzazioni globali come Oxfam. Tut-te queste fonti convergono nel sottolineare l'urgenza di una trasformazione strutturale nei modelli di produ-zione, consumo e governance.

Con riferimento alla prospettiva ambientale, i report IPCC offrono un quadro scientificamente chiaro e inequivocabile della situazione attuale: il riscaldamento globale è in atto ed è di origine antropica. Le temperature medie sono già aumentate di circa 1,1 °C rispetto all'era preindustriale, con effetti evidenti su scioglimento dei ghiacci, perdita di biodiversità e intensificazione degli eventi climatici estremi. Un ulteriore aumento comporterebbe conseguenze sempre più gravi e diffuse. Per limitare il riscaldamento entro la soglia di 1,5 °C, si stima che le emissioni globali debbano ridursi del 43 per cento entro il 2030 rispetto ai livelli del 2019; le attuali politiche globali portano invece verso un aumento stimato tra 2,4 e 3,2 °C entro fine secolo.

Dunque il messaggio dell'IPCC è chiaro: il cambiamento climatico è già in corso, è principalmente causato dall'uomo, i rischi stanno aumentando rapidamente e le azioni finora intraprese sono insufficienti. Tuttavia, è ancora tecnicamente ed economicamente possibile limitare il riscaldamento entro livelli gestibili, se si interviene immediatamente, su larga scala e in modo coordinato sfruttando le tecnologie già esistenti per ridurre le emissioni: dalle rinnovabili al miglioramento dell'efficienza energetica, dall'elettrificazione alla riforestazione e alle soluzioni di cattura della CO<sub>2</sub>. Agire subito è anche questione di giustizia climatica internazionale: i Paesi che meno contribuiscono alle emissioni sono spesso quelli più esposti agli effetti del riscaldamento globale.

Sul versante sociale, i report di Oxfam sulle disuguaglianze globali delineano un quadro altrettanto allarmante. Negli ultimi dieci anni, l'1 per cento più ricco della popolazione mondiale ha accumulato circa il doppio della nuova ricchezza generata rispetto al restante 99 per cento, mentre la povertà assoluta è tornata a crescere. L'aumento del costo della vita, la pandemia e le tensioni geopolitiche hanno aggravato condizioni di vita già fragili, mentre la presenza di sistemi fiscali scarsamente progressivi e coordinati a livello internazionale non ha aiutato a ridurre il divario. Anche le politiche pubbliche di natura redistributiva, così come gli investimenti in welfare, sanità, istruzione e protezione sociale, sono state insufficienti. Appare ormai chiaro che, senza interventi strutturali, le disuguaglianze continueranno a crescere, con implicazioni rilevanti per la stabilità globale.

Questi fenomeni non riguardano solo governi e cittadini: coinvolgono direttamente anche le imprese. Dal punto di vista ambientale, non solo le imprese contribuiscono in modo significativo alle emissioni, ma ancora oggi utilizzano risorse naturali (per esempio il suolo) per le quali non sostengono un costo adeguato, con il rischio di non percepirne il reale valore e di non ottimizzarne il consumo. L'impiego, lo stock e il flusso di capitale naturale sono fenomeni poco misurati dalla logica economico-finanziaria e poco impattanti nelle decisioni aziendali.

Sul piano sociale, Oxfam sottolinea come le imprese possano contribuire a generare disegualanza sociale. In primo luogo, tramite le politiche retributive, che spesso non permettono ai lavoratori di ricevere salari in linea con il *living wage*, ossia il livello di reddito necessario per una vita dignitosa. In secondo luogo, tramite le politiche di distribuzione del valore aggiunto aziendale, che a livello globale tendono a essere sbilanciate sui profitti e sugli azionisti, a scapito degli altri stakeholder. La sostenibilità chiama dunque le imprese a un cambiamento significativo nella gestione degli impatti.

## **Come la sostenibilità incide sul valore aziendale**

Non bisogna commettere l'errore di considerare il cambiamento richiesto dalla sostenibilità come un tema esclusivamente etico o morale. La sostenibilità è un elemento trasformativo del modello operativo di business di medio-lungo termine, non un'iniziativa di beneficenza che può sanare una situazione esistente senza modificare l'approccio alla realtà. Integrare la sostenibilità nel proprio modello di business è un imperativo per tutte le imprese, quotate o non quotate, grandi o piccole che siano.

Lo si comprende bene pensando che ogni impresa mira a ottenere un successo duraturo nel tempo, ossia a generare valore nel medio-lungo termine.

Quest'ultimo dipende dai flussi di cassa attuali e futuri che il modello di business genera scontati ad oggi. Sono dunque tre le determinanti del valore generato da una azienda.

### **1. Efficienza operativa**

Innanzitutto un'impresa incrementa il suo valore massimizzando i flussi di cassa attuali, generati oggi. Si tratta di una determinante ben misurata dalla contabilità, che rappresenta la performance di efficienza operativa di una azienda. Consiste nell'incremento della redditività operativa delle vendite e della produttività del capitale investito.

### **2. Innovazione e crescita**

In secondo luogo il valore di un'azienda è funzione della massimizzazione dei flussi di cassa futuri, determinata dalla capacità di innovazione e crescita. Spesso le aziende valgono più per l'incremento delle performance future che per il mantenimento delle performance attuali. Innovazione, capacità di rendere stabile la crescita del fatturato, ricerca di sempre maggiori margini sono determinanti di grande valore, radicate nel patrimonio intangibile aziendale.

### **3. Risk management**

In terzo luogo il valore dipende dalla minimizzazione del tasso di sconto. A parità di flussi riuscire a diminuire il tasso di sconto ha un grande impatto sul valo-

re complessivo. Il tasso di sconto è, nella costruzione del tasso medio ponderato del capitale, funzione di quattro elementi: il tasso di interesse, il tasso di rendimento free-risk, il market risk premium e il beta, ossia il rischio specifico di impresa. Solo quest'ultimo è gestibile dal management. Riuscire a rendere il profilo aziendale strategicamente e operativamente meno rischioso contribuisce a generare valore.

Abbiamo visto quali sono le tre determinanti tradizionali del valore di qualsiasi azienda. A queste, se ne aggiunge oggi una quarta: la sostenibilità. Questa può infatti generare valore impattando positivamente su ciascuna delle tre determinanti fondamentali.

- 1.** La sostenibilità può generare maggiore efficienza operativa. In alcuni settori l'offerta di prodotti e servizi sostenibili genera prezzi e redditività più elevati, mentre in altri è una delle leve di maggiore efficientamento della struttura dei costi, in specie di quelli energetici. L'effetto complessivo è un miglioramento dei risultati contabili.
- 2.** La sostenibilità può essere una leva di innovazione e ridisegno del proprio modello di business. Si pensi a settori come energia e mobilità, dove la sostenibilità sta già ridisegnando le filiere. La sostenibilità è una trasformazione di lungo periodo: se affrontata proattivamente, genera innovazione e crescita sia

a monte (filiera) sia a valle (nuovi prodotti e servizi, nuove modalità di relazione con i clienti).

- 3.** La sostenibilità può diminuire il profilo di rischio strategico e operativo delle imprese. Si pensi qui al rischio legato alla dotazione di adeguate risorse umane e a quanto i giovani talenti non sono attratti da imprese che non giudicano sostenibili, o ai rischi reputazionali derivanti da condotte non sostenibili.

La ricerca, pur con risultati ancora non del tutto definitivi, ha evidenziato in modo particolare la relazione tra innovazione e sostenibilità, tramite il legame tra performance di sostenibilità e performance economico-finanziarie di medio termine, e quella tra sostenibilità e rischio, tramite il legame tra performance di sostenibilità e costo medio ponderato del capitale. È dunque nella prospettiva di medio-lungo termine che la sostenibilità esplica i suoi effetti positivi sul valore aziendale.

Va però sottolineato come tale punto di vista sia assai parziale rispetto alla visione complessiva della sostenibilità. Il suo messaggio chiave si rivolge all'esterno dell'impresa: la sostenibilità non nasce come leva di generazione di valore per gli azionisti, ma per il mondo e per la società nella sua interezza; potremmo dire, per gli stakeholder non azionisti. I problemi ambientali e sociali che oggi affrontiamo derivano, in larga parte, dai comportamenti che imprese, istituzioni

e individui hanno adottato nei confronti delle risorse naturali e della comunità.

Considerare la sostenibilità come una determinante del valore aziendale per gli azionisti è utile perché amplia il numero di imprese che la misurano e gestiscono. È la cosiddetta materialità finanziaria, ossia l'approccio che valuta quali elementi della sostenibilità sono rilevanti per la generazione di valore finanziario aziendale. Ma la sostenibilità è anche, e soprattutto, valore per gli stakeholder non azionisti, ossia minimizzazione dei costi esterni indotti dalle politiche aziendali e valore generato e distribuito direttamente agli stakeholder. È questa la prospettiva autentica della sostenibilità, la materialità di impatto, ossia l'approccio che identifica quali elementi della sostenibilità sono rilevanti per la generazione di valore per l'ambiente e la società. In tutte le decisioni aziendali, nei piani strategici e industriali, le imprese devono adottare la prospettiva della doppia materialità, bilanciando il valore creato per gli azionisti e quello per gli stakeholder. Solo così possono essere considerate pienamente produttive.

## Dalla contabilità tradizionale alla misurazione ESG

«You get what you measure» («Si gestisce solo ciò che si misura») è un vecchio detto che aiuta a completare quanto espresso nel paragrafo precedente. Non basta

pensare alla sostenibilità quando si redigono i piani strategici aziendali. Per mantenere allineate decisioni e azioni manageriali alle strategie serve un sistema di misurazione che consenta di apprezzare i risultati delle scelte prese e quindi orientare le scelte successive. Solo così è possibile comprendere le performance di sostenibilità generate da una specifica impresa e valutarne l'impatto sul valore generato per gli azionisti e per gli stakeholder non azionisti. La misurazione della sostenibilità è quindi un elemento essenziale sia per comunicare all'esterno i risultati prodotti (Capitolo 2) sia per integrare gli impatti sulla sostenibilità nella gestione aziendale (Capitolo 3).

Ma cosa significa misurare la sostenibilità? Un white paper del World Economic Forum (WEF) del 2020, *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, propone un modello di grande aiuto nel comprendere la misurazione della sostenibilità, articolato su 4 prospettive di misurazione, 14 fattori critici e 21 metriche core:

- le prospettive – *Planet, People, Prosperity, Principles of Governance* – sono i pilastri del sistema di misurazione, gli aggregati principali;
- i fattori critici rappresentano tematiche essenziali per comprendere l'impatto delle imprese sulla sostenibilità o della sostenibilità sulle imprese;

- le metriche core sono misure di prestazione di grande rilevanza, focalizzate sulle attività interne dell'impresa o su una porzione più ampia della catena del valore.

## LE PROSPETTIVE PER LA MISURAZIONE DI SOSTENIBILITÀ SECONDO IL WEF



### Pianeta

La prospettiva *Planet* include la misurazione delle emissioni di gas serra (Scope 1, 2 e, ove appropriato, 3), l'implementazione delle raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), l'uso e la conversione del suolo, il consumo idrico in aree a stress idrico e altri impatti ambientali emergenti, quali inquinamento atmosferico, idrico e produzione di rifiuti (con particolare attenzione alla plastica monouso).



### Persone

La prospettiva *People* affronta temi relativi a dignità ed equità, salute e sicurezza, competenze e futuro del lavoro. Le metriche core riguardano diversità, pari opportunità retributive, rischi di lavoro minorile o forzato nella supply chain, salute e sicurezza occupazionale e investimenti in formazione. Esse ampliano la prospettiva includendo *pay gap* complessivi, benessere dei lavoratori, libertà di associazione, valutazione degli impatti dei programmi di formazione e indicatori di *living wage*.

 **Prosperità**

La prospettiva *Prosperity* guarda al contributo dell’impresa alla prosperità socioeconomica: occupazione, investimenti, innovazione, contribuzione fiscale e impatti economici indiretti. Le metriche proposte comprendono dati su assunzioni e turnover, distribuzione del valore economico generato (ricavi, salari, costi operativi, imposte, investimenti comunitari) e volumi di capitale investito, oltre alle spese in ricerca e sviluppo. Esse includono anche valutazioni sugli impatti economici indiretti, la quota di ricavi da prodotti con valore sociale aggiunto, l’indice di vitalità dell’innovazione, la tassazione addizionale raccolta e la distribuzione geografica delle imposte versate.

 **Principi di governance**

La prospettiva *Principles of Governance* pone l’accento sulla centralità del purpose e sulla qualità dell’organo di governo aziendale. L’impresa è chiamata a dichiarare la propria finalità come contributo alla soluzione di problematiche economiche, sociali e ambientali, e a dimostrare l’allineamento tra governance, strategia e obiettivi di sostenibilità. Le metriche includono composizione del board, gestione dei rischi (in particolare relativi a cambiamento climatico e *data stewardship*), presidi etici e meccanismi di prevenzione della corruzione.

Si può dire che, così come la contabilità propone un modello di misurazione delle performance economiche basato su ricavi, costi, investimenti, debiti e patri-

monio netto, la sostenibilità propone un modello fondato sui pilastri pianeta, persone, prosperità e principi di buona governance. Si tratta di quattro prospettive molto ampie, che hanno favorito la proliferazione di standard per la rendicontazione di sostenibilità da parte degli *standard setter* internazionali.

Alcuni framework hanno l'ambizione di misurare tutti gli impatti che un'impresa può avere su ambiente e società: è il caso dello standard della Global Reporting Initiative (GRI), il più utilizzato tra questi. Altri invece hanno considerato la sola materialità finanziaria: il più famoso è la mappa di materialità del Sustainability Accounting Standard Board (SASB). Accanto a questi, vi sono poi iniziative come quella portata avanti dall'IFRS Foundation, dedicata ad aggiornare i principi contabili alla luce della sostenibilità, e quella dell'International Sustainability Standards Board (ISSB), volta a comprendere l'impatto della sostenibilità sulle voci di bilancio.

A livello europeo, il set di standard emesso dallo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) si ispira in larga misura al framework GRI, inserendosi in uno sforzo più ampio di armonizzazione degli standard ESG. L'obiettivo è quello di rafforzare la trasparenza, la fiducia degli stakeholder e la capacità dell'impresa di dimostrare la propria creazione di valore nel lungo periodo, contribuendo in modo misurabile al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite.

## Colmare il divario: le sfide per le PMI

Tutto quanto sopra riportato è stato pensato, disegnato e implementato avendo come riferimento le grandi imprese quotate. Ma la sostenibilità è una trasformazione necessaria per tutte le imprese. Ancora di più in Italia, dove le grandi imprese quotate non costituiscono un campione rappresentativo dell'insieme.

Considerando le imprese italiane sotto i 50 milioni di euro di fatturato che pubblicano un bilancio, quindi che hanno una cultura amministrativa di rendicontazione, si trova un numero per difetto pari a un milione di imprese. Le piccole imprese (sotto i 10 milioni) rappresentano il 97 per cento del totale, mentre le micro (sotto i 2 milioni) arrivano all'85 per cento. Un insieme estremamente eterogeneo per settore, competenze e capacità organizzative, ma che al tempo stesso costituisce la spina dorsale del nostro sistema industriale, una rete di filiere e di distretti, capace di una vitalità imprenditoriale di grande valore. L'effetto trasformativo della sostenibilità deve coinvolgere questo insieme, se vuole generare quel cambiamento necessario per la generazione di valore condiviso.

Ma misurare la sostenibilità è complesso. Cento sono approssimativamente i data-point necessari per redigere un report secondo il VSME, lo standard volontario di rendicontazione per le PMI non quotate proposto dall'EFRAG. Seppur semplificato rispetto agli obblighi di rendicontazione europei (ESRS), il VSME

richiede comunque alle imprese un investimento non trascurabile in competenze, sistemi informativi e processi di gestione dei dati. La determinazione dei data-point implica infatti la costruzione di una vera filiera del dato, indispensabile per assicurare produzione, governance e verifica indipendente (*assurance*) del report: un passaggio fondamentale per integrare le performance di sostenibilità nelle decisioni aziendali e, più in generale, nei modelli di gestione.

Tale sforzo costituisce un ostacolo di grande rilevanza nell'adozione volontaria del report di sostenibilità. Lo dicono anche i risultati delle nostre survey: se replichiamo sul sistema produttivo italiano le percentuali di adozione osservate nel campione, oltre 900.000 imprese non misurano le proprie performance di sostenibilità. Poiché «si gestisce solo ciò che si misura», è plausibile che molte imprese mostrino sensibilità al tema, senza però riuscire a tradurla in una gestione efficace. Un insieme vasto di aziende che, prese singolarmente, spesso non dispongono delle risorse, delle competenze o dei sistemi necessari all'adozione veloce e continuativa del VSME, ma che sono vitali per rendere sostenibile il tessuto economico complessivo del nostro Paese.

Questo gap non costituisce soltanto un limite per le singole imprese, ma un ostacolo sistematico alla transizione verso filiere e distretti più resilienti, efficienti e sostenibili, tanto sul piano ambientale quanto su quello produttivo e finanziario. Per questo motivo, è certa-

mente positivo il progressivo processo di semplificazione della rendicontazione di sostenibilità, ma non è sufficiente: occorre supportare attivamente le PMI nell'adozione della rendicontazione di sostenibilità.

Questo ebook si muove in questa direzione. Cerca con un linguaggio divulgativo di diffondere la conoscenza di base necessaria per iniziare a orientarsi nel processo di adozione volontaria della rendicontazione di sostenibilità. Questo capitolo, il primo, ha evidenziato la relazione tra sostenibilità e valore, per dimostrare la necessità di adottare la misurazione della sostenibilità quale pilastro del processo trasformativo di lungo periodo di generazione di valore sostenibile. Il secondo capitolo è dedicato all'adozione volontaria del report di sostenibilità, con esempi tratti da storie di successo. Il terzo capitolo affronta il tema dell'integrazione delle performance di sostenibilità nel processo di pianificazione e controllo, all'interno del quale si prendono le decisioni chiave aziendali. Le conclusioni propongono alcune linee di attenzione utili per iniziare, in modo pragmatico e proporzionato, un percorso di adozione volontaria della rendicontazione.

## **2 Come impostare il report di sostenibilità. Approcci e modelli**

di *Gianluca Manca, Daniel Torchia e Francesca Braschi*

### **La centralità della rendicontazione**

Negli ultimi anni la rendicontazione di sostenibilità è passata da esercizio volontario a componente imprescindibile della gestione aziendale. La crescente attenzione di istituzioni, mercati finanziari e consumatori verso le performance ambientali, sociali e di governance ha fatto sì che ogni impresa, indipendentemente dalla dimensione, sia chiamata a misurare e comunicare l'impatto delle proprie attività.

In un contesto economico e regolatorio caratterizzato da maggiore incertezza rispetto al passato, la domanda di informazioni ESG non si attenua. La disponibilità di dati strutturati non rappresenta soltanto un elemento di trasparenza, ma una leva strategica: grandi clienti soggetti a obblighi normativi e istituti finanziari che erogano credito richiedono già oggi informazioni affidabili e comparabili. Per una PMI, essere in grado di tracciare, misurare e rendicontare le proprie performance di sostenibilità significa valutare con maggiore precisione rischi operativi e opportunità competitive, oltre a presentarsi in modo credibile ai propri stakeholder.

## Il VSME come strumento di riferimento

Per facilitare l'ingresso delle imprese in percorsi graduati di reporting, lo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) ha elaborato il Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME). Lo standard, concepito per le piccole e medie imprese non quotate, offre una cornice chiara ed equilibrata per comunicare le proprie performance ESG e predisporre un bilancio di sostenibilità su base volontaria.

Il VSME si articola su due livelli:

- Modulo Base: raccoglie le informazioni essenziali, proporzionate alle capacità organizzative delle PMI. Include dati generali sull'impresa, pratiche di sostenibilità, consumo energetico ed emissioni (Scope 1, 2 e 3), inquinamento, biodiversità, prelievo idrico, economia circolare e rifiuti, occupazione, salute e sicurezza, remunerazione e formazione, governance;
- Modulo Comprensivo: approfondisce i contenuti del Modulo Base, introducendo elementi dettagliati su modello di business, target di riduzione delle emissioni, rischi climatici, codice di condotta, incidenti relativi ai diritti umani, ricavi da attività sensibili e diversità di genere negli organi di governance.

Questa architettura modulare consente alle imprese di intraprendere un percorso graduale, partendo da un set di dati essenziali e ampliando progressiva-

mente il livello di dettaglio in funzione delle necessità dell’azienda.

Sebbene non sia vincolante, il VSME rappresenta un riferimento utile per strutturare la raccolta di dati ESG, adottare una terminologia coerente con gli standard europei e prepararsi a fornire un quadro informativo chiaro e comparabile.

### *Contenuti tipici*

Un bilancio di sostenibilità redatto secondo il VSME deve includere quattro aree fondamentali:

- informativa generale: dati identificativi dell’impresa, forma giuridica, settore NACE, dimensioni economiche e occupazionali, localizzazione geografica, certificazioni di sostenibilità;
- informativa ambientale: consumo energetico, emissioni, pratiche di riduzione dell’impatto ambientale, iniziative per la transizione ecologica, gestione dei rifiuti e del prelievo idrico;
- informativa sociale: caratteristiche della forza lavoro (contratti, genere, Paese di impiego, turnover), salute e sicurezza, remunerazione e formazione, equità retributiva;
- informativa di governance: struttura organizzativa, responsabilità interne, eventuali politiche di controllo e gestione dei rischi, condanne e sanzioni, codice di condotta, diversità di genere.

Questi contenuti, pur semplificati rispetto agli standard previsti per le grandi imprese, consentono alle PMI di impostare una rendicontazione solida e credibile nel panorama europeo della sostenibilità, preparandosi a rispondere con maggiore certezza a future richieste normative e di mercato.

### *Metodi di preparazione*

La preparazione di un report di sostenibilità rappresenta per molte PMI una sfida complessa: mancanza di risorse dedicate, scarsa familiarità con gli standard internazionali e con il lessico normativo riferito alla sostenibilità, difficoltà nel reperire dati ambientali e sociali in forma strutturata sono problemi diffusi.

A fronte di questa complessità, il VSME non si limita a fornire un elenco di indicatori, ma propone un approccio modulare e guidato, supportato da strumenti digitali (template Excel e tassonomia XBRL) che riducono il rischio di omissioni involontarie e automatizzano alcuni calcoli. In questo modo, anche imprese prive di un reparto dedicato alla sostenibilità possono avviare un percorso di rendicontazione con un carico amministrativo proporzionato alle proprie capacità organizzative.

## *Stato attuale e considerazioni*

Il VSME non è stato recepito in legge e, ad oggi, non rappresenta uno standard obbligatorio né un atto legislativo vincolante. Non esiste, al momento, un piano ufficiale per trasformarlo in proposta normativa: la sua evoluzione dipenderà dal grado di adozione da parte del mercato e dalle dinamiche politiche e regolatorie europee.

Per le PMI, il VSME va quindi interpretato come un punto di partenza: un ponte tra l'assenza di reporting e l'adozione di standard più articolati. Il suo valore risiede nella capacità di rendere la sostenibilità «raccontabile» anche da chi non dispone di grandi risorse. La principale criticità, invece, riguarda la distanza tra l'ambizione di misurare in modo sistematico l'impatto ambientale e la realtà operativa di molte piccole e medie imprese, spesso prive di sistemi strutturati di raccolta dati.

Per questo motivo, la redazione di un report di sostenibilità secondo il VSME non deve essere vista come un punto di arrivo, ma come l'inizio di un percorso di maturazione. Ogni anno, l'impresa può migliorare la qualità dei dati raccolti, integrare nuove metriche e rafforzare la propria capacità di monitoraggio. Il VSME diventa così non solo uno strumento di compliance volontaria, ma anche un processo di apprendimento organizzativo.

### Punti di forza del VSME

- + **Essenzialità:** le sezioni del Modulo Base sono strutturate in modo lineare, con campi da compilare, possibilità di ricorrere a calcoli automatici e clausole non obbligatorie che prevedono anche la non applicabilità di alcuni indicatori, permettendo alle imprese di evitare oneri informativi non pertinenti.
- + **Accessibilità:** il modello digitale guida l'impresa nella compilazione, evidenziando eventuali lacune e favorendo un controllo immediato della completezza dei dati.
- + **Adattabilità:** la modularità consente di calibrare il livello di dettaglio in funzione delle esigenze degli stakeholder (banche, investitori, grandi clienti) e delle capacità dell'impresa.

### Punti di debolezza del VSME

- **Disponibilità dei dati ambientali:** mentre le informazioni sociali e di governance sono generalmente reperibili, i dati ambientali possono risultare frammentari o inesistenti.
- **Emissioni Scope 1 e 2:** anche con il supporto di strumenti come il Fuel Converter o il calcolatore messo a disposizione da SRB Lab, il calcolo delle emissioni dirette e indirette richiede comunque una raccolta sistematica di dati energetici.



**Emissioni Scope 3:** rappresentano la sfida più ardua. La misurazione degli impatti lungo la catena del valore richiede informazioni su trasporti, uso dei prodotti e smaltimento dei rifiuti che molte PMI non sono in grado di ottenere, soprattutto quando i fornitori operano fuori dall'UE.

## L'analisi di materialità

Sebbene non sia richiesta dallo standard VSME, l'analisi di materialità può rappresentare per le PMI uno strumento utile per definire le priorità di rendicontazione, concentrandosi sulle metriche realmente significative. In particolare, consente di individuare i temi che hanno una rilevanza sia per gli stakeholder, coinvolti direttamente attraverso survey o interviste, sia per l'azienda stessa, in relazione ai suoi obiettivi strategici e operativi. Anche se condotta una sola volta, l'analisi di materialità può orientare la scelta delle informazioni da rendicontare subito e di quelle da integrare nei report successivi.

Esistono due modalità principali per sviluppare l'analisi di materialità:

- materialità singola: considera un unico punto di vista, ossia l'impatto finanziario sull'azienda. La valutazione si basa sui temi che possono incidere

su performance economica, posizione finanziaria, flussi di cassa, accesso o costo del capitale. Sono quindi materiali quei temi che generano, o possono generare, effetti finanziari significativi sull'impresa;

- materialità doppia: oltre alla prospettiva finanziaria, considera anche la prospettiva di impatto. Una questione è materiale dal punto di vista dell'impatto quando l'impresa genera effetti significativi sulle persone o sull'ambiente, nel breve, medio o lungo periodo, anche lungo la catena del valore.

### Come si costruisce la matrice di materialità

Il processo che porta alla costruzione della matrice di materialità si articola in più fasi.

#### STEP 1

Si parte dalla comprensione del contesto e dall'identificazione di una lista preliminare di temi materiali attraverso il confronto con benchmark di settore e standard di riferimento.

#### STEP 2

I temi individuati vengono quindi sottoposti agli stakeholder interni (come manager e dipendenti) ed esterni (come clienti e fornitori) precedentemente mappati. Il dialogo può avvenire tramite questionari, interviste o incontri dedicati ed è mirato a raccogliere i temi ritenuti maggiormente rilevanti.

**STEP 3**

L'azienda valuta ciascun tema sia in termini di impatti ambientali e sociali, sia in termini di rischi e opportunità finanziarie, analizzando la gravità e la probabilità degli impatti e i potenziali effetti economici sul business.

**STEP 4**

Sulla base della valutazione degli impatti, della dimensione finanziaria e della percezione degli stakeholder, si definisce una graduatoria dei temi materiali, che può quindi essere rappresentata graficamente all'interno di una matrice.

**STEP 5**

Il processo si conclude con una fase di validazione interna (per esempio, attraverso il coinvolgimento del top management) per confermare e approvare i risultati ottenuti.

## Come tenersi aggiornati

Negli ultimi anni il quadro europeo della sostenibilità ha mostrato una dinamica meno lineare rispetto al passato, con cambiamenti normativi frequenti e un contesto politico ed economico in evoluzione. Questa incertezza non ha però eliminato la domanda di dati ESG: l'ha spostata dal piano dell'obbligo generalizzato a quello contrattuale e finanziario. Le richieste provengono oggi soprattutto da grandi clienti soggetti

a obblighi di rendicontazione e dagli istituti finanziari, che integrano variabili ESG nelle proprie valutazioni di merito creditizio e di rischio settoriale.

Per le PMI, disporre di informazioni aggiornate diventa quindi una qualità operativa. Tenere traccia dei cambiamenti – siano essi nuove linee guida, cambi regolatori o incentivi – permette di cogliere i segnali di breve periodo e di integrarli in scelte aziendali coerenti, costruendo nel tempo un percorso di rendicontazione solido e allineato alle aspettative del mercato.

### *La responsabilità interna delle PMI*

Accanto alle fonti esterne di aggiornamento, è essenziale che ogni impresa sviluppi una propria capacità di monitoraggio interno. Tenere un registro delle azioni di sostenibilità (anche delle più semplici, come l'adozione di pratiche di risparmio energetico o la riduzione dei rifiuti) rappresenta un investimento sul futuro. Se oggi la rendicontazione è volontaria, è plausibile che in futuro diventi una condizione per accedere al credito o per mantenere rapporti con grandi clienti soggetti a obblighi normativi di disclosure. La tracciabilità dei dati diventerà quindi un requisito imprescindibile, e le imprese che avranno già sviluppato sistemi di monitoraggio interno saranno avvantaggiate.

## PERCHÉ MANTENERE UN REGISTRO INTERNO OGGI È UNA SCELTA STRATEGICA

Tenere un registro puntuale di ogni passaggio rilevante per la sostenibilità – anche piccoli interventi su energia, rifiuti, acqua, sicurezza, formazione – produce tre effetti concreti.



### Tracciabilità immediata

Riduce gli oneri di «ricostruzione a posteriori», evitando l'errore tipico di rendicontazioni basate sulla memoria o su stime grossolane. La tracciabilità è, di fatto, un asset informativo.



### Portabilità verso clienti e finanza

Quando un grande cliente o una banca richiedono informazioni standardizzate, un registro ordinato consente di «mappare» rapidamente i dati nei modelli richiesti (VSME, questionari proprietari, schemi ESG interni), trasformando la disclosure in un esercizio traduttivo e non in una re-ingegnerizzazione.



### Gestione del rischio e controllo di gestione

Integrare il registro nel ciclo di pianificazione e controllo consente di misurare variabili ESG come driver di costo, efficienza e resilienza. La ripetizione annuale non è un formalismo: è un dispositivo di apprendimento che affina il profilo di rischio e sostanzia l'accountability verso organi interni ed esterni.

### *Collegamento con la gestione del rischio*

La rendicontazione di sostenibilità non deve essere vista come un adempimento formale, ma come parte integrante della gestione del rischio. Integrare la raccolta di dati ESG nelle attività di pianificazione e controllo permette di valutare meglio l'esposizione dell'impresa a rischi ambientali, sociali e reputazionali. Ogni ciclo di reporting consente di migliorare la qualità delle informazioni, rafforzando la resilienza dell'impresa e la sua capacità di affrontare un contesto sempre più competitivo.

### *Integrare gli aggiornamenti nel ciclo decisionale*

Per mantenersi aggiornate in modo efficace, le PMI dovrebbero stabilire:

- **cadenza:** un controllo trimestrale sugli aggiornamenti di standard, linee guida bancarie e richieste di filiera, con una review annuale che riallinei indicatori, obiettivi e strumenti di calcolo;
- **perimetro:** distinzione tra aggiornamenti «core» (energia, emissioni, rifiuti, acqua, sicurezza, formazione, governance) e «contestuali» (rischi climatici specifici, nuovi requisiti di settore, codici di condotta nella supply chain).

Inoltre, occorre assegnare la responsabilità interna al livello più alto compatibile con la dimensione organizzativa (titolare, direzione amministrazione e controllo), così da integrare la sostenibilità nei processi decisionali ed evitare di farla percepire come un'attività accessoria.

## CASO DI STUDIO: CIFA

CIFA è una delle poche imprese, tra le prime cento non quotate della Città metropolitana di Milano attive nella fabbricazione di macchine di impiego generale (codice ATECO 28), ad aver pubblicato volontariamente un report di sostenibilità. Pur avendo un solo report alle spalle, quello del 2024, l'azienda mostra una buona maturità nella rendicontazione di sostenibilità, allineandosi agli standard GRI 2021 nella loro versione «in reference to».

Nello specifico, con circa 195 milioni di fatturato e oltre 770 dipendenti, CIFA è una delle poche imprese a adottare il principio di *doppia materialità*, distinguendo chiaramente tra materialità di impatto e materialità finanziaria ed evidenziando sia gli effetti generati su persone e ambiente sia le implicazioni economiche per l'impresa. Inoltre, il documento descrive un workshop interno dedicato alla doppia materialità, basato su scenari climatici coerenti con le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e le

statistiche del Network for Greening the Financial System (NGFS).

L'analisi ha considerato:

- rischi e impatti potenziali derivanti dal cambiamento climatico (es. aumento dei costi delle materie prime, automazione dei processi, necessità di nuove competenze);
- implicazioni finanziarie e organizzative di lungo periodo.

In questo senso, l'approccio adottato da CIFA riflette una buona maturità metodologica: la doppia materialità non è trattata solo in termini teorici, ma è integrata in un processo decisionale articolato in quattro fasi – analisi di contesto, identificazione degli impatti, prioritizzazione e validazione – con il coinvolgimento diretto di advisor esterni e personale interno.

Sono stati individuati dieci temi materiali, tra cui salute e sicurezza, energia, innovazione, rifiuti, filiera etica e comunità, analizzati in termini di impatti positivi e negativi. Pur essendo un esempio eccellente di reportistica di sostenibilità condotta su base volontaria, non mancano alcuni limiti tipici dei primi esercizi di rendicontazione. Innanzitutto, la prioritizzazione dei temi materiali si basa su uno stakeholder engagement solo parziale, in quanto il punto di vista degli stakeholder esterni è stato rappresentato da figure interne all'impresa che potessero manifestarne le istanze.

In secondo luogo, il report non è stato sottoposto a validazione da parte di un ente terzo, ma solo a una revi-

sione interna a cura del comitato di sostenibilità. Per la credibilità futura sarà importante introdurre una verifica indipendente (*assurance*).

Inoltre, molti obiettivi ESG sono descritti in modo qualitativo o narrativo; mancano valori target esplicativi e misurabili per ciascun tema materiale. L'introduzione di indicatori specifici (KPI) e baseline comparative contribuirebbe a rafforzare la dimensione gestionale.

Infine, il report è rivolto prevalentemente a stakeholder interni (dipendenti e dealer) ed è disponibile solo su richiesta. Questo limita la trasparenza e la diffusione verso un pubblico esterno più ampio.

### **3 Verso l'integrazione tra performance finanziarie e ESG**

di *Andrea Dossi e Gianluca Meloni*

#### **Una necessità crescente**

La riflessione sulla sostenibilità d'impresa si è spostata progressivamente dal terreno della rendicontazione esterna a quello della gestione interna. Aderire ai temi di sostenibilità significa infatti integrarli nei processi manageriali e operativi, rendendoli parte dell'agire aziendale e non un mero esercizio di comunicazione verso l'esterno. È la stessa filosofia sottesa alla normativa sulla rendicontazione a orientare in questa direzione, chiedendo che la strategia di sostenibilità sia integrata nella strategia aziendale e allineata al modello di business.

La qualità del reporting dipende, prima ancora che dalla trasparenza, dalla solidità dei sistemi interni di generazione, misurazione e governo dei dati ESG e dalla loro connessione con i dati economico-finanziari. Non si tratta solo di un aspetto tecnico, bensì di un fatto strategico-organizzativo, ovvero la capacità di integrare la prospettiva della sostenibilità nei processi di valutazione, decisione e gestione dell'azienda. Solo un'integrazione piena consente di cogliere i benefici

di un approccio sostenibile, inteso come capacità di soddisfare le aspettative degli stakeholder e assicurare, così facendo, le condizioni necessarie alla sopravvivenza dell'impresa.

## L'esigenza di un framework

Integrare le performance finanziarie con quelle di sostenibilità richiede innanzitutto un framework di riferimento capace di far dialogare le misure tradizionali con le nuove misure di sostenibilità. In mancanza di un framework integrato, le nuove metriche rischiano infatti di diventare, nella migliore delle ipotesi, ancillari rispetto ai più consolidati KPI e, nella peggiore, di entrare in contraddizione con le performance economico-finanziarie, generando conflitti e confusione organizzativa.

Tale consapevolezza ha dato origine a una vasta letteratura dedicata a comprendere come i sistemi di misurazione delle performance tradizionali possano evolvere per includere anche le dimensioni legate alla sostenibilità.

## *Integrated Reporting*

Il modello dell'Integrated Reporting (IR) si fonda su due idee: la creazione di valore come processo multidimensionale e la necessità che le informazioni aziendali riflettano tale multidimensionalità in modo chia-

ro, coerente e orientato al futuro. Il concetto di *value creation*, centrale nel framework, si discosta dalla tradizione finanziaria strettamente *shareholder-oriented* per abbracciare un'idea più ampia e dinamica di valore, che coinvolge una pluralità di capitali: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e naturale. L'impresa è quindi vista come un sistema aperto, capace di trasformare sei forme di capitale in output e outcome che influenzano, nel tempo, la capacità di generare valore.

Tra gli aspetti più innovativi del modello vi è il concetto di *integrated thinking*, definito come un processo culturale, prima che tecnico, volto a favorire una comprensione olistica dell'organizzazione. Più che un documento, l'Integrated Report diventa quindi la manifestazione visibile di un cambiamento nella governance e nella gestione: un invito a superare la frammentazione delle funzioni aziendali, a collegare sistematicamente rischi, opportunità e decisioni strategiche, a sviluppare una narrativa che non sia solo descrittiva ma esplorativa dei nessi causali tra risorse, attività e risultati.

Il cuore del framework è costituito da otto elementi di contenuto – dal modello di business alla governance, dalla strategia fino alla performance e alle prospettive future – che dovrebbero essere esposti in modo integrato, evitando duplicazioni, incoerenze e narrazioni atomizzate.

Il modello di business, in particolare, svolge una funzione centrale: rappresenta la mappa concettuale

attraverso cui l'impresa racconta e gestisce il proprio processo di creazione di valore, articolandolo lungo la catena input-attività-output-outcome e mostrando come i vari capitali siano utilizzati, trasformati o potenziati. Questo approccio spinge le organizzazioni a formulare una rappresentazione coerente delle relazioni tra i capitali, mettendo in luce, per esempio, come una strategia di decarbonizzazione possa incidere non solo sul capitale naturale, ma anche su quello finanziario (tramite la riduzione del rischio), umano (tramite nuove competenze) e relazionale (tramite una maggiore legittimazione presso gli stakeholder).

### Punti di forza dell'Integrated Reporting

- + Maggiore trasparenza:** favorisce una visione chiara e integrata della strategia e del processo di creazione di valore, riducendo la frammentazione informativa tra report finanziari e di sostenibilità.
- + Collegamento tra performance finanziarie e non finanziarie:** aiuta il management a considerare in modo sistematico le implicazioni ESG delle scelte strategiche.
- + Supporto ai processi decisionali:** promuove un'analisi più completa dei rischi e delle opportunità, migliorando la qualità del decision making.

### Punti di debolezza dell'Integrated Reporting

- Richiesta di elevata maturità organizzativa:** senza un reale *integrated thinking*, il report rischia di ridursi a un aggregato di informazioni già disponibili.
- Difficoltà applicativa:** il modello, concettualmente ricco, può risultare complesso da tradurre operativamente in metriche e processi di controllo.
- Misurazione dei capitali non finanziari:** molte imprese faticano a identificare indicatori affidabili per outcome e impatti sui capitali sociale, umano e naturale.

In definitiva, il modello dell'Integrated Reporting rappresenta un passaggio rilevante nell'evoluzione dei sistemi di rendicontazione e di governo dell'impresa. La sua forza risiede nella capacità di proporre un paradigma alternativo, centrato sulla creazione di valore nel lungo periodo e sulla connessione tra le dimensioni finanziarie ed extra-finanziarie. I limiti derivano invece dall'ampiezza del progetto, dalla difficoltà di tradurre principi generali in pratiche standardizzate e dalla necessità di un cambiamento culturale profondo all'interno delle organizzazioni.

Per queste ragioni, l'IR rappresenta allo stesso tempo un modello teorico avanzato e un cantiere aperto, il cui successo dipende dalla capacità delle

imprese di implementarlo in modo autentico, coerente e integrato nei processi decisionali e nei sistemi di controllo.

Questi limiti possono rendere complessa l'applicazione nel mondo delle piccole e medie imprese. Tuttavia, più che il modello in sé, sono i principi che lo governano a risultare particolarmente utili ed efficaci anche per le PMI: legare la ricerca e la misurazione delle performance ESG al modello di business, focalizzare l'attenzione solo sugli aspetti di sostenibilità maggiormente rilevanti per l'azienda, ricercare nessi causali (anche semplici) tra performance ESG e performance economico-finanziarie al fine di evitare contraddizioni e incoerenze.

### *Balanced Scorecard*

Uno dei modelli più conosciuti e diffusi nel contesto della rendicontazione di sostenibilità è quello della Balanced Scorecard (BSC) proposto da Kaplan e Norton. Pur non nascendo in questo ambito, l'approccio si fonda sulla necessità di ampliare lo spettro di misurazione aggregando alle metriche di risultato una serie di indicatori di prestazione legati alle determinanti strategiche di risultato. La forza del modello non risiede tanto nell'aggregazione delle misure, quanto nella ricerca delle relazioni causali che le legano: sono queste a garantire il pieno allineamento dei processi decisionali (e dei comportamenti) agli obiettivi strate-

gici dell'azienda e la perfetta coerenza tra decisioni e azioni operative.

A partire da questo impianto, in anni più recenti sono state sviluppate diverse declinazioni di Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). In questa prospettiva, gli obiettivi ambientali e sociali vengono trattati come driver strategici, integrabili nelle relazioni causa-effetto che da sempre caratterizzano le implementazioni più evolute di BSC. Le varianti proposte sono molteplici: alcuni autori suggeriscono di introdurre una prospettiva ESG dedicata, mentre altri preferiscono distribuire i KPI di sostenibilità in modo trasversale nelle quattro prospettive tradizionali.

In entrambi i casi, l'integrazione è efficace solo se è frutto di una chiara definizione della materialità dei temi ESG, ossia del loro impatto sulla creazione del valore economico-finanziario. Non sorprende che la SBSC abbia trovato ampia applicazione anche nella pratica: aziende attive nei settori *utilities*, manifatturiero o dei trasporti hanno utilizzato questo strumento per tradurre impegni ambientali e sociali in obiettivi operativi e meccanismi di incentivazione.

## Come selezionare le metriche di sostenibilità

Integrare la dimensione della sostenibilità con le più tradizionali misure di risultato è necessario non solo per costruire un percorso coerente di pianificazione strategica e di execution operativa, ma anche per defi-

nire un sistema di metriche che, d'altra parte, dovrebbe alimentare e orientare proprio la strategia e gestione operativa dell'azienda.

Riuscire a costruire un sistema di misurazione chiaro, coerente, allineato alla strategia e al sistema delle responsabilità aziendali è, in quest'ottica, fondamentale. Affinché l'integrazione della sostenibilità generi reale valore e non si traduca in un mero adempimento amministrativo, di seguito proponiamo alcuni principi che possono guiderne l'implementazione.



### Principi guida

- Per quanto integrato, il sistema deve risultare essenziale, ovvero caratterizzato da poche metriche, chiare nella loro rilevanza, nel loro significato e nel meccanismo di calcolo sottostante.
- Il processo di rigorosa selezione delle metriche deve essere legato alla materialità dei temi ESG per l'azienda.
- È necessario verificare che le metriche scelte (sia dal punto di vista economico-finanziario, sia con riferimento agli aspetti ESG, sia rispetto ai driver strategici dell'azienda) abbiano assoluta coerenza tra loro, evitando trade-off e conflittualità fra misure.
- È vitale che le metriche identificate abbiano un chiaro legame con le leve controllabili dall'azienda, dei diversi responsabili, dei singoli operatori.

Solo così è possibile chiarire la relazione tra ambiti di responsabilità e performance (nell'accezione più ampia del termine).

Il rispetto di questi principi rende lo sviluppo di un sistema metrico integrato applicabile e di valore anche per il mondo della piccola e media impresa. Più del framework prescelto, ciò che conta è la capacità di individuare un insieme di misure rilevanti e coerenti tra loro: è questa la scelta che genera valore e che permette alla sostenibilità di diventare parte integrante della gestione aziendale.

### **Non solo misure ma anche processi**

Integrare la sostenibilità non significa soltanto scegliere le metriche corrette o adottare un framework adeguato. Si tratta di incorporare questa prospettiva in tutti i processi manageriali, dai processi di previsione e di assegnazione degli obiettivi fino ai processi di rendicontazione interna e di legame delle performance emergenti con i sistemi di valutazione e di incentivazione manageriale.

L'integrazione delle performance ESG nei processi di pianificazione, budgeting, forecasting e reporting direzionale è uno dei fronti in cui, negli ultimi anni, letteratura accademica e prassi manageriale si stanno incontrando con maggiore intensità. Il punto di

partenza è semplice: la sostenibilità non può restare confinata nei report esterni o in qualche cruscotto avulso dai processi aziendali, ma deve entrare nei meccanismi ordinari di governo dell'impresa, cioè nel modo in cui si definiscono gli obiettivi, si allocano le risorse, si monitorano i risultati e si prendono decisioni correttive. In questa prospettiva, la domanda non è più solo *quali* indicatori ESG rendicontare, ma come farli vivere all'interno dei sistemi di pianificazione e controllo.

I *management control systems* hanno compiuto, in questo senso, un percorso di progressiva maturazione. Se guardiamo alla pianificazione strategica e di lungo periodo, la tendenza più evidente è l'inclusione esplicita di obiettivi ESG nelle traiettorie pluriennali dell'impresa. L'integrazione può avvenire su più livelli: in alcuni casi i temi ESG entrano come veri e propri pilastri della strategia (decarbonizzazione, economia circolare, inclusione ecc.); in altri sono trattati come driver di rischio/opportunità che condizionano scenari, investimenti e posizionamento competitivo.

Nella prassi, ciò si traduce nella formalizzazione di piani di sostenibilità non separati, ma integrati nel piano strategico complessivo, con obiettivi ESG che assumono lo stesso status degli obiettivi economico-finanziari. È naturale che il primo processo da integrare sia proprio quello di pianificazione: è in questa fase che si assumono decisioni con impatti di lungo periodo. Ignorare la dimensione ESG a questo livello rischia

di compromettere la possibilità, nel medio-lungo termine, di perseguire target, anche minimi, di sostenibilità, generando vincoli difficilmente superabili.

### *La valutazione degli investimenti*

Anche l'utilizzo di metriche di sostenibilità nei processi e nei criteri di selezione e di valutazione degli investimenti deve essere letto in quest'ottica. La motivazione principale alla base di questa integrazione risiede nella consapevolezza che i metodi tradizionali di valutazione degli investimenti – come il Valore Attuale Netto (VAN), il TIR o il *payback period* – sono costruiti su una nozione di valore strettamente finanziaria, che non riesce a catturare gli effetti ambientali, sociali e reputazionali delle decisioni operative.

Questo limite, oltre a tradire le aspettative di alcuni stakeholder, può avere ricadute economiche rilevanti. La letteratura sul tema mostra infatti come gli impatti ambientali e sociali possano tradursi, nel medio-lungo periodo, in costi o benefici finanziari non immediatamente visibili nei flussi di cassa. Si pensi agli effetti futuri di normative ambientali più stringenti, ai rischi reputazionali derivanti da incidenti o violazioni etiche, oppure alle opportunità legate all'innovazione sostenibile.

Accanto a queste considerazioni teoriche, esistono motivazioni manageriali molto concrete. Le imprese si trovano oggi esposte a:

- pressioni regolatorie crescenti, che rendono sempre più costoso non considerare gli impatti ambientali;
- pressioni da parte di investitori e finanziatori, che includono criteri ESG nei meccanismi di valutazione del merito di credito e, in alcuni casi, nelle condizioni di finanziamento;
- mutamenti nella domanda dei clienti, sempre più orientati verso prodotti a basso impatto;
- rischi operativi, come interruzioni della catena del valore, rischi climatici fisici, volatilità dei prezzi dell'energia;
- opportunità tecnologiche, legate a efficienza energetica, economia circolare, digitalizzazione dei processi.

In questo senso, incorporare metriche ESG nel capital budgeting non è un esercizio di responsabilità sociale, ma un modo per anticipare costi futuri, ridurre rischi e cogliere opportunità strategiche.

## **QUATTRO MODI PER INTEGRARE LE METRICHE ESG NELLE DECISIONI AZIENDALI**

La letteratura e la prassi mostrano una varietà di modalità con cui le imprese integrano le metriche ESG nei processi decisionali. Possiamo distinguerne almeno quattro, che spesso coesistono in forma ibrida.



### Integrazione «diagnostica»

Si effettua una valutazione delle implicazioni ESG senza impatto decisionale diretto. In molti casi, soprattutto nelle fasi iniziali di maturità aziendale, i criteri ESG vengono utilizzati come elementi informativi ma non decisionali. L'obiettivo è valutare se l'investimento presenta criticità ambientali o sociali significative, senza che queste influenzino in modo sostanziale il giudizio finale.



### Integrazione «selettiva»

I criteri ESG sono usati come vincoli o filtri di ammissibilità. Alcune imprese, soprattutto nei settori regolati (energia, telecomunicazioni, *utilities*), utilizzano le metriche ESG come criteri di esclusione. Un progetto può essere dichiarato non ammissibile se non rispetta determinate soglie: per esempio limiti di emissioni, requisiti di sicurezza, indicatori di impatto sociale, conformità a standard etici della supply chain.



### Integrazione «valutativa»

Gli indicatori ESG vengono incorporati nei flussi di cassa attesi, facendo entrare la sostenibilità nel cuore del capital budgeting. Le imprese traducono indicatori ESG in impatti economici: risparmi futuri, riduzione dei rischi, costi evitati, premi assicurativi inferiori, variazioni di produttività, maggiore attrattività commerciale. Un esempio classico è quello

degli investimenti in sicurezza o benessere dei dipendenti, che vengono valutati attraverso l'impatto sulla continuità operativa, sulla produttività e sulla riduzione degli infortuni.

### **Integrazione «strategica»**

Gli indicatori ESG condizionano direttamente la scelta del progetto. In questa configurazione, il giudizio finale non dipende solo dal VAN o dal TIR, ma da una valutazione composita che unisce dimensione economica e dimensione ESG. È l'approccio tipico delle imprese che concepiscono la sostenibilità come parte integrante del modello di business.

L'integrazione dei criteri ESG nei processi di valutazione degli investimenti può produrre diversi effetti positivi sulla qualità delle decisioni aziendali. Gli impatti più rilevanti riguardano:

- maggiore accuratezza delle previsioni, grazie all'inclusione di rischi ambientali, sociali e normativi che potrebbero generare costi futuri non immediatamente visibili;
- capacità aumentata di individuare opportunità di innovazione, come investimenti in efficienza energetica, economia circolare o digitalizzazione;
- allineamento più forte con la strategia aziendale, in particolare per le imprese che hanno adottato obiettivi ESG vincolanti;

- maggiore legittimazione presso stakeholder e finanziatori, con possibili vantaggi nel costo del capitale.

A fronte di questi vantaggi esistono però alcune criticità: la monetizzazione degli impatti ESG non è sempre immediata (per esempio per il capitale sociale o umano); la qualità dei dati può essere limitata; inoltre, l'integrazione può, in alcuni casi, generare conflitti tra obiettivi di breve e lungo periodo. Nel complesso, tuttavia, la relazione benefici-costi sembra essere positiva.

In questa prospettiva, le PMI possono adottare forme di integrazione più leggere ma comunque efficaci:

- uso di checklist ESG semplificate nella valutazione preliminare dei progetti (sicurezza, conformità normativa, impatto energetico, impatti sociali locali);
- analisi qualitativa dei rischi ESG, utile per evitare investimenti che potrebbero diventare rapidamente obsoleti o sanzionabili;
- l'integrazione graduale dei dati, evitando l'implementazione di sistemi complessi di contabilità ambientale ma iniziando con il misurare pochi indicatori essenziali (consumi, emissioni, rifiuti, sicurezza, rotazione del personale).

Il punto chiave è che l'integrazione ESG non richiede necessariamente infrastrutture tecniche sofisticate: richiede soprattutto un cambiamento di mentalità,

che permetta di cogliere rischi e opportunità oggi trascurati dai metodi tradizionali.

In generale l'integrazione delle metriche ESG nella valutazione degli investimenti aziendali non rappresenta un semplice arricchimento informativo, ma un cambiamento strutturale nel modo di definire cosa significa «valore» per l'impresa. La letteratura e i casi aziendali convergono nel mostrare che gli aspetti ambientali, sociali e di governance non sono variabili esterne o marginali, ma influenzano direttamente rischi, costi, ricavi e reputazione.

Le modalità di integrazione possono essere diverse – dalla semplice valutazione qualitativa alla monetizzazione avanzata degli impatti – ma tutte contribuiscono, a diversi livelli di maturità, a migliorare la qualità delle decisioni di investimento. Per le PMI come per le grandi imprese, la sfida è rendere l'integrazione pragmatica, proporzionata e sostenibile dal punto di vista organizzativo. Occorre partire da strumenti semplici, ampliandoli gradualmente, senza perdere di vista la finalità ultima, ossia orientare gli investimenti verso modelli di business resilienti, efficienti e capaci di creare valore nel lungo periodo.

### *Budgeting e forecasting*

Se il piano e i sistemi di valutazione degli investimenti rappresentano i primi ambiti naturali di integrazione dei temi ESG, la spinta integrativa non si esaurisce

con essi ma può – e, in taluni casi, deve – estendersi agli altri classici processi di natura previsionale: il processo di budgeting e quello di forecasting.

L'integrazione delle metriche ESG nei processi di budgeting e forecasting è uno degli sviluppi più significativi dell'evoluzione recente dei sistemi di pianificazione e controllo. Sebbene il tema sia spesso associato a grandi imprese dotate di strutture avanzate di controllo, numerose evidenze mostrano come tale integrazione possa assumere forme graduali, proporzionate e di grande utilità anche per la piccola e media impresa. Per comprenderne il valore, è utile distinguere le principali finalità che ne legittimano l'adozione, per poi analizzare i benefici attesi e delineare percorsi pragmatici di implementazione.

### **1. Migliorare la qualità delle previsioni**

Il primo vantaggio riguarda la qualità delle previsioni. Le metriche ESG permettono di anticipare effetti (costi, rischi, opportunità) che i modelli tradizionali tendono a sottovalutare o a ignorare. Il budgeting, fondato per sua natura su proiezioni di ricavi, costi e investimenti, rischia di generare scenari troppo ottimistici se non incorpora, per esempio:

- rischi operativi associati a sicurezza, assenteismo, turn-over;
- vulnerabilità di filiere non monitorate su aspetti sociali o ambientali;

- cambiamenti nella domanda, sempre più sensibile alla sostenibilità dei prodotti;
- opportunità legate a efficienza energetica, riduzione degli sprechi, digitalizzazione dei processi.

In altre parole, l'integrazione ESG nei processi previsionali permette di formulare previsioni più realistiche, limitando errori di sottostima e migliorando la qualità delle decisioni.

## **2. Rafforzare il collegamento con la strategia**

Le imprese, anche di piccole dimensioni, si trovano sempre più spesso a interagire con clienti, banche, filiere produttive e istituzioni che richiedono impegni e dati ESG; anche la normativa va nella stessa direzione. Integrare gli indicatori ESG nel budgeting permette di allineare i processi operativi agli orientamenti strategici dell'impresa (come riduzione delle emissioni, miglioramento della sicurezza, sviluppo di nuovi prodotti più sostenibili). Senza questo collegamento, le strategie ESG rischiano di restare «sulla carta», prive di risorse, responsabilità e indicatori di avanzamento.

## **3. Migliorare i processi organizzativi e informativi**

L'inclusione di indicatori ESG nei processi di budgeting e forecasting spinge l'impresa a migliorare i propri sistemi di raccolta dati, dialogo tra funzioni e accountability interna. Questo effetto è particolarmente rilevante nelle PMI, dove i processi informativi sono

spesso meno strutturati: l'integrazione ESG può diventare una leva per introdurre logiche di controllo più solide e moderne.

#### **4. Rispondere alle pressioni relazionali e di filiera**

Sempre più spesso le PMI inserite in supply chain globali o legate a grandi committenti trovano nei criteri ESG una condizione per mantenere la relazione commerciale. Integrare questi criteri nel budgeting significa essere in grado di dichiarare e dimostrare in modo quantitativo un percorso di miglioramento, elemento decisivo per la competitività.

È importante evitare tanto una sovrastima dei benefici (che alimenterebbe retoriche irrealistiche) quanto una sottovalutazione dei vantaggi concreti che l'integrazione ESG può generare, anche in imprese prive di strutture avanzate. Integrare le metriche ESG nei processi di budgeting e forecasting richiede un percorso di trasformazione che, per molte organizzazioni, e in particolare per le piccole e medie imprese, non può essere né immediato né eccessivamente sofisticato. La letteratura sui sistemi di controllo contemporanei mostra come l'adozione di nuovi modelli informativi avvenga di norma in modo incrementale, secondo logiche di apprendimento progressivo.

## Tre livelli di maturità per integrare l'ESG nei processi previsionali

Le possibilità operative variano significativamente in funzione del grado di maturità strategico-organizzativa dell'impresa. Una classificazione in tre livelli – iniziale, intermedio e avanzato – offre un quadro utile, seppure semplificato, per comprendere come una PMI possa introdurre elementi ESG nei propri processi previsionali.

### Livello iniziale

Nelle imprese a bassa maturità, la priorità è creare consapevolezza e introdurre le prime misurazioni, anche se imperfette. Strumenti molto semplici come checklist ESG, rilevazioni manuali dei consumi o una prima stima delle emissioni o degli scarti assumono un valore informativo importante, non tanto per la precisione, quanto per la loro capacità di rendere visibile ciò che prima era implicito o disperso nei processi operativi.

### Livello intermedio

Le imprese iniziano a collegare le metriche ESG ai driver economico-operativi. Le PMI che si muovono su questo livello collegano tipicamente gli indicatori ESG ai budget delle singole unità organizzative: obiettivi di riduzione degli scarti, diminuzione degli infortuni, contenimento dei consumi, miglioramento della qualità dei

materiali. Anche se non ancora pienamente formalizzati, questi collegamenti iniziano a influenzare la distribuzione delle risorse.

### **Livello avanzato**

Si ha una vera integrazione dei fattori ESG nei modelli previsionali. Tale integrazione non riguarda solo i contenuti informativi, ma la logica stessa con cui si costruiscono le previsioni. Le imprese più mature includono nei processi previsionali vere e proprie variabili ESG: scenari climatici o regolatori, previsioni sui costi dell'energia, rischi di supply chain, indicatori di capacità attrattiva della manodopera, impatti reputazionali. In questo senso, budgeting e forecasting diventano strumenti per anticipare le implicazioni delle trasformazioni ambientali e sociali.

Per rendere concreta questa trasformazione, occorre quindi evitare approcci eccessivamente ambiziosi. Un percorso pragmatico per una PMI può articolarsi in quattro passi.

#### **1. Avvio**

Costruire un mini-set di indicatori ESG collegati ai principali centri di responsabilità aziendali. Le PMI possono iniziare con 3-5 indicatori chiave (energia, rifiuti, sicurezza, assenteismo, consumo di materie prime), purché siano collegati a voci rilevanti del bud-

get e misurabili con costi minimi. Gli studi dimostrano che anche set ridotti possono produrre miglioramenti significativi.

## **2. Consolidamento**

Introdurre una prima logica previsionale. È sufficiente utilizzare previsioni semplici, basate su trend storici, stagionalità o scenari semplificati. Questo tipo di esercizio permette alla direzione di prendere decisioni più robuste.

## **3. Integrazione**

Collegare le previsioni ESG ai budget delle singole unità organizzative. Un'impresa anche piccola, per esempio, potrebbe collegare gli obiettivi energetici o di riduzione scarti ai budget di produzione, vendite o manutenzione. Si tratta di un passaggio che rafforza l'accountability e allinea ESG ed execution.

## **4. Maturità**

Utilizzare scenari ESG come parte dei processi di forecasting. A questo stadio l'impresa può includere variabili quali scenari sui prezzi dell'energia, rischio di indisponibilità materie prime, previsione di normative sulla sicurezza, trend di turn-over e disponibilità di manodopera. L'integrazione nel forecasting migliora significativamente la qualità delle previsioni e la resilienza strategica.

In conclusione, l'integrazione delle metriche ESG nei processi previsionali non è un cambiamento tecnico, ma un'evoluzione cognitiva e organizzativa. Le PMI, anche senza strumenti sofisticati, possono adottare percorsi graduali che migliorano la qualità delle previsioni, rafforzano la gestione dei rischi e promuovono modelli di business più resilienti. La letteratura e l'esperienza confermano che il successo di tali progetti non dipende dal livello di complessità tecnica, ma dalla capacità dell'organizzazione di imparare per piccoli passi, legittimare i nuovi KPI e collegarli ai processi decisionali esistenti.

Il processo di integrazione può dirsi pienamente compiuto quando le performance ESG diventano parte dei sistemi di valutazione e incentivazione. Si tratta della naturale conclusione di questo percorso, un obiettivo già concreto per molte grandi imprese. Nel mondo delle piccole e medie imprese, tuttavia, quest'ultima tappa può essere difficile da raggiungere. L'accentramento dei processi decisionali, da un lato, e la bassa stabilità dei sistemi di misurazione, dall'altro, tendono a produrre effetti distorsivi nei comportamenti aziendali.

Per questa ragione, è innanzitutto fondamentale irrobustire i sistemi di misurazione e inserire le metriche ESG nei processi decisionali. Solo al termine di tale percorso l'introduzione di sistemi di incentivazione legati alle performance di sostenibilità può generare reali vantaggi.

## COME INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NEI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

 **Selezionare pochi indicatori ESG realmente rilevanti e collegati ai principali centri di responsabilità dell'azienda.**

Nelle PMI l'efficacia non deriva dalla quantità di indicatori introdotti, ma dalla loro pertinenza. L'integrazione ESG funziona quando i KPI scelti intercettano aree che già incidono pesantemente sui conti economici: energia, rifiuti, sicurezza, assenteismo, consumo di materiali, qualità. Questi indicatori devono essere misurati con strumenti semplici (anche Excel) e collegati a voci del budget.

 **Collegare i KPI ESG a responsabilità specifiche, non solo al vertice aziendale.**

Un errore frequente nelle PMI è concentrare l'ESG nella direzione generale o nella funzione qualità/ambiente. Il passo decisivo è assegnare i KPI a chi gestisce risorse e processi: responsabile di produzione (scarti, energia), responsabile HR (infortuni, formazione), responsabile acquisti (fornitori conformi). Ciò permette di evitare sovrapposizioni e rafforza la logica di accountability.

 **Integrare le variabili ESG nei forecast attraverso semplici scenari di rischio.**

La previsione non deve diventare complessa, spesso sono sufficienti tre scenari: scenario base (continuazione dei trend attuali), scenario «stress» (aumento dei co-

sti energetici, normative più stringenti), scenario «opportunità» (investimenti in efficienza o recupero di materiali). Anche una PMI con pochi dati può stimare l'impatto percentuale di tali scenari sul margine operativo. Questa pratica orienta il management a considerare la sostenibilità come un driver previsionale e non un tema a margine.



#### **Integrare gli indicatori ESG nelle valutazioni degli investimenti con criteri semplici e trasparenti.**

L'integrazione ESG nel capital budgeting non richiede modelli sofisticati. Per la PMI è più utile aggiungere nel business case una sezione dedicata ai «rischi e benefici ESG» e monetizzare solo ciò che è ragionevolmente misurabile (risparmio energetico, riduzione rifiuti, minori costi di fermo, premi assicurativi ecc.).



#### **Inserire gli indicatori ESG nei report direzionali mensili con la stessa dignità dei KPI economico-finanziari.**

Il vero salto di qualità avviene quando i KPI ESG compaiono nello stesso cruscotto dei risultati economici. Non si tratta di aggiungere pagine al reporting, ma di affiancare: consumo energia a costo energia, tasso di infortuni a costi per assenze, scarti a costi materia prima, rifiuti a costi smaltimento. Questo consente al management di vedere immediatamente il legame tra ESG e performance economica.

## **Adottare un percorso graduale: piccoli passi concreti prima dell'integrazione totale.**

La PMI non deve «partire dall'alto» con framework ESG complessi. La letteratura sui cambiamenti nei sistemi di controllo suggerisce, come abbiamo visto, approcci incrementali: misurazione minima e consolidamento dei dati, introduzione dei KPI nel budget e nei forecast, collegamento a obiettivi di specifici responsabili, piena integrazione nei processi decisionali e negli investimenti. È essenziale evitare la tentazione di adottare strumenti da grandi imprese (dashboard sofisticate, software ESG, monetizzazioni complesse) prima che la maturità sia adeguata.

# **Conclusioni.**

## **Il momento di agire**

di *Andrea Dossi e Raffaele Grimaldi*

### **Il tempo come leva strategica: perché iniziare subito**

Il rapporto tra sostenibilità, reporting e performance aziendali non si gioca nel breve periodo, ma lungo una traiettoria temporale fatta di apprendimento, adattamento e miglioramento progressivo.

Le analisi condotte da SRB Lab mostrano con chiarezza che, nella fase iniziale, l'avvio di un percorso di rendicontazione ESG non produce benefici immediati sulle performance aziendali. Si tratta di una dinamica fisiologica, legata ai costi di ingresso: investimenti in competenze, sistemi informativi, raccolta e governance dei dati, oltre all'impegno organizzativo necessario per comprendere standard, metriche e processi. In questa fase i costi emergono subito, mentre i benefici non sono ancora visibili.

Nel primo anno, il reporting di sostenibilità è spesso percepito come un'attività prevalentemente amministrativa: si costruisce la base informativa, si colmano lacune, si apprendono nuovi linguaggi e nuove logiche di misurazione. Già dal secondo anno, tuttavia, que-

sta dinamica tende a modificarsi: i processi diventano più efficienti, la raccolta dei dati meno onerosa, le metriche più stabili. Ma soprattutto, l'organizzazione inizia a imparare.

È qui che si manifesta il fenomeno dell'apprendimento, elemento centrale per comprendere la relazione tra sostenibilità e performance. Le imprese che misurano in modo continuativo le proprie performance ESG sviluppano progressivamente la capacità di interpretare i dati, collegarli ai processi operativi e utilizzarli come supporto alle decisioni. Il reporting smette di essere un esercizio descrittivo fine a sé stesso e diventa una fonte di conoscenza manageriale.

Nel medio-lungo periodo, l'effetto cumulato dell'apprendimento si traduce in un impatto positivo sulle performance aziendali. Le imprese più mature riescono a migliorare l'efficienza operativa, anticipare rischi regolatori e reputazionali, individuare opportunità di innovazione, rafforzare il dialogo con stakeholder chiave e integrare le metriche ESG nei processi di pianificazione, budgeting e valutazione degli investimenti. In questa fase, la sostenibilità non è più un costo, ma una leva di creazione di valore.

Da qui discende un messaggio cruciale: quando esiste un vantaggio da apprendimento, la scelta peggiore è l'attesa. Rimandare l'avvio del reporting di sostenibilità significa posticipare l'inizio della curva di apprendimento e, di conseguenza, l'accesso ai bene-

fici futuri. Chi parte tardi non evita i costi iniziali, ma li affronta in un contesto spesso più complesso, caratterizzato da maggiore pressione competitiva, finanziaria e regolatoria.

Per questo l'attuale fase di evoluzione e, in parte, di rinvio dei cambiamenti normativi non deve essere presa come un invito all'inazione, ma come una finestra temporale strategica. La gradualità dell'entrata in vigore degli obblighi di reporting offre alle imprese l'opportunità di partire senza l'urgenza della compliance, costruendo competenze, processi e sistemi informativi in modo proporzionato e sostenibile.

È a partire da questa consapevolezza che diventa naturale porsi la domanda successiva: come avviare un percorso di reporting in modo rapido, pragmatico e proporzionato? I capitoli precedenti hanno fornito i principi e i modelli di riferimento; il passo finale consiste ora nel tradurli in azioni concrete e iniziare subito il percorso.

## Come trasformare i principi in azione

Se il primo messaggio di questo ebook è che non bisogna aspettare, il secondo è altrettanto importante: non serve fare tutto subito. Avviare un percorso di reporting di sostenibilità non significa affrontare fin dall'inizio un esercizio esaustivo o perfettamente strutturato, ma attivare un processo graduale, capace di crescere nel tempo insieme all'impresa. La rendicontazione ef-

ficace non nasce dalla completezza iniziale, ma dalla continuità.

Partire subito non significa redigere immediatamente un report perfetto, bensì cominciare a rendere osservabili e misurabili alcuni aspetti chiave dell'attività aziendale. Il primo passo, in questo senso, è più concettuale che tecnico: ogni impresa deve chiarire, almeno internamente, perché intende avviare un percorso di rendicontazione di sostenibilità. Le motivazioni possono essere diverse e spesso coesistere: rispondere alle richieste di clienti o banche, migliorare la gestione dei rischi, aumentare l'efficienza operativa, rafforzare il posizionamento competitivo o prepararsi a un quadro normativo in evoluzione. Non è necessario formalizzare una strategia complessa; è sufficiente che la direzione condivida una finalità chiara e realistica, capace di orientare il percorso senza trasformare il reporting in un mero adempimento.

Una volta definite motivazioni e finalità, diventa naturale darsi una struttura metodologica semplice e proporzionata. Partire senza alcun riferimento espone al rischio di improvvisazione; al contrario, adottare framework eccessivamente complessi può generare un sovraccarico organizzativo difficile da sostenere. Per molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, l'approccio più efficace consiste nello scegliere uno standard volontario, modulare e graduale (come spiegato nel Capitolo 2), che consenta di costruire una prima rappresentazione credibile dell'im-

presa senza pretendere di coprire ogni aspetto della sostenibilità. L'obiettivo non è dire tutto, ma iniziare a dire bene ciò che conta.

In questa fase, uno dei timori più diffusi riguarda la completezza dei dati. In realtà, il reporting di sostenibilità è esso stesso uno strumento che migliora la qualità dell'informazione nel tempo. Partire dai dati già disponibili consente di costruire una prima base informativa riducendo i costi organizzativi e rinviando l'introduzione di nuovi sistemi, processi o rilevazioni più complesse. Consumi energetici, gestione dei rifiuti, infortuni, caratteristiche della forza lavoro e assetti di governance sono informazioni che molte imprese già possiedono, anche se non sono mai state lette in chiave ESG. Anche dati incompleti o stimati, se dichiarati come tali, sono utili per impostare un percorso di apprendimento graduale e sostenibile anche dal punto di vista organizzativo ed economico.

Allo stesso tempo, partire velocemente richiede la capacità di fare delle scelte. Tentare di affrontare un numero elevato di temi e indicatori fin dall'inizio rischia di disperdere energie e ridurre il valore informativo del report. Un percorso efficace nasce dalla concentrazione su pochi aspetti realmente rilevanti per il modello di business e per le relazioni dell'impresa con il proprio contesto. Anche in assenza di una formale analisi di materialità, è possibile individuare i temi prioritari interrogandosi sugli impatti più rilevanti, sui rischi principali e sugli aspetti che già oggi incidono su

costi, ricavi o relazioni con stakeholder chiave. Questa selezione iniziale consente di mantenere il reporting focalizzato e gestibile.

Un ulteriore elemento distintivo dei percorsi più efficaci è il collegamento precoce tra reporting e gestione. Anche nelle fasi iniziali, i dati di sostenibilità possono affiancare quelli economico-finanziari nei momenti di analisi e discussione interna. Quando gli indicatori ESG entrano, anche in modo semplice, nei processi di pianificazione, budgeting o valutazione degli investimenti, la rendicontazione smette di essere un esercizio descrittivo e assume una funzione orientativa. Questo passaggio, pur senza richiedere sistemi sofisticati, accelera il processo di apprendimento e rafforza il valore gestionale del reporting.

Infine, partire subito significa accettare consapevolmente una logica di miglioramento progressivo. Il primo report non è – e non deve essere – un punto di arrivo. Ogni ciclo di rendicontazione consente di migliorare la qualità dei dati, ridurre i costi organizzativi, rafforzare la capacità decisionale e aumentare la credibilità verso l'esterno. È nella ripetizione nel tempo che il reporting diventa un vero e proprio dispositivo di apprendimento organizzativo, coerente con l'idea di sostenibilità come trasformazione graduale e non come evento isolato.

Dunque, avviare la reportistica di sostenibilità non significa fare tutto subito, ma fare le cose giuste, nell'ordine giusto. Chiarire la finalità, adottare un riferi-

mento metodologico semplice, partire dai dati disponibili, concentrarsi su pochi temi rilevanti e collegare la rendicontazione alla gestione sono scelte alla portata di molte imprese, anche di piccole dimensioni. È su queste basi che il percorso può crescere nel tempo, beneficiando dell'apprendimento organizzativo e preparando il terreno a un utilizzo sempre più maturo della sostenibilità come leva gestionale.

### **Un supporto alle imprese: il ruolo di SRB Lab**

Avviare un percorso di rendicontazione di sostenibilità significa, come abbiamo visto, entrare in un processo di apprendimento graduale. Proprio per questo, uno degli elementi più critici non è tanto la definizione degli obiettivi, quanto la disponibilità di strumenti, riferimenti e competenze che consentano alle imprese di procedere con continuità.

In questo contesto si colloca il ruolo di SRB Lab. L'esperienza maturata negli ultimi anni mostra come molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, condividano difficoltà simili: comprendere come tradurre gli standard in pratica, scegliere da dove iniziare, evitare un eccesso di complessità, collegare la sostenibilità alla gestione ordinaria. SRB Lab nasce proprio con l'obiettivo di ridurre questa distanza tra principi e applicazione, mettendo a disposizione metodo, strumenti e conoscenza accumulata attraverso analisi empiriche, ricerca e confronto con le imprese.

Il contributo del Lab non si colloca sul piano della compliance, ma su quello dell’accompagnamento. L’idea di fondo è che il reporting di sostenibilità sia tanto più efficace quanto più è inserito in un percorso coerente di crescita organizzativa. Per questo, le attività del Lab si concentrano su tre dimensioni fondamentali: la comprensione del legame tra sostenibilità e performance, la semplificazione dei modelli di rendicontazione per le PMI e l’integrazione delle metriche ESG nei processi decisionali.

Attraverso il proprio sito, SRB Lab rende disponibili contenuti divulgativi, strumenti operativi e materiali di approfondimento pensati per chi si trova nelle prime fasi del percorso. L’obiettivo non è fornire soluzioni standardizzate, ma offrire punti di riferimento che aiutino le imprese a orientarsi, a fare scelte consapevoli e a costruire nel tempo il proprio sistema di misurazione e reporting.

In questa prospettiva, SRB Lab si propone come uno spazio di connessione tra ricerca, prassi manageriale e contesto normativo in evoluzione. Le analisi sviluppate dal Lab mostrano come la sostenibilità non sia un vincolo esterno da subire, ma una dimensione gestionale che può essere governata, misurata e progressivamente integrata nella vita dell’impresa. Allo stesso tempo, l’attenzione alla realtà delle PMI consente di mantenere un approccio pragmatico, evitando modelli pensati esclusivamente per grandi organizzazioni.

Guardando al futuro, il reporting di sostenibilità continuerà a evolvere, sia dal punto di vista normativo sia dal punto di vista delle aspettative di mercato. In uno scenario caratterizzato da incertezza e cambiamento, disporre di luoghi e strumenti di supporto diventa un fattore abilitante per trasformare l'obbligo potenziale in opportunità concreta.

Per questo motivo, il lavoro di SRB Lab prosegue, così come il dialogo con le imprese che scelgono di intraprendere questo cammino. Il tempo di agire è ora, ma il valore si costruisce nel tempo.

*Stay tuned!*

## Chi siamo

Il Sustainability Reporting Benchmarking Lab (SRB Lab) nasce all'interno della Milano Next Generation Alliance, l'iniziativa con cui quattro atenei milanesi – Università Bocconi, Università degli Studi di Milano Bicocca, Politecnico di Milano e Università degli Studi di Milano Statale – partecipano al programma MUSA (Multilayered Urban Sustainability Action), finanziato dal fondo Next Generation EU attraverso il PNRR.

All'interno di MUSA, lo *Spoke 4 – Impatto economico e finanza sostenibile* sviluppa progetti dedicati alla misurazione, valutazione e gestione della sostenibilità aziendale. In questo contesto, l'iniziativa *Sustainability and Impact-weighted Accounting Measurement* ha dato origine al Sustainability Reporting Benchmarking Lab, con l'obiettivo di rafforzare la capacità delle imprese – in particolare le PMI – di misurare, rendicontare e utilizzare le proprie performance ESG.

## Perché SRB Lab

La crescente attenzione verso la sostenibilità richiede strumenti di misurazione affidabili, comparabili e pro-

porzionati alle caratteristiche delle imprese. Tuttavia, la diffusione del reporting ESG si scontra con diversi fattori: l'eterogeneità del tessuto produttivo italiano, le differenze geografiche e dimensionali, l'assenza di risorse dedicate nelle PMI, la complessità dei modelli di misurazione esistenti.

SRB Lab nasce per rispondere a queste sfide con soluzioni fattibili, condivisibili e sostenibili. L'obiettivo non è produrre ulteriori adempimenti, ma facilitare l'adozione di pratiche di rendicontazione utili sia per la trasparenza verso l'esterno sia per la gestione interna del business.

Crediamo che il reporting ESG non sia un esercizio formale, ma uno strumento strategico per comprendere meglio il proprio impatto, migliorare i processi decisionali e rafforzare la competitività.

Il nostro lavoro si fonda su un principio semplice: la sostenibilità deve essere misurabile, utile e accessibile. Solo così può diventare parte integrante della gestione aziendale e contribuire allo sviluppo di un sistema produttivo più resiliente, innovativo e orientato al futuro.

## Per saperne di più

Questo ebook è un punto di partenza. Il percorso di sostenibilità richiede tempo, scelte progressive e la capacità di imparare lungo il cammino. Per accompagnare le imprese in questa transizione, SRB Lab mette

a disposizione risorse, video, casi e strumenti utili a orientarsi e a trasformare la rendicontazione in una leva strategica.

Chi desidera approfondire, restare aggiornato o capire come avviare il proprio percorso di sostenibilità può trovare nel sito di SRB Lab un riferimento affidabile e concreto. La sostenibilità è un viaggio: farlo con le giuste risorse rende la strada più chiara.

*Visita il nostro sito:*



<https://srblab.unibocconi.it/>



