Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti
RICERCA

QUADERNI DI ECONOMIA AZIENDALE

SOCIAL TAXONOMY E FATTORE ‘G’

Governance democratica e partecipativa

Commissione Governance e finanza in area sostenibilità

GENNAIO 2026

Area di delega CNDCEC: Sviluppo sostenibile – Consigliere delegato: Gian Luca Galletti
Commissione Governance e finanza

Presidente
Paolo Vernero

Segretario
Silvia Vaselli

Componenti
Pier Paolo Baldi
Maurizio Cavarai
Giuseppe Chiappero
Giuseppe Consoli
Maria Federica Cordova
Francesco Costantini
Roberto Cravero
Alain Devalle
Gianrocco Di Bussolo
Maria Gabriella Franceschini
Tommaso Fornasari
Francesco Lucà
Roberto Marrani
Vincenzo Morelli
Paola Pizzetti
Claudio Santoro
Alberto Squeri
Stefano Tammaro
Giuseppe Tomasello
Salvatore Tramontano

Curatori scientifici
Alain Devalle
Alessandro Lai

Consulenti
Giovanni Ferri
Giuseppe Chiappero
Roberto Cravero

Ricercatore FNC
Lorenzo Magrassi

A cura del Gruppo di lavoro Social Taxonomy

Coordinatore
Roberto Marrani

Componenti
Giuseppe Chiappero
Maria Federica Cordova
Paola Pizzetti
Giuseppe Tomasello
Salvatore Tramontano
Paolo Vernero

Curatori scientifici
Alain Devalle
Alessandro Lai

INDICE

Premessa 1

1 Governance e sostenibilità: profili fondamentali e "peso" degli ambiti E, S e G 6

2 Tassonomia sociale 10

2.1 Differenze tra tassonomie ambientali e sociali 11

2.2. Obiettivi della Tassonomia sociale di primo e secondo livello 12

3 Governance democratica e partecipativa 19

Conclusioni 28

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
Fondazione Nazionale dei Commercialisti RICERCA

Highlight

Negli ultimi cinque anni lo scenario della *sustainability economics*, con particolare riguardo allo sviluppo normativo e alla digitalizzazione dell'operatività aziendale, si è contraddistinto per una accentuata fluidità. D'altro canto, i *sustainability issue* risultano trasversali a molte funzioni organizzative e gestionali aziendali; perciò, gli aspetti normativi europei e nazionali, i fenomeni ESG relativi al *risk management* e al *risk assessment* e le metodologie per la valutazione dei processi di *sustainability management* nell'economia e nella finanza dell'azienda e delle controparti si rivelano particolarmente delicate e complesse. Per questi motivi, nel 2023 il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC) ha istituito la Commissione "Governance e finanza" nell'ambito dell'area di delega Sviluppo sostenibile, col compito di sviluppare conoscenze teoriche e tecniche per l'esercizio dell'attività professionale con riguardo alla governance, alla finanza, alla *disclosure* e alla gestione dei rischi nel contesto della sostenibilità aziendale e sistemica.

La Commissione ha subito individuato nella sostenibilità economica e strategica un elemento cruciale nel consolidamento della continuità aziendale e nella valutazione dell'impresa e ha perciò ritenuto fondamentale approfondire la relazione tra i *sustainability issue* e la governance delle aziende, nell'ottica di ripensare e migliorare gli assetti organizzativi amministrativi e contabili e potenziare le connessioni dell'azienda col sistema bancario e creditizio. In seguito a questa attività, a marzo 2024, il CNDCEC ha pubblicato il documento "Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa. Impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI" e, ad aprile 2025, ha poi approvato la seconda edizione di questo documento, "Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa – Evoluzione degli scenari. *Business continuity*, nuove opportunità, creazione di valore: oltre la *compliance*", in cui la Commissione ha effettuato una profonda revisione dello stesso in funzione degli sviluppi normativi intervenuti nel biennio 2024-2025 (in specie, dell'Omnibus simplification Package on sustainability e dei relativi atti delegati) nonché degli effetti dei nuovi orientamenti in materia, sul piano della gestione politica e della prassi professionale. Nella prospettiva di affinare l'analisi e la ricerca in questi ambiti, negli ultimi mesi la Commissione sta portando avanti un'attività di ulteriore approfondimento scientifico che potrà tradursi, sotto il profilo editoriale, in alcune brevi monografie con una funzione di complemento rispetto a specifici argomenti trasversalmente o marginalmente trattati nel documento "master", "Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa".

Questo quaderno costituisce il primo elaborato di questa serie e tratta, in maniera semplice e specifica, il rapporto tra tassonomia sociale e governance aziendale, proponendo alcune riflessioni nei due sensi: a) come la tassonomia sociale (da sviluppare, migliorare o anche ripensare) possa costituire un elemento di supporto al cambiamento positivo della governance aziendale e dei processi che ne determinano il funzionamento; b) come la struttura della governance, anche attraverso meccanismi e strumenti partecipativi e democratici che ne consentono una certa peculiare esplicitazione, possa rappresentare un fattore per volgere verso gli obiettivi di una tassonomia sociale (fornendo segnali per una sua calibrazione), nell'ambito della codificazione delle attività e degli investimenti aziendali in un sistema coerente di classificazione "ESG" che – qui semplificando – riconduciamo alle strategie sistemiche e aziendali volte alla sostenibilità economica e sociale.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
Fondazione Nazionale dei Commercialisti
RICERCA

Premessa

Nell'ambito del Green Deal – i cui obiettivi sono allineati ai Sustainable Development Goals (SDG) delle Nazioni unite – l'Unione europea, come è noto, ha emanato una serie di iniziative di sostenibilità di lungo periodo sui piani economico, sociale e normativo, nei settori della finanza, della rendicontazione e della governance aziendale, tra le quali: la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), il regolamento (UE) 2020/852 relativo alla tassonomia delle attività economiche sostenibili, l'EU Green Bond Standard Initiative, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) e l'Omnibus simplification Package on sustainability con i relativi atti delegati già emanati o in corso di predisposizione[1].

L'Omnibus simplification Package on sustainability e i successivi interventi attuativi e regolamentari si propongono, tra l'altro, di semplificare il quadro normativo nazionale ed europeo in materia di sostenibilità e rendicontazione[2]. Se, da un lato, la semplificazione può contribuire a ridurre gli oneri

[1] Qui è utile una precisazione. Nei siti e nei documenti dell'Unione europea, all'insieme delle proposte e dei provvedimenti ricondotti all'Omnibus Package si fa riferimento con locuzioni non sempre identiche. Per meglio contestualizzare l'iniziativa normativa rispetto alla sua coerenza e alla sua efficacia complessiva, si sottolinea come gli "Omnibus Package" siano in realtà diversi, rientrando, tutti, nell'ambito degli "Omnibus packages and other simplification proposals 2025" – di cui al documento "A simpler and faster Europe: Communication on implementation and simplification", programma di lavoro della Commissione per il periodo 2024-2029 (peraltro più volte aggiornato negli ultimi mesi) – che, adottati a partire dal 2025, dovrebbero massimizzare la semplificazione con riguardo all'interazione tra differenti "pezzi" di legislazione europea. Oltre all'Omnibus Package on sustainability, i "pacchetti" includono, appunto, diverse altre proposte di semplificazione normativa, tra le quali: l'Omnibus package on investment simplification; l'Omnibus package, including on small mid-caps and removal of paper requirements; il Digital package; il Common agricultural policy simplification. Quale aggiornato riferimento agli atti normativi europei connessi alle diverse complementari iniziative riconducibili alla *simplification policy* in corso, si veda la specifica sezione "Simplification of EU rules" del sito del Consiglio dell'Unione europea, in cui, al momento, i Package sono identificati come segue: Omnibus I: "Sustainability"; Omnibus II: "EU investments"; Omnibus III: "Common agricultural policy"; Omnibus IV: "Small mid-caps and digitalization"; Omnibus V: "Defence readiness"; Omnibus VI: "Chemicals"; Omnibus VII: "Digital"; Omnibus VIII: "Environment"; Omnibus IX: "Automotive industry"; Omnibus X: "Food and feed safety".

[2] Con specifico riguardo all'Omnibus simplification Package on sustainability, sono al momento stati emanati i seguenti atti:

- direttiva (UE) 2025/794 del Parlamento e del Consiglio del 14 aprile 2025, che modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda le date a decorrere dalle quali gli Stati membri devono applicare taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità ("Stop-the-clock" Directive), recepita con d.l. 95/2025 dell'8 agosto 2025 (conv. l. 118/2025);

burocratici di un sistema oggi complesso e gravoso per le imprese europee, dall'altro lato, non può essere ignorato il rischio che una eccessiva *deregulation* comprometta i progressi raggiunti in ambito *environmental*, *social and governance* (ESG), generando al contempo un clima di incertezza regolatoria. Senza indulgere in ottimismi, appare oggi poco realistico mettere in discussione il ruolo strategico assunto dalla sostenibilità: le imprese più competitive non ricorrono alla *disclosure* ESG solo per adempiere a obblighi formali, ma la considerano sempre più come l'esito di un processo gestionale ampio, solo in parte riconducibile alla *compliance* normativa, e come uno strumento utile alla gestione dei rischi e delle opportunità e alla creazione di valore nel medio-lungo periodo.

In effetti, pur nell'attuale fase di incertezza sulle politiche pubbliche e sull'evoluzione normativa da adottare per gestirne i fenomeni e gli effetti, le questioni relative alla sostenibilità stanno continuando a spingere molti operatori (*in primis* quelli finanziari e creditizi), specialmente nelle prassi funzionali alla regolazione dei rapporti (e dei comportamenti) tra i soggetti economici, a richiedere maggiore trasparenza e quantità nell'informativa in ambito ambientale, sociale e di governance e, anche indirettamente, un continuo miglioramento delle *performance* ESG da parte delle imprese.

L'evoluzione in atto impone, inoltre, di ampliare il perimetro degli assetti aziendali integrando gli assetti, unitamente ai profili ESG, con la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie: in questa prospettiva, alla sigla ESG potrebbe simbolicamente sostituirsi la sua *evoluzione* "ESGD", a testimonianza dell'interconnessione crescente tra sostenibilità e trasformazione digitale.

Molte imprese che hanno già intrapreso percorsi di sostenibilità, implementando, spesso su base volontaria, le relative attività e funzioni, intendono proseguire su questa strada, soprattutto se attive sui mercati internazionali o inserite nelle catene del valore di grandi gruppi o multinazionali. In tali contesti, la rendicontazione di sostenibilità è percepita come un'opportunità, anche in funzione del rafforzamento della capacità di accesso al credito e del posizionamento competitivo nella filiera, in particolare per le imprese italiane portatrici del valore del "*made in Italy*". Alla base di questo orientamento vi è l'esigenza di qualificare in modo più strutturato la dimensione *forward looking* dell'impresa, attraverso la definizione di obiettivi di medio e medio-lungo periodo, anche al fine di migliorare il *vendor rating*, favorire l'innovazione e consolidare relazioni di partenariato nella *supply*

- regolamento delegato (UE) 2026/73 della Commissione del 4 luglio 2025, che modifica il regolamento delegato (UE) 2021/2178 per quanto riguarda la semplificazione del contenuto e della presentazione delle informazioni da comunicare in merito alle attività ecosostenibili e i regolamenti delegati (UE) 2021/2139 e (UE) 2023/2486 per quanto riguarda la semplificazione di determinati criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare se le attività economiche non arrecano un danno significativo agli obiettivi ambientali (Taxonomy Delegated Act);
- regolamento delegato (UE) 2025/1416 della Commissione dell'11 luglio 2025, che modifica il regolamento delegato (UE) 2023/2772 per quanto riguarda il posticipo della data di applicazione degli obblighi di informativa per determinate imprese ("Quick-fix" Delegated Act);
- raccomandazione (UE) 2025/1710 della Commissione del 30 luglio 2025, su un principio volontario di rendicontazione di sostenibilità per le piccole e medie imprese (VSME).

Si segnala, infine, che, dopo mesi di serrato confronto e diverse battute d'arresto in sede sia di *trilogue negotiation* sia di plenaria parlamentare, il 16 dicembre il Parlamento europeo si è espresso favorevolmente sul testo di una proposta di direttiva per la modifica delle direttive 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 e (EU) 2024/1760 relative agli obblighi di rendicontazione e di *due diligence* di sostenibilità per determinate tipologie di imprese: in questo atto – cui peraltro occorre ancora la formale approvazione da parte del Consiglio dell'Unione – sono previste significative modifiche alla CSRD e alla CSDDD in termini di perimetro di applicazione, obblighi di *disclosure*, attività di controllo, standard di riferimento e contenuti della rendicontazione.

chain. Si tratta di profili sempre più rilevanti in un contesto globale segnato da una crescente trasformazione digitale e tecnologica.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dal ruolo storicamente anticipatore svolto dalle *best practice* e dalla normativa dei settori vigilati, che spesso prefigurano successivi interventi legislativi e forme di autoregolamentazione in materia di governo societario, con particolare riferimento ai sistemi di gestione e controllo delle società quotate, bancarie e assicurative. Qui, il sistema finanziario assume una funzione centrale nella transizione verso modelli di business sostenibili, sia nella gestione del risparmio sia nella concessione del credito. I fattori ESG incidono infatti sulle *performance* economico-finanziarie delle imprese e sulla loro solvibilità, con effetti riflessi sugli intermediari finanziari. Nei contesti caratterizzati da rischio sistemico, l'integrazione dei fattori ESG costituisce pertanto un presupposto essenziale per un modello di crescita sostenibile e resiliente nel lungo periodo.

Va infine rilevato che il sistema bancario e finanziario risulta solo marginalmente condizionato, "inciso", dall'Omnibus Package, mentre le indicazioni dei *regulator* nazionali e sovranazionali – Banca centrale europea (BCE), European Banking Authority (EBA), European Securities and Markets Authority (ESMA), Banca d'Italia – continuano a spingere verso una crescente integrazione dei fattori ESG negli assetti organizzativi e nei piani industriali, con particolare attenzione ai profili legati al cambiamento climatico. In questa direzione si collocano anche le iniziative del Ministero dell'Economia e delle finanze (MEF), tra cui il Tavolo per la Finanza sostenibile, coerenti con ruolo e funzione attribuiti dalla Commissione europea al Voluntary sustainability reporting standard for non-listed SMEs (VSME)[3]: in sostanza, pur considerando le decisioni politiche e un'applicazione più o meno *soft* della *compliance* ESG, esistono motori propulsori che spingono oggettivamente e, per certi versi, in modo inesorabile, verso la sostenibilità e questi motori, oltre ad avere un certo potere di condizionamento, rappresentano, nel loro insieme, gran parte di ciò che comunemente chiamiamo "mercato". In via esemplificativa, ci si riferisce:

- al già menzionato sistema bancario e agli intermediari finanziari, oggi elementi propulsori della sostenibilità, per cui restano invariate le molteplici prassi (ma anche le molteplici norme) che regolano i processi interni e i rapporti esterni, sotto i profili gestionali e organizzativi, al di fuori del perimetro di attività connesse, "in senso stretto", agli obblighi di rendicontazione e di *due diligence* regolati dalla CSRD e dalla CSDDD;
- a molti *player* multinazionali (ma anche a molte PMI) che adottano da anni la gestione dei rischi ESG integrata nei piani d'impresa, non per mero "*marketing*" ma, appunto, perché contemplata fra gli obiettivi e le strategie del piano d'impresa e parte integrante delle rendicontazioni bilancistico-finanziarie, anche al fine di migliorare l'utilizzo della leva competitiva secondo la

[3] Si veda il documento MEF-Tavolo per la Finanza sostenibile, "Il Dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche", dicembre 2024 (aggiornato al dicembre 2025), e la relativa tabella di interoperabilità tra lo stesso e il Voluntary sustainability reporting standard for Small and Medium-sized Enterprises (VSME) elaborato dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), che consente di ridurre duplicazioni informative e oneri amministrativi per le imprese. Il documento "Dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche" è frutto del lavoro del Tavolo per la Finanza sostenibile – presieduto dal MEF e composto da Ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Banca d'Italia, CONSOB, IVASS e COVIP – e di un'estesa interlocuzione dello stesso con diverse organizzazioni professionali e altri stakeholder di settore (https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/sistema_bancario/dialogo_sostenibilita/Doc.-PMI-Banche_Aggiornamento-dicembre-2025.pdf).

logica che pone in relazione rischi-opportunità-valore dell'impresa con la crescita culturale della stessa;

- ai cittadini consumatori, sempre più attenti alla sostenibilità: in particolare, nel nostro Paese nove cittadini su dieci vogliono ridurre la propria impronta ecologica e più di nove consumatori su dieci apprezzano la trasparenza delle aziende rispetto alle strategie di sostenibilità; il 78% di loro esprime maggiore fiducia verso aziende che condividono pubblicamente i propri obiettivi ESG: in sostanza, gli italiani sono sempre più attenti alla sostenibilità e la loro fiducia verso le aziende rappresenta un elemento cruciale nel contesto di mercato attuale; la relazione tra consumatori e *brand* non è solo un simbolo di autenticità e impegno verso un futuro sostenibile, ma anche una chiave di successo delle organizzazioni e, in particolare, delle imprese;
- all'esigenza di addivenire a un sistema di inclusione sociale, anche attraverso politiche di immigrazione che trasformino i flussi in opportunità per il nostro Paese.

Del resto, non sono scomparsi come per un incantesimo i presupposti da cui è sorta l'esigenza di affrontare il tema della sostenibilità e dei relativi fattori ESG, *in primis* il cambiamento climatico e i relativi gravissimi impatti sul nostro ecosistema.

Tutto quanto riferito conferma l'attualità del significato di "valore d'impresa" quale elemento centrale di un necessario salto concettuale (prima ancora che culturale), ormai inconciliabile con il solo limitante archetipo della massimizzazione del profitto a favore degli azionisti, per convergere verso una nuova dimensione che ne estende il rapporto a tutti i fattori umani e produttivi – da intendersi in senso lato – con cui l'impresa interagisce lungo la propria catena del valore e con cui persegue obiettivi comuni, richiedendo necessariamente un orizzonte *forward looking* orientato al medio-lungo periodo[4].

In questo contesto, in effetti, l'organo amministrativo assume un ruolo centrale, dovendo integrare sistemicamente i fattori ESG nella strategia, nei modelli di business e nella cultura organizzativa, al fine di garantire la resilienza e la competitività a lungo termine dell'impresa. Una governance solida richiede l'integrazione dei fattori ESG nei meccanismi decisionali, l'allineamento dei sistemi incentivanti (come l'integrazione dei ESG KPI nei sistemi retributivi) e una chiara definizione di ruoli e responsabilità. Nonostante l'analisi degli impatti a breve termine possa evidenziare una maggiore incidenza dei fattori ambientali (E) e sociali (S) – in quanto, nel primo caso, più facilmente quantificabili e, nel secondo caso, più "sensibilmente toccanti" –, la valorizzazione di E e S non può prescindere da un impianto di governance (G) solido e coerente, inteso come elemento strutturale dell'architettura gestionale.

La Social Taxonomy è un sistema di classificazione sviluppato dall'Unione europea per definire obiettivi sociali e canalizzare gli investimenti privati verso attività socialmente rilevanti[5]. Mira a identificare un linguaggio comune per le attività socialmente sostenibili, affiancandosi alla tassonomia ambientale. Mentre la tassonomia ambientale si basa sulla scienza, quella sociale si fonda su norme e principi internazionali autorevoli, come la Dichiarazione universale dei diritti umani e i SDG dell'Agenda 2030 delle Nazioni unite.

[4] CNDCEC, "Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa: impatto degli ESG, con particolare riferimento alle PMI – Evoluzione degli scenari. *Business continuity*, nuove opportunità, creazione di valore: oltre la *compliance*". Documento CNDCEC, seconda edizione, aprile 2025, rivista in base ai recenti sviluppi di prassi e di normativa, anche alla luce delle proposte dell'Omnibus simplification Package.

[5] Platform on Sustainable Finance, "Final report on Social Taxonomy", febbraio 2022.

La struttura della Tassonomia Sociale proposta dalla Platform on Sustainable Finance – il gruppo di esperti che assiste la Commissione europea nello sviluppo delle politiche per la finanza sostenibile – si basa su tre obiettivi principali focalizzati sui gruppi di stakeholder influenzati dalle attività economiche (forza lavoro, consumatori e comunità):

1. lavoro dignitoso (inclusi i lavoratori della catena del valore);
2. standard di vita adeguati e benessere per gli utenti finali;
3. comunità e società inclusive e sostenibili.

Gli aspetti di governance relativi alla sostenibilità considerati in una Social Taxonomy includono: obiettivi di sostenibilità, competenze dell'organo amministrativo, valutazione dei temi di sostenibilità, remunerazione legata agli obiettivi ESG, misure anticorruzione e *lobbying* responsabile. Una governance democratica e partecipativa è cruciale per sviluppare fiducia e trasparenza verso gli stakeholder. Standard come l'ESRS G1 ("Condotta delle imprese"), facente parte del primo *set* degli ESRS di cui al regolamento delegato (UE) 2023/2772 pubblicato il 22 dicembre 2023, delineano l'informativa necessaria per comprendere la strategia e l'approccio dell'impresa su temi quali l'etica aziendale, la lotta alla corruzione, la protezione degli informatori e le prassi di pagamento ai fornitori[6].

In questo Quaderno si fornisce una prima basilare descrizione della relazione tra governance democratica e partecipata e tassonomia sociale e si ragiona sui possibili riflessi di questa relazione sull'efficacia dell'informativa aziendale (dove si presume che gli standard di rendicontazione sulla governance – ad esempio l'ESRS G1 – siano funzionali a implementare meglio la tassonomia sociale e, viceversa, un futuro sviluppo più consapevole e accurato della tassonomia sociale possa contribuire a implementare meglio standard di rendicontazione sulla governance). Scopo finale di tali riflessioni è alimentare il confronto su quali strumenti di comunicazione la governance dovrebbe adottare, se democratica e partecipata, per affinare gli impatti sociali di cui la tassonomia dovrebbe rappresentare strumento funzionale (e non obiettivo di per sé) e, dall'altra parte, come utilizzare la tassonomia sociale – e come la governance partecipata la possa sviluppare – per aumentare l'efficacia nella governance stessa dell'azienda e nella sua comunicazione.

[6] Si ricorda che, nell'ambito delle iniziative collegate all'Omnibus simplification Package on sustainability, la Commissione europea ha anche incaricato l'EFRAG di fornire, entro novembre 2025, il proprio parere tecnico su come semplificare gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Sulla base dei criteri definiti nel mandato della Commissione e dei *feedback* della *wave 1* della CSRD, e analizzati i numerosi contributi pervenuti nel periodo di pubblica consultazione trascorso nei mesi estivi, l'EFRAG ha completato l'incarico alla fine di novembre, pubblicando la bozza degli ESRS modificati il 3 dicembre 2025. Nei Draft Simplified ESRS sono stati quindi ridotti significativamente gli "oneri" di rendicontazione, cercando al contempo di non deviare dal percorso volto a perseguire gli obiettivi primari del Green Deal europeo.

1 Governance e sostenibilità: profili fondamentali e "peso" degli ambiti E, S e G

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente attenzione alla sostenibilità, gli stakeholder richiedono alle imprese maggiore trasparenza e un miglioramento continuo delle *performance* in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG). Parallelamente, i legislatori a livello europeo e nazionale stanno intensificando l'azione normativa attraverso l'introduzione di obblighi stringenti in materia di sostenibilità e tracciabilità lungo l'intera catena del valore.

In tale scenario, i Consigli di amministrazione sono chiamati ad assumere un ruolo centrale nella implementazione dei principi di corretta amministrazione e, quindi di adottare assetti adeguati, utili e funzionali alla transizione sostenibile, mediante l'integrazione sistemica dei fattori ESG nella strategia d'impresa, nei modelli di business e nella cultura organizzativa. Le riforme in atto, tanto nella cornice giuridica quanto nella prassi aziendale, stanno incidendo profondamente sulla governance aziendale, sulle pratiche gestionali, sulle attività operative e sui sistemi di reporting.

Come si è già accennato in Premessa, la transizione verso modelli economici sostenibili non si esaurisce nell'adempimento normativo, ma rappresenta una condizione strategica per la continuità e la competitività dell'impresa. Integrare la sostenibilità nei processi decisionali, nella gestione operativa, nelle catene di fornitura e nei principi culturali aziendali costituisce un approccio razionale per garantire la resilienza dell'organizzazione. Le imprese che riescono ad anticipare e soddisfare le aspettative emergenti di stakeholder e mercato hanno maggiori probabilità di conseguire vantaggi competitivi, accedere a nuove opportunità, migliorare le proprie *performance* ESG e generare valore sostenibile di lungo periodo.

Primarie direttrici di orientamento nella governance ESG

A prescindere (o in modo complementare) a specifiche e calibrate azioni in aree di primo e secondo livello di organizzazione e gestione aziendale, sembra utile individuare, nelle seguenti, tre direttrici fondamentali quali pietre angolari per i Consigli di amministrazione nell'orientamento della propria azione strategica in uno scenario che integri l'analisi, l'amministrazione e il "controllo" dei fattori ESG, direttrici variabili in funzione del grado di maturità dell'organizzazione:

- revisione e adattamento del modello di business;
- allineamento tra la governance e gli obiettivi ESG;

- rafforzamento della trasparenza, della divulgazione e della verifica delle informazioni non finanziarie.

Il modello di business, nella sua configurazione strategica, deve riflettere l'impegno dell'impresa verso la sostenibilità, integrando in modo coerente prodotti e servizi offerti, segmenti di clientela, fonti di ricavo e modalità di finanziamento. In questo processo, la leadership del Consiglio di amministrazione è determinante nell'interpretare le richieste degli stakeholder, valutare nell'ambito della cosiddetta "analisi di doppia materialità" impatti, rischi e opportunità sottesi ai fattori ESG e orientare la creazione di valore sostenibile.

Affinché ciò avvenga, è necessario che i fattori ESG siano pienamente integrati nei meccanismi di governance e, quindi, nei relativi piani d'impresa, per consentire decisioni strategiche consapevoli, una corretta allocazione delle risorse e una definizione chiara delle priorità. Questo implica anche una revisione della composizione del board, per accertare la presenza di competenze adeguate e di una mentalità orientata alla sostenibilità.

Un consiglio di amministrazione efficace deve essere caratterizzato da un mix eterogeneo di competenze, esperienze e profili, che consenta una lettura trasversale delle implicazioni ESG sulla gestione responsabile dell'impresa. La trasformazione culturale dell'organizzazione, necessaria per integrare la sostenibilità nei processi aziendali, richiede un cambiamento nella mentalità delle diverse funzioni e una riformulazione dell'approccio decisionale.

Ogni impresa seguirà un proprio percorso evolutivo, ma il ruolo di indirizzo e supervisione del Consiglio di amministrazione rimane cruciale. In tale contesto, alcune aziende stanno adottando soluzioni come la costituzione di comitati per la sostenibilità o organi consultivi interni. Tuttavia, tali strumenti non devono sostituirsi alla responsabilità piena del Consiglio di amministrazione, che resta l'organo titolare della leadership e dell'accountability in ambito ESG.

La diffusione di una cultura ESG solida richiede il coinvolgimento attivo di tutta l'organizzazione. Ogni funzione aziendale deve essere allineata rispetto agli obiettivi strategici ESG, con una comprensione condivisa del proprio ruolo nel perseguimento di tali finalità. In questa prospettiva, l'adozione di sistemi incentivanti coerenti – tra i KPI basilari degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – è un elemento abilitante fondamentale. In particolare, l'integrazione di ESG KPI nei sistemi retributivi del *management* rappresenta una leva efficace per indirizzare il cambiamento comportamentale.

Occorre pertanto valutare attentamente l'allineamento dei sistemi di remunerazione con gli obiettivi ESG, la propensione al rischio e i valori aziendali. La definizione di obiettivi, metriche e ESG KPI rafforza la credibilità e la coerenza del sistema di incentivazione.

Un assetto di governance solido richiede anche chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità in materia ESG. L'assenza di tale chiarezza può compromettere la *performance* dell'organizzazione e il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. È compito del *board*, attraverso il proprio sistema di governo, definire la supervisione dei rischi, dei controlli e delle metriche ESG, assicurandone la rilevanza rispetto agli obiettivi strategici dell'impresa.

I rischi ESG possono generare impatti significativi sul valore aziendale, in termini sia finanziari (valutazione delle attività, *impairment*, continuità aziendale) sia, soprattutto, reputazionali e legali. Per una gestione efficace, è necessario ampliare l'orizzonte della *risk analysis*, includendo rischi fisici, di transizione, ambientali e di immagine, valutandone il potenziale impatto sulla creazione di valore.

In tale ambito, devono essere integrati nella gestione del rischio aziendale: propensione e risposta al rischio ESG, KRI (Key Risk Indicators), KPI e metriche di *performance*. Una particolare attenzione deve essere dedicata al rischio di greenwashing, che può determinare gravi danni reputazionali, controversie legali, sanzioni e una perdita di fiducia da parte degli stakeholder, con conseguenti ripercussioni sul valore aziendale e sui risultati economici.

Elementi del rapporto tra i fattori E, S e G

Sebbene l'integrazione complessiva dei tre pilastri ESG sia imprescindibile, l'analisi degli impatti più direttamente correlati alla *performance* economico-finanziaria evidenzia, nel breve termine, una maggiore incidenza dei fattori ambientali (E) e sociali (S).

In ambito ambientale, la gestione efficiente delle risorse naturali, dell'energia e delle emissioni costituisce una leva competitiva fondamentale. La riduzione dell'impatto ambientale consente, oltre al rispetto delle normative in continua evoluzione, una razionalizzazione strutturale dei costi operativi attraverso l'adozione di tecnologie a maggiore efficienza e la valorizzazione di risorse rinnovabili. Tuttavia, la transizione ecologica richiede investimenti iniziali significativi che, se non pianificati con rigore, possono compromettere la sostenibilità finanziaria dell'impresa e dunque la continuità aziendale. Al contempo, la mancata gestione dei rischi ambientali espone l'organizzazione a costi reputazionali, sanzioni normative e possibili interruzioni operative, aumentando la probabilità di default.

Analogamente, i fattori sociali costituiscono un driver essenziale di continuità aziendale, in quanto correlati alla stabilità delle relazioni con il capitale umano, con i clienti e con gli stakeholder di riferimento. La gestione proattiva delle tematiche sociali – quali condizioni di lavoro dignitose, tutela della salute e sicurezza, inclusione, diversità e coinvolgimento comunitario – incide direttamente sulla reputazione aziendale, sulla capacità di attrazione e fidelizzazione dei talenti, nonché sulla coesione interna dell'organizzazione. Investimenti in formazione, programmi di welfare aziendale e progetti sociali rappresentano strumenti strategici per rafforzare la sostenibilità del modello di business. Tali interventi, se correttamente integrati nel piano industriale, contribuiscono a migliorare le *performance* operative e a ridurre i rischi derivanti da tensioni sociali, contenziosi o dinamiche di disallineamento valoriale con il contesto esterno.

La valorizzazione dei fattori E ed S, tuttavia, non può prescindere da un impianto di governance solido e coerente. La governance della sostenibilità deve pertanto essere concepita come un sistema dinamico e interconnesso, in grado di garantire non solo *compliance* e trasparenza, ma anche l'integrazione dei fattori ESG nei sistemi di controllo interno, nella gestione dei rischi e nella reportistica integrata. Non si tratta di un sistema accessorio, ma di un elemento strutturale dell'architettura gestionale dell'impresa.

In tal senso, il d.lgs. 125/2024, attuativo della direttiva (UE) 2022/2464 – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) –, rappresenta un passaggio normativo rilevante, introducendo obblighi rafforzati in materia di rendicontazione di sostenibilità e spingendo le imprese verso una piena integrazione degli assetti ESG nei processi aziendali. L'approccio richiesto dal legislatore non è più descrittivo ma sostanziale: l'informativa deve riflettere l'effettiva capacità (o incapacità) dell'impresa di generare valore sostenibile e di mitigare i rischi ESG lungo l'intera catena del valore.

Pur senza approfondire le connessioni economiche e le argomentazioni scientifiche esplicitate negli standard di classificazione e di *disclosure* di sostenibilità (o desumibili da una loro trattazione analitica)

dell'attuale scenario normativo e tecnico del sistema complessivo e dell'economia aziendale, appare chiaro come l'efficace gestione dei fattori ambientali e sociali – integrata in una governance ESG solida e consapevole – costituisca non solo un presupposto di conformità normativa, ma anche un fattore determinante per la creazione di valore, per la continuità aziendale e per la competitività nel lungo periodo.

Aspetti di tassonomia sociale nella governance di sostenibilità

I fattori di governance tipicamente affrontano questioni economiche come proprietà, diritti degli azionisti, composizione dei consigli di amministrazione, rendicontazione finanziaria, audit, gestione del rischio e conformità legale. Tuttavia, solo gli aspetti direttamente correlati alla sostenibilità sarebbero considerati in una tassonomia sociale.

Questi includono:

- obiettivi e target di sostenibilità;
- conflitto di interesse dei membri del consiglio su questioni di sostenibilità;
- competenze dei membri del consiglio e dei direttori;
- valutazione dei temi di sostenibilità;
- remunerazione/incentivi legati agli obiettivi di sostenibilità.

I criteri tecnici di screening incentrati sugli stakeholder includeranno metriche qualitative e quantitative e soglie che mirano agli impatti aziendali chiave su questi gruppi. Gli indicatori qualitativi si concentrano su politiche e procedure aziendali, mentre le metriche quantitative possono includere condizioni di lavoro sicure, antidiscriminazione, libertà di associazione e generazione di occupazione.

Le metriche quantitative forniscono parametri di riferimento orientati ai risultati, ma devono essere considerate insieme a informazioni qualitative per essere significative.

Ai fini della costruzione di una efficace sistema di rilevazione dei fenomeni inclusi e indagati in una tassonomia sociale, si ritiene che i relativi indicatori vadano individuati e costruiti considerando le seguenti caratteristiche:

- riferimento a standard internazionali: l'indicatore dovrebbe riferirsi a norme, processi o obiettivi riconosciuti a livello internazionale, come i principi guida delle Nazioni Unite e gli SDG;
- buon proxy per l'obiettivo: l'indicatore deve essere un buon proxy per l'obiettivo che affronta;
- specificità: l'indicatore dovrebbe essere abbastanza specifico da riferirsi a un'attività economica;
- direzione chiara: l'indicatore deve avere una direzione chiara e precisa;
- livello di dettaglio: gli indicatori dovrebbero essere tutti a un livello di dettaglio simile;
- evitare incentivi perversi: gli indicatori dovrebbero evitare di creare incentivi perversi o conseguenze indesiderate;
- costo ragionevole: i dati dovrebbero essere disponibili a un costo ragionevole, considerando le differenze tra aziende più grandi e più piccole.

2 Tassonomia sociale

La Social Taxonomy è un sistema di classificazione che mira a definire obiettivi sociali e a identificare le attività che contribuiscono al loro raggiungimento. È stata sviluppata dall'Unione europea per canalizzare gli investimenti privati verso attività considerate socialmente rilevanti[7].

La sostenibilità e la finanza sostenibile sono molto spesso associate alla parte ambientale, tralasciando la componente sociale e quella di governance. L'Unione europea contribuisce in modo essenziale con la propria attività affinché gli Stati membri e le imprese comprendano il pieno valore dei criteri ESG nella loro dimensione olistica; direttive, regolamenti e altri atti di rilevanza giuridica sulla trasparenza, sulla responsabilità e sulla sostenibilità ne sono l'effettiva dimostrazione.

Per fare in modo che la tassonomia delle attività economiche sostenibili sia estesa anche all'ambito sociale, la Commissione europea ha chiesto alla Platform on Sustainable Finance (PSF) di fornire dei suggerimenti in questa direzione[8]. Nel mese di febbraio 2022 la PSF ha presentato il report finale sulla tassonomia sociale, ispirata alla tassonomia delle attività eco-compatibili, che oggi rappresenta il documento più completo sul tema, in attesa di nuove integrazioni e regolamentazioni.

La Social Taxonomy si basa su criteri come la giustizia sociale, l'inclusione, la qualità del lavoro e il benessere dei lavoratori. L'obiettivo è garantire che gli investimenti finanziari siano non solo redditizi ma anche positivi per la società.

La tassonomia sociale, quindi ha il compito di identificare un linguaggio comune per le attività *socialmente sostenibili*, affiancandosi alla tassonomia delle attività economiche sostenibili di cui al regolamento (UE) 852/2020.

La domanda di obbligazioni sociali indica che gli investitori vedono gli investimenti sociali come un'opportunità e riconoscono i rischi associati alla trascuratezza dei fattori sociali.

Gli investitori affrontano rischi significativi se non considerano le implicazioni sociali dei loro investimenti. Questi rischi possono influenzare tutte le aree di business e includono rischi reputazionali, di mercato, di liquidità, di credito, normativi, operativi e assicurativi.

[7] Platform on Sustainable Finance, "Final Report" (2022), cit.

[8] La Platform on Sustainable Finance (PSF) è il gruppo di esperti che assiste la Commissione europea nello sviluppo delle politiche per la finanza sostenibile. Nel mese di febbraio del 2022 la PSF ha presentato il Final Report sulla Social Taxonomy, con l'obiettivo di estendere il concetto di investimento sostenibile all'interno dell'Unione europea.

Le aziende possono subire danni reputazionali, boicottaggi, interruzioni delle catene di approvvigionamento e difficoltà ad attrarre giovani talenti. Questi rischi si traducono in rischi per gli investitori. È cruciale quindi definire chiaramente cosa costituisce un investimento sociale.

La PSF propone una struttura per una tassonomia sociale all'interno dell'attuale ambiente legislativo dell'Unione. Questo ambiente include la legislazione esistente sulla tassonomia UE, la CSRD, la SFDR e la Sustainable Corporate Governance (SCG) Initiative. Integrare la Tassonomia Sociale all'interno dell'attuale ambiente legislativo diventa una condizione necessaria per evitare di sovraccaricare le aziende, soprattutto le piccole imprese, con ulteriori requisiti di rendicontazione.

Le attività socialmente sostenibili devono contribuire al raggiungimento di uno o più macro-obiettivi senza arrecare danni significativi a uno degli obiettivi rimanenti, secondo il principio Do No Significant Harm (DNSH); inoltre, devono rispettare le clausole minime di salvaguardia, così come previsto nella tassonomia per le attività economiche sostenibili.

Tuttavia, potrebbe essere difficile definire le attività come socialmente sostenibili o dannose, poiché ciò dipende dal contesto nazionale e dalle relazioni industriali, inoltre bisogna essere consapevoli che molti obiettivi di una tassonomia sociale potrebbero andare oltre i poteri dell'Unione, come la contrattazione collettiva e i salari.

Una tassonomia sociale non è destinata a sostituire la regolamentazione nazionale e deve rispettare la divisione dei poteri basata sui trattati. Deve supportare gli investimenti in attività che contribuiscono agli obiettivi sociali, fornendo agli investitori uno strumento per supportare le loro scelte di investimento.

Le normative nazionali variano, stabilendo parametri diversi per prevenire comportamenti socialmente dannosi o richiedere contributi sociali. Una tassonomia sociale non dovrebbe creare incentivi in opposizione alla legislazione nazionale o all'autonomia dei partner sociali.

2.1 Differenze tra tassonomie ambientali e sociali

Ci sono tre differenze chiave tra le tassonomie ambientali e le tassonomie sociali:

- *benefici intrinseci vs aggiuntivi*: le attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale mirano a ridurre o invertire gli impatti negativi sull'ambiente; le attività economiche sostenibili dal punto di vista sociale tendono ad avere benefici intrinseci, come la creazione di posti di lavoro e la fornitura di servizi socialmente utili: la tassonomia sociale deve differenziare tra benefici sociali intrinseci e aggiuntivi;
- *basi scientifiche vs normative*: la tassonomia ambientale si basa su discipline rientranti o riconducibili nell'ambito delle scienze naturali e su quadri internazionali come l'Accordo di Parigi; la tassonomia sociale non può basarsi sulle discipline scientifiche nello stesso modo: deve invece fondarsi su norme e principi internazionali autorevoli, come le Linee guida dell'OCSE e i Principi guida delle Nazioni unite;

- *criteri quantificabili vs qualitativi*: è più difficile sviluppare criteri quantificabili per una tassonomia sociale rispetto a una tassonomia ambientale; tuttavia, ci sono sviluppi promettenti nel campo dei dati sociali quantificabili, come il "cruscotto sociale" dell'Unione e gli indicatori relativi agli SDG.

Pur nelle differenze di contenuto e di approccio, la struttura metodologica sviluppata per la tassonomia ambientale offre una base solida e replicabile anche per la dimensione sociale. Questo approccio sequenziale consente di mantenere coerenza all'interno del sistema di tassonomie e di garantire che anche la dimensione sociale sia trattata con rigore e trasparenza. Nello specifico, una tassonomia sociale dovrebbe seguire gli stessi quattro passaggi fondamentali:

1. stabilire obiettivi sociali chiari, come il miglioramento delle condizioni lavorative, l'accesso ai servizi essenziali o la promozione dell'uguaglianza.
2. definire i criteri di "contributo sostanziale" che identificano quando un'attività economica apporta un impatto sociale positivo al raggiungimento di quegli obiettivi.
3. applicare il principio di "non arrecare danno significativo" (DNSH), per evitare che un'attività che apporta un beneficio sociale comprometta altri ambiti sociali (es. diritti umani, equità).
4. garantire il rispetto delle salvaguardie sociali minime, ossia assicurare che tutte le attività classificate come socialmente sostenibili rispettino standard minimi internazionali.

Adottare questa struttura non significa ignorare le peculiarità del sociale, ma riconoscere che un metodo comune facilita la comprensione da parte dei mercati, aumenta la comparabilità e contribuisce alla credibilità del sistema nel suo complesso.

2.2. Obiettivi della Tassonomia sociale di primo e secondo livello

Le fondamenta culturali e giuridiche alla base di una tassonomia sociale sono contenute in concetti e principi internazionali consolidati, rinvenibili nei seguenti atti, iniziative, convenzioni e linee guida:

- la Dichiarazione universale dei diritti umani;
- il Patto internazionale sui diritti economici, sociali e culturali;
- il Patto internazionale sui diritti civili e politici;
- la Dichiarazione dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) sui Principi e diritti fondamentali nel lavoro;
- la Dichiarazione tripartita di Principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL;
- la Convenzione europea dei diritti dell'uomo;
- la Carta sociale europea;
- la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea;

- il pilastro europeo dei diritti sociali;
- gli SDG (Obiettivi di sviluppo sostenibile);
- i Principi guida delle Nazioni unite;
- il Global Compact delle Nazioni unite;
- le Linee guida dell'OCSE per le multinazionali.

Questi atti, iniziative, convenzioni e principi coprono una vasta gamma di argomenti sociali che possono essere inclusi nell'ambito della tassonomia sociale, tra cui:

- diritti dei lavoratori;
- protezione e inclusione sociale;
- non discriminazione;
- diritto all'assistenza sanitaria, all'abitazione, all'istruzione (inclusa la formazione professionale) e al cibo;
- assistenza in caso di disoccupazione o lavoro autonomo;
- protezione dei consumatori;
- società pacifiche e inclusive;
- lotta contro la corruzione e l'evasione fiscale.

Gli obiettivi per una tassonomia sociale si concentrano sui gruppi di stakeholder influenzati dalle attività economiche: la forza lavoro, i consumatori e le comunità.

Lavoro dignitoso (inclusi i lavoratori della catena del valore)

Questo obiettivo si concentra sulle persone nella loro vita lavorativa o come lavoratori. La formulazione di questo obiettivo riconosce il ruolo utile dell'agenda del lavoro dignitoso promossa dall'OIL. I quattro pilastri dell'agenda del lavoro dignitoso sono:

- creazione di posti di lavoro,
- protezione sociale;
- diritti sul lavoro;
- dialogo sociale.

Questo obiettivo includerebbe sotto-obiettivi che enfatizzano alcuni di questi quattro pilastri. Poiché si riferisce anche alla cd. "transizione giusta", questo obiettivo rifletterebbe anche la generazione di occupazione per determinati gruppi di persone (come coloro che sono rimasti disoccupati a causa della chiusura di industrie inquinanti). L'obiettivo del lavoro dignitoso è ben espresso nel SDG 8 dell'Agenda 2030. È anche positivamente correlato con altri SDG che danno forma al concetto di lavoro dignitoso (ad esempio, SDG 1, 4, 5, 10, 17, ecc.). Ad esempio, la Confederazione europea dei sindacati e la Confederazione internazionale dei sindacati promuovono un'agenda per lo sviluppo sostenibile che è incentrata sull'SDG 8.

A livello UE, il pilastro europeo dei diritti sociali stabilisce una definizione comune e ampiamente concordata di lavori di qualità, che è pienamente compatibile con l'Agenda 2030. Tuttavia, l'obiettivo del lavoro dignitoso non dovrebbe essere limitato all'Unione europea.

Le condizioni di lavoro nei paesi terzi a volte non soddisfano le esigenze dell'agenda del lavoro dignitoso e sono direttamente collegate al mercato dell'UE dove vengono importati prodotti realizzati in condizioni di lavoro pessime. Pertanto, è importante considerare anche le condizioni di lavoro nella catena di approvvigionamento.

Standard di vita adeguati e benessere per gli utenti finali

Questo obiettivo si concentra sulle persone nel loro ruolo di utenti finali di determinati prodotti e servizi che comportano rischi elevati per la salute o la sicurezza o che hanno il potenziale per aiutare le persone a soddisfare i bisogni umani di base. I sotto-obiettivi enfatizzeranno aspetti legati alla protezione dei consumatori e alla realizzazione dei diritti economici e sociali come il diritto alla salute, al cibo, all'abitazione e all'istruzione.

Comunità e società inclusive e sostenibili

Questo obiettivo enfatizzerà il rispetto e il supporto dei diritti umani prestando attenzione agli *impatti delle attività sulle comunità e sulla società in generale*. Lo farà:

- affrontando ed evitando o mitigando impatti negativi;
- rendendo disponibile l'infrastruttura economica di base a determinati gruppi target.

Questo obiettivo si concentra sulle persone nel loro ruolo di membri delle comunità. I sotto-obiettivi di questo obiettivo enfatizzeranno questioni come:

- diritti sulla terra;
- diritti dei popoli indigeni;
- difensori dei diritti umani;
- migliorare/mantenere l'accessibilità e la disponibilità di infrastrutture economiche di base e servizi come elettricità pulita e acqua per determinati gruppi vulnerabili o gruppi bisognosi.

Partendo dai tre obiettivi di cui sopra, la struttura ideale per sviluppare una tassonomia sociale, che ricalca quella della tassonomia ambientale, è la seguente:

1. lo sviluppo di sotto-obiettivi;
2. tipi di contributo sostanziale e come funzioneranno;
3. il ruolo speciale del DNSH e delle "salvaguardie minime" in una tassonomia sociale;
4. la logica per la selezione dei settori;
5. collegare il contributo sostanziale alle spese in conto capitale (CapEx), alle spese operative (OpEx) o al fatturato.

Obiettivi di secondo livello

I tre obiettivi sui lavoratori, gli utenti finali e le comunità coprono una vasta gamma di argomenti di "secondo livello", cruciali per l'efficacia di una tassonomia sociale. Questi argomenti necessitano di:

- approcci diversi per la priorità dei settori;
- contributi sostanziali diversi;
- criteri DNSH diversi.

Pertanto, risulta necessario sviluppare sotto-obiettivi che coprano tutti gli argomenti essenziali di ciascun obiettivo primario e che siano chiaramente distinguibili l'uno dall'altro senza sovrapposizioni.

Segue una sintesi dello schema dei sotto-obiettivi elaborati dalla PSF, previsti nel Report della Social Taxonomy, pubblicato nel febbraio 2022.

Questi sotto-obiettivi dovrebbero garantire che gli investimenti classificati secondo la tassonomia sociale siano allineati al pilastro europeo dei diritti sociali e umani e all'agenda del lavoro dignitoso nell'ambito del quadro degli SDG.

Lavoro dignitoso

1. Promuovere il lavoro dignitoso	Rafforzare il dialogo sociale, promuovere la libertà di associazione e promuovere la contrattazione collettiva per stabilire salari e condizioni di lavoro, specialmente in situazioni con bassi livelli di salari concordati collettivamente. Introdurre o mantenere un accordo quadro a livello UE – o un accordo quadro attivo – tra l'azienda e i lavoratori, ove applicabile e appropriato nel contesto nazionale. Questo accordo dovrebbe fare specifico riferimento al rispetto degli standard lavorativi lungo le catene del valore.
	Garantire che i livelli salariali per i lavoratori siano stabiliti in modo prevedibile e trasparente. Dovrebbero essere pagati salari dignitosi che garantiscano una vita dignitosa ai lavoratori e alle loro famiglie, rispettando al contempo gli accordi di contrattazione collettiva più ampi tra le parti sociali e garantendo orari di lavoro dignitosi.
	Garantire che le relazioni di lavoro formali evitino condizioni di lavoro precarie.
	Fornire eccellenti condizioni di salute e sicurezza per i lavoratori, con alti livelli di rappresentanza dei lavoratori in comitati formali sulla salute e sicurezza composti congiuntamente da gestione e lavoratori.
	Gestire programmi estesi per le competenze e l'apprendimento permanente, la transizione lavorativa e la generazione di occupazione. Questi programmi dovrebbero fare uno sforzo speciale per garantire alti livelli di coinvolgimento dei lavoratori nello sviluppo del programma e nella generazione di opportunità di formazione. Dovrebbero anche fare uno sforzo speciale per includere determinati gruppi (ancora da determinare), comprese le donne.
	Fornire protezione sociale come appropriato nel contesto nazionale. Questo dovrebbe includere pensioni per i dipendenti, finanziate anche dai datori di lavoro, e assistenza sociale come buone disposizioni per l'assistenza all'infanzia. La protezione sociale al di fuori della sfera lavorativa sarebbe considerata negli obiettivi di "comunità e società inclusive e sostenibili".
	Prendere misure immediate ed efficaci per porre fine al lavoro forzato e allo sfruttamento del lavoro, con specifico riferimento ai lavoratori con un background migratorio.
	Prendere misure immediate ed efficaci contro il lavoro minorile per porre fine al lavoro minorile.
2. Promuovere l'uguaglianza e la non discriminazione sul lavoro	Pari opportunità di lavoro per le donne, anche aiutando a porre fine alla segregazione nel mercato del lavoro attraverso professioni specifiche di genere. Garantire che le donne e i lavoratori di diversi background siano ugualmente rappresentati a tutti i livelli dell'azienda e in tutti i tipi di occupazioni e posizioni, compresa la dirigenza. Questo dovrebbe avere come obiettivo specifico ridurre i divari retributivi, compresi i divari retributivi di genere. Offrire congedo parentale e altre strutture e risorse che aiutino a migliorare le condizioni di lavoro e le prospettive di carriera delle persone svantaggiate.
	Creazione di posti di lavoro dignitosi per le popolazioni target (giovani disoccupati, gruppi svantaggiati).
	Creare posti di lavoro per le donne, sia direttamente che indirettamente, anche attraverso misure speciali per attrarre le donne nella forza lavoro o per abbattere la segregazione di genere nei lavori (ad esempio, strutture per l'assistenza all'infanzia e politiche di diversità che vanno oltre la semplice conformità alla legislazione esistente).
	Garantire che il divario retributivo tra dirigenti e lavoratori medi non sia eccessivo.
	Garantire un reddito dignitoso per gli agricoltori.
3. Garantire il rispetto dei diritti nella catena del valore	Garantire il rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori interessati nella catena del valore effettuando una due diligence basata sul rischio, inclusi i sotto-obiettivi elencati sopra.

Standard di vita adeguati e benessere per gli utenti finali

1. Promuovere la sicurezza e la qualità di prodotti e servizi	Garantire prodotti e servizi sani e sicuri.
	Progettare prodotti per essere durevoli e riparabili (rendendo disponibili pezzi di ricambio, garantendo l'interoperabilità dei pezzi di ricambio con quelli dei concorrenti) e offrire servizi che consentano un'esperienza multimodale fluida (ad esempio, nei trasporti).
	Fornire sicurezza informatica e protezione dei dati personali e della privacy.
	Impegnarsi in pratiche di marketing responsabili fornendo tutte le informazioni rilevanti e comprensibili ai consumatori in modo che possano fare una scelta informata. Evitare di indirizzare i consumatori verso prodotti e servizi che non sono nel loro interesse.
	Garantire l'accesso a prodotti e servizi sanitari di qualità, inclusi i servizi di assistenza. Questi prodotti e servizi dovrebbero avere un alto standard di qualità e sicurezza ed essere facili da accedere.
2. Promuovere l'accessibilità a beni e servizi fondamentali	Migliorare l'accesso a cibo sano e altamente nutriente di buona qualità, soprattutto per i bambini.
	Migliorare l'accesso ad acqua potabile di buona qualità.
	Migliorare l'accesso a abitazioni di buona qualità.
	Migliorare l'accesso all'istruzione e all'apprendimento permanente.

Comunità e società inclusive e sostenibili

1. Promuovere l'uguaglianza e la crescita inclusiva	Migliorare l'accesso per le popolazioni target e/o le aree alle infrastrutture economiche di base come trasporti, telecomunicazioni (incluso internet), servizi finanziari ed elettricità
	Assistenza all'infanzia e supporto ai bambini
	Inclusione delle persone con disabilità
	Creare e preservare posti di lavoro dignitosi, in particolare come parte di una transizione giusta, verde e digitale, ad esempio trattenendo e riqualificando i lavoratori;
	Nella misura in cui è appropriato, preservare i livelli di occupazione e assumere lavoratori locali e supportare fornitori locali nelle aree target;
	Promuovere l'uguaglianza: (i) affrontando i divari di genere riconosciuti nelle comunità e nella società; (ii) avendo un impatto trasformativo sull'uguaglianza di genere e sul risparmio di tempo per le donne (ad esempio, caratteristiche di design dei progetti di mobilità, accesso ai finanziamenti per le imprenditrici).
2. Sostenere mezzi di sussistenza sostenibili e diritti sulla terra	Promuovere lo sviluppo guidato dalla comunità dove i processi decisionali sono decentralizzati a livello comunitario.
	Evitare e affrontare gli impatti negativi sulle comunità colpite dalle operazioni aziendali (inclusi ma non limitati a: terra e mezzi di sussistenza; salute, sicurezza e protezione; siti culturalmente e spiritualmente sacri; e accesso ai servizi di base, come acqua, servizi igienico-sanitari, abitazioni e istruzione).
	Effettuare consultazioni significative con le comunità interessate, inclusi i temi delle priorità di sviluppo ove rilevanti. Questo dovrebbe mirare a garantire un coinvolgimento continuo e una negoziazione in buona fede con i popoli indigeni per ottenere il loro consenso libero, preventivo e informato prima di intraprendere qualsiasi attività che possa influenzarli.
3. Garantire il rispetto dei diritti umani delle comunità interessate	Implementare il processo di "consenso libero, preventivo e informato" quando i gruppi di popolazioni indigene sono interessati. Supportare la libertà di riunione ed espressione, inclusa la protezione dei difensori dei diritti umani e dello spazio civico: ove appropriato, intraprendere azioni e impegnarsi in difesa collettiva, dialogo con gli stati e coalizioni multi-stakeholder su questioni relative ai difensori dei diritti umani e alle restrizioni sulle libertà civiche e sullo stato di diritto; garantire che i diritti sulla terra indigena e consuetudinaria siano rispettati quando si acquisisce o si utilizza la terra, anche ridisegnando i piani aziendali o le attività per evitare impatti sulla terra indigena o consuetudinaria.

Attraverso una tassonomia sociale ben strutturata, le entità economiche avrebbero la possibilità di contribuire in modo più mirato al raggiungimento di obiettivi sociali, generando diverse tipologie di impatti. Peraltro, è evidente quanto alcuni obiettivi di primo livello, in specie per la loro trasversalità rispetto alle tipologie di stakeholder cui si riferiscono gli obiettivi di secondo livello, risultano particolarmente significativi nello strutturare le norme giuridiche e tecniche con cui implementare il regime di tassonomia sociale. Ad esempio, il rafforzamento dei processi di tutela dei diritti umani nei vari contesti economici può produrre conseguenze concrete e misurabili per lavoratori, consumatori e comunità lungo l'intera catena del valore, su una o più delle seguenti ambiti:

- diritti dei sindacati;
- pagamento di salari dignitosi;
- salute e sicurezza;
- prodotti più sicuri e praticabili per i consumatori;
- impatti positivi per le comunità;
- creazione di posti di lavoro dignitosi.

Alcuni ambiti possono sembrare piuttosto evidenti ed essere percepiti dai più come scontati, o consolidati; e invece anche piccoli progressi vanno considerati come fondamentali passi avanti nella lotta contro le disuguaglianze e la marginalizzazione: le rilevazioni sui salari dignitosi, ad esempio, mostrano quanto il movimento di tale variabile possa risultare permeante e decisivo nella catena del valore delle aziende che aderiscano a tale istituto, cruciale nell'implementazione concreta degli SDG[9].

[9] Secondo le analisi di Shift – organizzazione non profit internazionale con sede a New York che si occupa specificamente di studi sul salario dignitoso (*living wage*) e sui diritti umani in ambito aziendale al fine di promuovere (in collaborazione con imprese, investitori e organizzazioni della società civile) l'adozione di salari dignitosi nei processi produttivi e nelle catene di fornitura globali –, questa azione da sola migliorerebbe la vita di 340-450 milioni di persone. Se consideriamo anche le famiglie di questi lavoratori, fino a 2 miliardi di persone ne beneficerebbero. In altre parole, un salario dignitoso potrebbe migliorare la vita di circa il 25% della popolazione mondiale, come previsto dagli SDG.

3 Governance democratica e partecipativa

Le aziende oggi si trovano sotto una crescente pressione ad agire in ambito ESG (Environmental, Social, Governance) e molte hanno fissato obiettivi ambiziosi di sostenibilità. Tuttavia, tra gli impegni dichiarati e i risultati reali si osserva spesso un divario significativo. Questo scollamento deriva da compromessi complessi: investitori che richiedono ritorni costanti, clienti che vogliono prodotti sostenibili senza sacrificare convenienza e prezzo, e stakeholder che chiedono trasparenza in un contesto normativo ed economico in continua evoluzione. In altre parole, perseguire la sostenibilità non significa solo "fare del bene", ma richiede un equilibrio delicato tra interessi diversi e vincoli pratici.

Per colmare il divario tra visione e azione, servono strumenti integrati e coerenti. Tra questi, un ruolo cruciale è giocato da una governance partecipativa, dalla tassonomia sociale e dalla rendicontazione secondo lo standard ESRS G1 (European Sustainability Reporting Standards – Governance 1, Condotta d'impresa). Questi strumenti devono essere compresi nel loro legame reciproco, non trattati separatamente.

Governance partecipativa e tassonomia sociale: un binomio per colmare il divario

Una governance democratica e partecipativa, fondata sull'ascolto attivo e sull'inclusione effettiva di tutti gli stakeholder, è essenziale per dare concretezza agli obiettivi della tassonomia sociale. La tassonomia sociale mira a classificare le attività economiche in base al loro contributo ad obiettivi sociali (inclusione, accesso ai diritti, condizioni di lavoro dignitose, ecc.). Ma questa classificazione ha senso solo se è guidata da meccanismi decisionali trasparenti e inclusivi, in cui stakeholder interni ed esterni possano esprimere priorità, valutare le scelte dell'impresa e influire su di esse. In pratica, la governance partecipativa fornisce il motore operativo della tassonomia sociale, garantendo che i criteri sociali non restino un esercizio formale, ma guidino davvero le scelte strategiche dell'azienda.

D'altra parte, la tassonomia sociale può fungere da strumento che rafforza la governance partecipativa. Introdurre metriche, principi e requisiti sociali spinge l'azienda a coinvolgere attori diversi nella definizione, nell'attuazione e nel monitoraggio degli impatti sociali. Ad esempio, se un'impresa si impegna a classificare le proprie attività secondo la tassonomia sociale, dovrà consultare dipendenti, comunità locali, fornitori e altri portatori d'interesse per identificare quali attività hanno maggior valore sociale e come migliorare le *performance* in tal senso. Questo processo aumenta il coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni e rende la governance più aperta e reattiva.

Un effetto cruciale di questo binomio si riflette sull'efficacia dell'informativa aziendale in materia di sostenibilità sociale. Un'azienda con governance realmente democratica riuscirà a raccogliere

informazioni di migliore qualità sui propri impatti sociali (grazie al dialogo con gli stakeholder) e avrà interesse a comunicarle in modo trasparente. Allo stesso tempo, l'uso della tassonomia sociale fornisce metriche comuni e criteri oggettivi con cui rendicontare tali impatti. Ne deriva un'informativa più efficace perché è sia narrativa e significativa per gli stakeholder, sia basata su dati e standard verificabili. Questo aumenta la fiducia dei destinatari del report (investitori, società civile, autorità) e la credibilità complessiva dell'azienda.

Strumenti di comunicazione in una governance democratica e inclusiva

Se la governance è davvero partecipativa, deve fondarsi su strumenti di comunicazione inclusivi, chiari e accessibili. La comunicazione, in questa prospettiva, non è un fine ma un mezzo fondamentale per costruire relazioni di fiducia, rendere trasparente il processo decisionale e dimostrare coerenza tra dichiarazioni e azioni. Inoltre, una comunicazione efficace consente di raccogliere feedback continui dagli stakeholder, che a loro volta possono orientare e affinare le strategie sociali dell'azienda.

Alcuni strumenti chiave di comunicazione che una governance democratica dovrebbe adottare sono:

- narrativa integrata: raccontare l'identità aziendale unendo scopo, valori, rischi e impatti sociali in un'unica storia coerente;
- canali digitali bidirezionali: utilizzare piattaforme online interattive per il dialogo costante con dipendenti, comunità locali, clienti e altri stakeholder;
- report di sostenibilità ESG integrati: sviluppare report annuali (o periodici) che integrino indicatori finanziari e non finanziari, collegando i risultati economici con metriche sociali della tassonomia;
- indicatori narrativi e qualitativi accanto a quelli quantitativi: includere nelle comunicazioni case study, testimonianze, storie di cambiamento ed esempi concreti che illustrino il valore sociale generato;
- trasparenza sui dilemmi e sui trade-off: una comunicazione onesta, tipica di una governance partecipativa, ammette anche le sfide incontrate.

Tassonomia sociale come leva per migliorare governance e comunicazione

La tassonomia sociale non dovrebbe essere vista come un obbligo burocratico o un obiettivo fine a se stesso, ma come uno strumento funzionale a migliorare la gestione aziendale e la sua comunicazione. Se utilizzata correttamente, infatti, la tassonomia sociale diventa una leva di cambiamento organizzativo che può aumentare l'efficacia sia della governance che del dialogo con gli stakeholder.

Da un lato, applicare la tassonomia sociale in azienda significa inserire criteri sociali chiari nei processi decisionali. Ad esempio, sapere che un investimento o un'attività sarà classificato come "attività economica con contributo sociale significativo" solo se rispetta determinati standard (es. parità di genere, rispetto dei diritti umani, benefici per comunità svantaggiate, ecc.) spinge il *management* a integrare questi standard nelle proprie valutazioni strategiche. Una governance partecipativa può sfruttare la tassonomia per sviluppare policy e obiettivi più rigorosi: coinvolgendo Consiglio di amministrazione, comitati etici e rappresentanti degli stakeholder nella definizione delle attività "socialmente sostenibili" secondo la tassonomia, l'azienda crea internamente una maggiore

consapevolezza e competenza su questi temi. Ciò porta a decisioni più informate e coerenti con gli obiettivi sociali, aumentando l'efficacia della governance nel suo insieme.

Dall'altro lato, l'impiego della tassonomia sociale facilita la comunicazione esterna perché fornisce un linguaggio comune e criteri oggettivi da condividere. Invece di limitarsi a dichiarazioni generiche l'azienda può comunicare risultati concreti legati alla tassonomia. Questo rende la comunicazione più credibile e comparabile. Inoltre, una governance partecipativa può utilizzare i risultati misurati tramite tassonomia come base per dialogare con gli stakeholder.

Una concreta applicazione dell'integrazione fra social *e governance: partecipazione dei lavoratori a gestione, capitale e utili delle imprese*

Il tema della creazione di un'impresa inclusiva (in funzione degli obiettivi S e G) trova una concreta possibile messa in pratica alla luce delle disposizioni della L. 76/2025 (recante "Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese"), che merita di essere presa in considerazione, costituendone la prima attuazione, forse imperfetta ma sicuramente significativa. Le disposizioni in argomento acquistano tuttavia un rilievo e una forza vincolante significativamente maggiori se lette all'interno di un quadro normativo – nazionale ed europeo – segnato da una decisa spinta verso il superamento del modello tradizionale di impresa, concepita come mera organizzazione di mezzi e indirizzata verso logiche prevalentemente competitive. Tale evoluzione conduce verso una nozione di impresa più articolata e matura, nella quale la centralità delle persone assume un ruolo essenziale e in cui tutti i soggetti coinvolti (azionisti, management, lavoratori e stakeholder) cooperano per il perseguimento di finalità condivise, secondo un paradigma di governance collaborativa[10]. Con la L. 76/2025, il riconoscimento del "diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti normativamente stabiliti, alla gestione delle aziende" di cui all'art. 46 della Costituzione viene integrato con i doveri di solidarietà civile, economica e sociale sanciti dall'art. 2 della Costituzione e dall'art. 2 del Trattato sull'Unione europea, nonché con la disciplina eurounitaria in materia di obiettivi ESG. La finalità dichiarata del Legislatore è quella di promuovere un modello di impresa in cui lo sviluppo sostenibile si realizza attraverso la cooperazione dei principali "fattori produttivi" / soggetti coinvolti, i quali – pur nella diversità di ruoli, funzioni e responsabilità – concorrono alla definizione e alla condivisione dei progetti aziendali, contribuendo alla creazione di valore durevole sotto il profilo economico, sociale e occupazionale, a beneficio dell'impresa stessa e dell'insieme degli stakeholder.

Nella disciplina attualmente vigente degli ESRS, approvati con regolamento delegato UE 2023/2772 del 31 luglio 2023, le imprese obbligate sono tenute, nell'ambito dell'analisi di doppia rilevanza finalizzata all'individuazione dei temi ESG oggetto di rendicontazione, a valutare impatti, rischi e opportunità connessi a una pluralità di profili di sostenibilità. Tra questi rientrano, il dialogo sociale, la libertà di associazione, l'esistenza di organismi aziendali, nonché i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori, inclusa la contrattazione collettiva e la percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi[11].

[10] Cfr. Baudino, A. e Frascinelli, R., "Governance collaborativa per la continuità e sostenibilità dell'impresa", in Eutekne.Info, quotidiano online, 8 novembre 2023.

[11] Cfr. ESRS 1, Requisito applicativo n. 16.

Sebbene né gli ESRS applicabili alle imprese soggette alla CSRD né il Voluntary sustainability reporting standard for non-listed SMEs (VSME), destinato, appunto, alle organizzazioni di dimensioni non grandi che intendano volontariamente intraprendere percorsi di sostenibilità ESG, prevedano un obbligo espresso di comunicare l'adozione di strumenti di partecipazione in relazione ai fattori Social e Governance, il nuovo approccio alla rendicontazione che emerge dal processo di semplificazione degli ESRS sembra comunque riconoscere un ampio margine di valutazione agli addetti ai lavori, consentendo loro di includere nel report ESG anche informazioni di questo tipo. Alla luce del quadro normativo in continua evoluzione, risulta pertanto difficile ritenere pienamente "compliant" un'impresa che non introduca, e non rappresenti nel proprio report di sostenibilità, almeno una qualche forma di coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione aziendale. La L. 76/2025 – che per l'anno 2025 prevede anche specifiche misure di incentivazione fiscale – attribuisce comunque alla contrattazione collettiva un ruolo centrale e prioritario, in linea con quanto disposto dal D.lgs. 25/2007, attuativo della direttiva 2002/14/CE in materia di informazione e consultazione dei lavoratori. Al contempo, essa riconosce alle piccole e medie imprese che intendano evolvere verso modelli di governance collaborativa la possibilità di introdurre strumenti di partecipazione organizzativa e consultiva dei lavoratori calibrati sulle dimensioni, sulle esigenze e sulle caratteristiche della singola realtà aziendale, sulla tipologia dell'attività svolta e sulla composizione della forza lavoro, anche al di fuori della contrattazione collettiva, facendo leva sull'autonomia statutaria riconosciuta dalla legge.

Sarà dunque possibile disciplinare, mediante statuti o regolamenti interni, la costituzione di organi collegiali rappresentativi delle diverse categorie di lavoratori – individuate in base alle mansioni e agli inquadramenti – chiamati a dialogare con l'organo amministrativo e con l'assemblea, attraverso la condivisione delle informazioni, l'ascolto delle istanze, l'espressione di pareri e la costruzione di un consenso ampio, con l'obiettivo di prevenire conflitti e favorire stabilità e cooperazione. Tuttavia, le finalità della riforma rischiano di restare inattuate in assenza di un profondo mutamento culturale da parte di tutti i soggetti coinvolti – lavoratori, management, funzioni aziendali, professionisti e stakeholder. Tale cambiamento richiede, da un lato, la piena consapevolezza che la collaborazione costituisce un fattore di incremento del valore dell'impresa; dall'altro, impone il progressivo abbandono dei modelli tradizionali di negoziazione conflittuale a favore di un approccio fondato sulla negoziazione collaborativa, orientata alla soddisfazione degli interessi piuttosto che alla difesa rigida delle posizioni. In questo percorso, un ruolo determinante sarà svolto dall'obbligo formativo introdotto dall'art. 12 della legge n. 76/2025. La formazione, tuttavia, non potrà limitarsi – come previsto dalla norma in commento – ai soli rappresentanti dei lavoratori chiamati a partecipare alle commissioni paritetiche di consultazione o agli organi societari, ma dovrà necessariamente coinvolgere tutti coloro che, a vario titolo, partecipano alla gestione dell'impresa collaborativa. Ai fini dello sviluppo delle competenze tecniche, specialistiche e trasversali indispensabili per rendere effettivo e operativo questo nuovo modello organizzativo, risulteranno centrali lo studio e l'apprendimento delle tecniche di negoziazione collaborativa. In tale contesto, le associazioni dei professionisti collaborativi saranno chiamate a svolgere una funzione strategica, operando in sinergia con ordini professionali, enti di formazione, associazioni imprenditoriali e parti sociali, al fine di formare le nuove figure professionali necessarie ad accompagnare le imprese in questo processo di trasformazione[12].

[12] Tratto con modifiche da Baudino, A., Orsi, E. e Chiappero, G., "La partecipazione dei lavoratori a gestione, capitale e utili delle imprese", in Eutekne.Info, quotidiano online, 22 e 29 settembre 2025.

Ruolo dell'ESRS G1 nella qualità della governance

In questo quadro integrato, lo standard ESRS G1 – "Condotta d'impresa" gioca un ruolo fondamentale perché rende visibile e rendicontabile la qualità della governance e la sua capacità di generare impatti sociali positivi. Purtroppo, elencare semplicemente i contenuti tecnici dell'ESRS G1 non basta: è importante comprendere perché questi criteri di *disclosure* sono funzionali a implementare meglio la tassonomia sociale e, viceversa, come l'adozione di una tassonomia sociale aiuti l'azienda a conformarsi e dare sostanza ai requisiti di ESRS G1.

Lo standard ESRS G1, in estrema sintesi, richiede alle imprese di fornire informazioni dettagliate su come governano la propria attività, includendo aspetti etici e di integrità. Non va considerato come un semplice schema tecnico di *compliance*, ma come un set di criteri interdipendenti pensati per assicurare che la governance aziendale sia allineata ai principi di sostenibilità e responsabilità.

Lo standard G1 tocca vari ambiti (etica, diritti umani, relazioni di lavoro, anticorruzione, concorrenza leale, fiscalità responsabile, ecc.) che sono tutti ingranaggi di un meccanismo di governance sostenibile. Implementare la tassonomia sociale richiede e stimola questi presidi: ad esempio, per classificare un'attività come socialmente sostenibile occorre assicurarsi che lungo tutta la catena del valore non vi siano violazioni dei diritti dei lavoratori o pratiche corruttive – ed ecco che le politiche G1 diventano strumentali al successo della tassonomia. Viceversa, seguire diligentemente i requisiti G1 contribuisce ad attuare meglio la tassonomia sociale, perché crea un ecosistema aziendale in cui gli obiettivi sociali trovano terreno fertile e non restano sulla carta. In definitiva, ESRS G1 e tassonomia sociale si rafforzano reciprocamente: il primo fornisce garanzie di processo e integrità indispensabili per dare credibilità alle *performance* sociali, la seconda offre obiettivi e metriche per indirizzare quei processi e valutare l'efficacia della governance.

Indicatori di governance per il social reporting

Quando parliamo di collegare governance e impatti sociali, emergono i cosiddetti KPI di governance finalizzati al social reporting. Si tratta di indicatori (spesso qualitativi, ma talvolta anche quantitativi) che misurano come le pratiche di governance di un'organizzazione influenzino e promuovano lo sviluppo sostenibile, in particolare gli aspetti sociali. In altre parole, aiutano a capire se il modo in cui l'azienda è gestita tiene conto non solo dell'efficienza economica, ma anche dell'impatto sulle persone e sulla società.

Alcuni dei principali KPI di governance orientati al "Social" possono essere riassunti nei seguenti ambiti:

- trasparenza e rendicontazione: la completezza, chiarezza e affidabilità con cui l'azienda comunica le proprie *performance* sociali (ad esempio, pubblicare dati sugli stipendi equi, sulla sicurezza sul lavoro, sulle attività a beneficio della comunità, ecc.);
- responsabilità e accountability verso le parti sociali interessate: valutare se la governance prevede meccanismi per rispondere delle proprie azioni davanti ai portatori di interesse sociali. Ad esempio, la presenza di comitati per le tematiche sociali, oppure di obiettivi sociali inseriti nei piani strategici di cui la direzione deve rendere conto;
- partecipazione degli stakeholder (in particolare dei lavoratori): qui si misura il grado di coinvolgimento attivo di dipendenti e altri stakeholder nei processi decisionali. Esempi: rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di amministrazione o comitati consultivi, consultazioni

periodiche con comunità locali prima di scelte rilevanti, coinvolgimento dei clienti nello sviluppo di prodotti sostenibili;

- pratiche etiche e integrità: l'adozione e l'effettiva applicazione di codici etici, procedure di segnalazione di illeciti, formazione etica per il personale, politiche di tolleranza zero verso corruzione e discriminazione. Un semplice codice etico sulla carta vale poco se poi non esistono audit o sanzioni per chi lo viola; questo KPI punta a capire se l'azienda pratica davvero ciò che predica in termini di etica;
- gestione dei rischi sociali: l'integrazione dei rischi legati a tematiche sociali (ad es. rischio di incidenti sul lavoro, rischio di controversie sindacali, rischio di impatti negativi sulle comunità locali) nel sistema di gestione dei rischi aziendali. Un indicatore qui potrebbe essere l'esistenza di una mappatura dei rischi ESG con esplicita considerazione di quelli sociali e un piano di mitigazione per ciascuno;
- strategie di sostenibilità sociale a lungo termine: valuta se l'azienda ha una visione di lungo termine sugli aspetti sociali, ad esempio attraverso impegni pubblici (come raggiungere certi obiettivi di inclusione o impatto comunitario entro un dato anno), investimenti in iniziative sociali innovative, partnership con enti del terzo settore, ecc. L'orizzonte temporale e la concretezza di queste strategie indicano quanto seriamente la governance considera la dimensione sociale nel futuro dell'azienda;
- integrità nella catena di fornitura: infine, un KPI cruciale è la sostenibilità etica della *supply chain*. Ciò include politiche di approvvigionamento responsabile, audit sui fornitori per verificare condizioni di lavoro dignitose e rispetto dei diritti umani, preferenza per fornitori socialmente virtuosi (es. cooperative sociali, imprese femminili o di minoranze). La governance deve assicurare che l'intera catena del valore rispetti certi standard sociali, altrimenti l'azienda rischia di vanificare i propri sforzi interni se, ad esempio, subappalta il lavoro a imprese che sfruttano i dipendenti.

L'obiettivo finale nell'utilizzo di questi indicatori di governance per il social reporting è assicurare che le aziende operino in modo responsabile, etico e trasparente, minimizzando gli impatti negativi e massimizzando i benefici per la società. Per una governance partecipativa, questi KPI non sono solo metriche da riportare, ma strumenti di gestione: sapere di dover misurare e pubblicare, ad esempio, il livello di soddisfazione dei lavoratori o il numero di controversie etiche gestite, spinge il *management* a prestare attenzione continua a questi aspetti, prevenendo problemi e cercando miglioramenti continui.

Adeguatezza degli assetti organizzativi OAC e integrazione dei rischi ESG

Riprendendo il tema circa gli obblighi di dotare l'impresa di corretti principi di amministrazione, si rileva che un ambito spesso considerato "tecnico" ma in realtà cruciale per la sostenibilità è quella degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (OAC) dell'impresa. Secondo il principio di corretta gestione sancito anche dagli artt. 2381, 2403 e 2086 del codice civile, l'imprenditore ha il dovere giuridico di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Questo obbligo – rafforzato dalla recente riforma della crisi d'impresa – ha due finalità principali:

1. fornire una linea guida nella fisiologica condizione di *going concern* dell'impresa;

2. rilevare tempestivamente la crisi dell'impresa e la perdita della continuità aziendale (al fine di);
3. intervenire prontamente attivando strumenti per il superamento della crisi e il recupero della continuità.

In sostanza, ogni azienda deve strutturarsi in modo tale da monitorare la propria salute e reagire ai segnali di difficoltà prima che sia troppo tardi. Gli assetti OAC, in dettaglio, comprendono:

- assetto organizzativo: riguarda la distribuzione del potere decisionale, le deleghe, la chiarezza delle responsabilità e la capacità effettiva di chi decide di attuare le scelte prese. Un buon assetto organizzativo evita accentramenti eccessivi, definisce ruoli chiari e assicura che le decisioni siano eseguite correttamente;
- assetto amministrativo: consiste nelle procedure che garantiscono che le attività aziendali siano svolte in modo ordinato e corretto. Ad esempio, processi formalizzati per autorizzare spese, sistemi di controllo interno per prevenire errori o frodi, procedure di gestione delle risorse umane, ecc.;
- assetto contabile: è il sistema di rilevazione di tutti i fatti di gestione (contabilità generale, bilancio, controllo di gestione). Un assetto contabile adeguato produce dati affidabili e tempestivi sullo stato economico-finanziario dell'impresa.

Questi assetti devono essere idonei a rilevare tempestivamente squilibri di natura patrimoniale o economico-finanziaria e a garantire un monitoraggio costante della continuità aziendale. In pratica, un'azienda ben organizzata dovrebbe accorgersi in anticipo se qualcosa non va (calo di liquidità, aumento anomalo dei debiti, perdita di clienti chiave, ecc.) e correre ai ripari.

Oggi, parlare di assetti adeguati significa inevitabilmente includere anche i fattori ESG. Il sistema normativo e regolamentare attuale sta integrando i rischi di sostenibilità accanto a quelli tradizionali. Ciò significa che la governance societaria è chiamata a rilevare e gestire anche i rischi ambientali, sociali e di governance, per garantire il successo sostenibile dell'azienda. I rischi ESG (ad esempio rischi climatici, rischi legati ai diritti umani nella filiera, rischi reputazionali da cattiva governance) stanno diventando elementi rilevanti dal punto di vista operativo e gestionale. L'adeguatezza degli assetti societari va dunque valutata anche in base alla presenza di specifici presìdi di controllo per questi fattori.

Integrare i rischi ESG negli assetti significa dotarsi di strumenti e processi che valutino tempestivamente l'impatto che i rischi di sostenibilità potrebbero avere sugli equilibri economici e finanziari dell'azienda. Ad esempio, un'azienda dovrebbe avere indicatori di allerta se un fornitore chiave ha problemi di rispetto delle normative ambientali (potenziale rischio di blocco della *supply chain*), oppure modelli che stimino come eventi climatici estremi possano influire sui propri impianti produttivi, o ancora strumenti per misurare il clima interno tra i dipendenti ed evitare perdita di talenti o conflitti sociali.

Un'adeguata strutturazione degli assetti OAC in ottica ESG richiede anche la definizione e adozione di politiche e procedure aziendali mirate. Ad esempio, procedure di due diligence sui diritti umani per nuovi progetti o acquisizioni, politiche di gestione dell'energia e riduzione emissioni, protocolli per garantire diversità e inclusione nelle assunzioni, ecc. Questo comporta promuovere una nuova cultura aziendale in cui la comprensione e gestione dei rischi ESG diventa parte integrante del modo di fare impresa, e non un'aggiunta esterna.

Da notare che la prevenzione dei rischi ESG e di governance è già prevista come elemento nei nuovi obblighi di reporting (CSRD): le aziende dovranno monitorare e rivelare i rischi e le condotte aziendali

con impatti sui fattori ESG, fornendo *disclosure* nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità. Ciò significa che anche da un punto di vista "formale", un'azienda che ignorasse l'adeguamento dei propri assetti ai rischi ESG rischierebbe di trovarsi non conforme nei report richiesti. Ma al di là della *compliance*, c'è un motivo sostanziale: un rischio ESG non gestito può rapidamente tradursi in un rischio di default o di crisi aziendale. Come evidenziato anche dalle autorità finanziarie europee, i rischi ambientali o sociali possono colpire i risultati d'impresa e la stabilità finanziaria tanto quanto (se non di più) i rischi tradizionali, se sottovalutati.

Intelligenza Artificiale e futuro dei rating ESG

In uno scenario in cui la mole di dati da analizzare per valutare la sostenibilità di un'azienda cresce esponenzialmente, un cenno è dovuto anche al ruolo emergente dell'Intelligenza Artificiale (IA) nel campo dei rating ESG. L'IA è destinata a rivoluzionare il modo in cui vengono calcolati e analizzati i rating di sostenibilità, offrendo strumenti per migliorarne accuratezza, efficienza e personalizzazione.

Rispetto ai metodi tradizionali, l'intelligenza artificiale consente di:

- gestire grandi volumi di dati eterogenei: per valutare la *performance* ESG di un'azienda, si possono raccogliere informazioni da bilanci, report di sostenibilità, notizie, social media, immagini satellitari (per impatti ambientali) e molto altro. Gli algoritmi di IA possono setacciare queste fonti in tempi rapidi, individuando correlazioni e segnali deboli che all'analista umano potrebbero sfuggire;
- aumentare l'oggettività: l'IA, se ben addestrata, applica criteri in modo uniforme, riducendo il peso di *bias* umani nella valutazione. Ad esempio, può assegnare punteggi in base a parametri predefiniti su un grande campione di aziende, evitando preferenze inconsce;
- migliorare la comparabilità: strumenti avanzati possono normalizzare i dati di aziende diverse, anche se comunicati in formati diversi, rendendo più facile il confronto tra le *performance* ESG di diverse realtà. Ad esempio, l'IA può stimare l'impronta di carbonio di due aziende anche se una la comunica direttamente e l'altra no, integrando stime da dati indiretti;
- rilevare meglio anomalie e greenwashing: algoritmi di machine learning possono individuare schemi sospetti, come discrepanze tra ciò che un'azienda comunica e ciò che emerge da fonti esterne (*sentiment analysis*, denunce, *dataset* ambientali pubblici). Questo aiuta a scoprire se un'azienda "vende" un'immagine sostenibile ma in realtà ha problemi nascosti;
- monitoraggio in tempo reale e previsioni: l'IA può aggiornare continuamente i rating man mano che nuovi dati diventano disponibili (ad esempio, notizie di incidenti, nuove politiche aziendali, variazioni nei prezzi delle emissioni di CO_2). Può anche usare modelli predittivi per stimare come potrebbe evolvere il rating di un'azienda dato un certo scenario (per es., "cosa succede al rating ambientale se l'azienda implementa la nuova tecnologia X?").

Tutto ciò non significa che l'IA sostituirà il giudizio umano – soprattutto perché la contestualizzazione e l'interpretazione restano cruciali (i modelli possono avere pregiudizi o fare errori se i dati di addestramento sono incompleti). Tuttavia, l'IA sarà un alleato potente per analisti, investitori e imprese stesse. Ad esempio, un'azienda potrà usare strumenti IA per fare *benchmarking* delle proprie *performance* ESG rispetto ai *competitor*, identificando automaticamente dove fa meglio o peggio. Oppure i regulator potranno individuare più facilmente pratiche scorrette o non conformi scandagliando i report con algoritmi.

Impatto finanziario della sostenibilità: la correlazione con il rischio di default

Oltre agli aspetti etici e di conformità, c'è un argomento che più di tutti convince il mondo finanziario a prendere sul serio l'ESG: la connessione tra sostenibilità e *performance* economico-finanziaria. Studi recenti indicano chiaramente che le aziende con scarse *performance* ESG tendono ad essere più rischiose e soggette a default. I risultati di un'analisi condotta da Cerved Rating Agency, ad esempio, mostrano una forte correlazione tra sostenibilità e rischio di default: la probabilità di default delle aziende classificate come "non sostenibili" è del 7,25%, contro appena 1,55% delle imprese sostenibili. Questo significa che, in media, le aziende con basso profilo ESG falliscono cinque volte più spesso di quelle alto performanti in sostenibilità.

Il trend si conferma, seppur con valori più contenuti, anche guardando alle imprese di maggiori dimensioni (*mid* e *large corporate*): secondo lo stesso studio, nelle aziende medie e grandi la forbice di correlazione tra crisi aziendale e sostenibilità va dal 3,07% di probabilità di default per le non sostenibili allo 0,87% per quelle sostenibili. In altre parole, anche tra le big, chi abbraccia davvero criteri ESG robusti ha una rischiosità molto inferiore.

Questi dati sono estremamente significativi. Suggeriscono un concetto ormai sempre più accettato: investire nella sostenibilità non è un costo, ma un'assicurazione sul futuro. Un'azienda attenta alla governance, che gestisce bene i propri impatti sociali e ambientali, probabilmente:

- ha processi più efficienti e meno sprechi (quindi resilienza economica maggiore);
- gode di migliore reputazione e fiducia da parte di clienti e partner (quindi più business e relazioni stabili);
- evita sanzioni e controversie grazie al rispetto delle norme e all'etica (quindi meno esborsi imprevisti);
- attrae capitali a costi più bassi, perché gli investitori la percepiscono meno rischiosa;
- in generale, pianifica sul lungo termine anziché inseguire risultati di breve periodo a discapito della solidità.

Tutto ciò si riflette in bilanci più solidi e minori probabilità di default o crisi finanziarie. Non a caso, anche gli organi regolatori (come la Banca Centrale Europea, l'European Banking Authority, ecc.) stanno integrando i rischi ESG nelle metodologie di valutazione del rischio di credito: ignorare un rischio climatico o di governance è diventato equivalente a ignorare un rischio finanziario. Una governance partecipativa e un'efficace tassonomia sociale aiutano l'azienda a individuare e mitigare questi rischi, mentre una buona comunicazione ESG costruisce il trust necessario con gli stakeholder per superare eventuali momenti difficili.

Conclusioni

La transizione dell'attuale modello economico-produttivo dell'economia di mercato verso un modello più evoluto, che integri, nella sostanza e nella forma, elementi volti al perseguimento di obiettivi di sostenibilità, sia economico-produttiva sia politico-sociale – è ormai evidente –, non può realizzarsi esclusivamente attraverso il mero adempimento di istituti formali pur costruiti *ad hoc* e inglobati (talvolta acriticamente) nell'ordinamento giuridico nazionale o sovranazionale. Negli ultimi diciotto mesi, anzi, si è chiaramente avuta dimostrazione dell'esatto contrario: sembra si attraversi una fase storica in cui l'efficacia dell'azione politica internazionale di breve e medio termine risenta, sì, di elementi assai intimamente legati a fattori ESG, ma che tali elementi, paradossalmente, "distraggano" il comportamento politico (esecutivo e legislativo) dal perseguimento di obiettivi di sostenibilità pur generalmente condivisi in ambito internazionale soltanto una manciata di anni or sono.

In altri termini, siamo di fronte (o già "all'interno") del "rischio massimo" sotteso ai rischi ESG: acquisire una natura talmente interconnessa, fluida, o amorfa, da renderli indistinguibili, inestricabili rispetto ad altro, sottovalutati o, peggio, invisibili agli occhi dei più.

L'adozione di una tassonomia sulle variabili ESG (iniziative, progetti, investimenti, *asset*), in modo assai cruciale nella loro dimensione sociale, è certamente una condizione strategica per la continuità e la competitività delle organizzazioni ma sembra oggi dover passare in secondo piano rispetto all'approfondimento immediato dei contenuti del concetto su cui si fonda, su cui la si costruisce: le difficoltà del legislatore di tradurre in forme e in disposizioni l'ambito "S" provano la necessità di approfondire la funzione del suo perimetro e le idee (o ideologie) che ne possono riempire il contenitore.

Con "tassonomia" il vocabolario Treccani indica il "termine usato – nelle scienze naturali (ndr) – spesso come sinonimo di *sistematica*, attualmente però adoperato in modo più preciso per indicare lo studio teorico della classificazione, attraverso la definizione esatta dei principi, delle procedure e delle norme che la regolano […]". Dunque, proprio in questa definizione si trova forse il primo indizio sul motivo degli attuali limiti che riscontriamo nell'implementazione della tassonomia sociale nell'ordinamento giuridico, e, di conseguenza, nelle relazioni economiche tra i diversi contesti, e, di conseguenza, nel sistema economico-sociale complessivo: la tassonomia non è (o non è solo) la classificazione, ma è lo studio teorico della classificazione.

Ragionando secondo passaggi logico-sequenziali e prendendo ampio spunto dalle *best practice* aziendali, si può rilevare che i rischi ESG (ambientali, sociali, ma, nella prassi più recente, anche finanziari, legali, fiscali…) dovrebbero venire integrati in un ERM aziendale complessivo per una autentica possibilità di presidio e mitigazione dei rischi ad essi sottesi. In particolare, se la governance rappresenta il mezzo per realizzare una corretta gestione degli assetti organizzativi aziendali e, fra essi, dei *downside risk* (come degli *upside risk*) riferiti ai fattori E e S, sulla base del trinomio rischi-opportunità-valore, la sua "inadeguatezza" determina, a sua volta, un fattore di rischio per la persistenza stessa dell'impresa nel tempo. L'adeguatezza degli assetti OAC non può quindi prescindere dalla definizione e dall'adozione di politiche e procedure congrue in materia ESG, allineate all'ERM "*framework*" e plasmate in funzione delle sue caratteristiche. Presupposto, ma anche corollario, di queste asserzioni, di questi fatti, è la promozione di una cultura aziendale incentrata anche sull'individuazione, sull'interpretazione, sulla comprensione e sulla gestione dei rischi.

In questo senso, il CNDCEC ha più volte evidenziato negli ultimi anni la stretta relazione tra sostenibilità e continuità aziendale e l'allineamento o la divergenza tra i comportamenti del legislatore e quelli della prassi aziendale ed economica (tra le norme della sostenibilità e le richieste degli operatori, *in primis*, quelli finanziari). Così, risulta determinante il ruolo della governance nel processo di cambiamento, che deve essere necessariamente indirizzato dal vertice strategico dell'organizzazione e comunicato in modo chiaro agli interlocutori dell'organizzazione, interni ed esterni al perimetro aziendale formale, contrattuale[13].

La Tassonomia sociale, in questo senso, sembrerebbe intercettare l'esigenza di produrre, ottenere, acquisire – a seconda – un'informativa chiara, comprensibile, sugli impatti della gestione dei rischi ESG e delle iniziative conseguenti.

Ma di quali impatti stiamo parlando? Di giustizia sociale? Di qualità del lavoro? Nel costruire e sviluppare la nostra tassonomia sociale, gli obiettivi di primo e di secondo livello cui si è fatto cenno in questo quaderno sarebbero efficaci nel rispecchiare i desiderata di una sostenibilità condivisa?

In astratto, sembra pacifico che l'applicazione di una tassonomia sociale e il rafforzamento della governance attraverso principi di rendicontazione generalmente riconosciuti (ad esempio, l'ESRS G1) costituiscono strumenti-presupposto per una migliore conformità normativa; ma in che senso si può affermare che rappresentino anche un fattore determinante per la creazione di valore per il consolidamento della continuità aziendale e per il rafforzamento della competitività di lungo periodo, se non si definisce cosa intendiamo per valore sociale?

Tenendo a mente la definizione di tassonomia prima richiamata, la realtà odierna, la difficoltà di codifica della tassonomia sociale negli ordinamenti europei (peraltro rilevata in numerose circostanze da operatori finanziari, organizzazioni produttive, associazioni professionali), ci porta a riflettere sull'opportunità di tornare (se mai lo si sia già fatto con sufficiente consapevolezza e accortezza in passato) a confrontarci con la definizione "esatta" dei principi – forse anche degli obiettivi – a fondamento della classificazione, senza la quale non può esservi trasparenza.

Non è affatto agevole definire, misurare e normare la dimensione S all'interno della sigla ESG: è abbastanza evidente il contrasto tra le sue caratteristiche di soggettività, di "idea" anche, rispetto alla dimensione E, per molti versi più oggettiva, quantificabile, misurabile. Per quanto attiene alla tassonomia, in effetti, l'ambito S è costruito su norme e convenzioni, si concentra soprattutto sul connotato della presenza (e della forma) dei rapporti giuridici tra l'impresa e determinate tipologie di suoi interlocutori (principalmente, diretti e contrattuali): dipendenti, fornitori (di risorse fisiche e finanziarie) e clienti. Dunque, le aree codificate nella tassonomia sociale riguardano principalmente la contrattazione, i contenuti del lavoro, le discriminazioni, ecc.

Ma è altrettanto evidente quanto angusti siano i confini di questa prospettiva, poiché qualunque organizzazione (o almeno la maggior parte delle organizzazioni economiche e sociali) che realizzi attività di impresa o di sussidiarietà orizzontale genera effetti indiretti, talvolta certamente sfumati, ma talaltra significativi e determinanti, al di là del proprio confine giuridico o formale (sul contesto di riferimento, sul benessere delle persone – non solo dei dipendenti ma anche, per esempio, delle loro famiglie –, sulla salute delle persone – non solo dei dipendenti ma anche, per esempio, di chi vive la comunità locale, o familiare –, ecc.).

[13] CNDCEC (2025), cit.

La socialità, nell'ESG, dovrebbe potersi riferire agli individui che vivono insieme in una società – e non solo a quelli che lavorano insieme in una organizzazione –, alle circostanze che sono opportune per la convivenza di quelle persone, alla crescita della qualità della vita di una contesto sociale (fisico o relazionale), al perseguimento della crescita delle opportunità di quanti abbiano minori capacità, mezzi, possibilità di base, alla costruzione di processi che garantiscano la partecipazione alle scelte di tutte le classi o categorie sociali: la socialità, infatti, attiene alla vita dell'uomo "partecipe di una comunità nella quale ha, o dovrebbe avere, sostanziale diritto di parità rispetto agli altri membri" [Treccani]: il che sembra implicare la compresenza di diritti e doveri, di libertà e di rispetto reciproco delle rispettive visioni, ancorché diverse o divergenti, di accettazione delle espressioni di denuncia delle iniquità del vivere sociale.

Molti di questi elementi sono completamente al di fuori della S nella sigla ESG, come oggi codificata nell'accezione giuridica europea. Una tassonomia di formale *compliance* giuridica va ripensata, perché sarebbe limitante se plasmata secondo i criteri di un "piccolo fazzoletto" di mondo, in cui oggi, come mai prima d'ora, la globalizzazione (anche e soprattutto per nostre – dell'uomo – precise scelte) si dilata sull'informazione ma si comprime nelle varie economie e in cui molti sistemi politici si allontanano da quelle qualità cui attribuiamo (sempre nella cultura giuridica e filosofica europea) valore nella socialità della nostra convivenza. La S è, insieme, il seme e il terreno da cui originano i rischi ESG.

Dunque, da un lato la mobilità degli elementi quantitativi attinenti alla variabile S dipende dal fatto che le organizzazioni insistono su un contesto territoriale, economico e filosofico peculiare, e dipende dalla sfumatura e dall'interpretazione che alla fine assume il termine "sociale" in un luogo o nell'altro. Da qui deriva la necessità di andare oltre i soli elementi comuni individuati negli istituti giuridici presenti nelle differenti giurisdizioni: si tratta della necessità di andare oltre la sostenibilità sociale come la intende oggi il legislatore, in cui si è finito per trasfigurare l'elemento della responsabilità in quello della *compliance*.

Dall'altro lato, però, calcare il terreno delle relazioni sociali, spingendosi a giudicare l'azione delle imprese, o introdurre meccanismi che spingano le imprese a valutare il proprio agire in relazione a interlocutori diversi rispetto a quelli "giuridico-formali", implica oscillare (col rischio di vagare) in un contesto non solo fisico ma anche culturale e ideale, da cui evidentemente seguono problematiche pratiche quando si debbano tradurre in iniziative, in norme, convinzioni e risposte potenzialmente ambigue alla domanda su ciò che sia socialmente sostenibile riguardo al sistema relazionale.

In questa sede non possiamo spingerci oltre: andremmo troppo in là rispetto agli obiettivi di queste pagine se provassimo a percorrere un qualche sentiero nel ragionamento sul significato del termine sociale rispetto al "valore" che il sociale può attribuire al concetto di sostenibilità. Questi sentieri dovranno essere percorsi in altre sedi, professionali, scientifiche, e prima o poi anche politiche e legislative.

Probabilmente, pur nel difficile scenario attuale, accontentarsi soltanto delle dichiarazioni volontarie delle organizzazioni significherebbe tornare a una *disclosure* che si è spesso mostrata troppo povera e di parte: insufficiente, inefficace, anche e soprattutto per gli investitori, per orientare meglio le nostre risorse. La tassonomia può, deve aiutarci a esplicitare la relazione delle organizzazioni con l'esterno, a districare e chiarire le loro iniziative superando la *compliance* acritica alla norma. Ma per questo, e ancor prima di una profonda riflessione sociologica, politica, culturale sui contenuti con cui riempire o con cui ripensare il concetto di socialità, potremmo forse realisticamente partire da qui: da un maggior coinvolgimento, da parte del decisore politico, delle organizzazioni nell'individuare quali siano gli

impegni da assumere e i comportamenti da realizzare che *esse stesse* ritengano socialmente desiderabili e, al tempo stesso, anche attualmente fattibili.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Piazza della Repubblica, 59

00185 Roma

www.commercialisti.it

Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti E.T.S.

Piazza della Repubblica, 68

00185 Roma

www.fondazionenazionalecommercialisti.it