

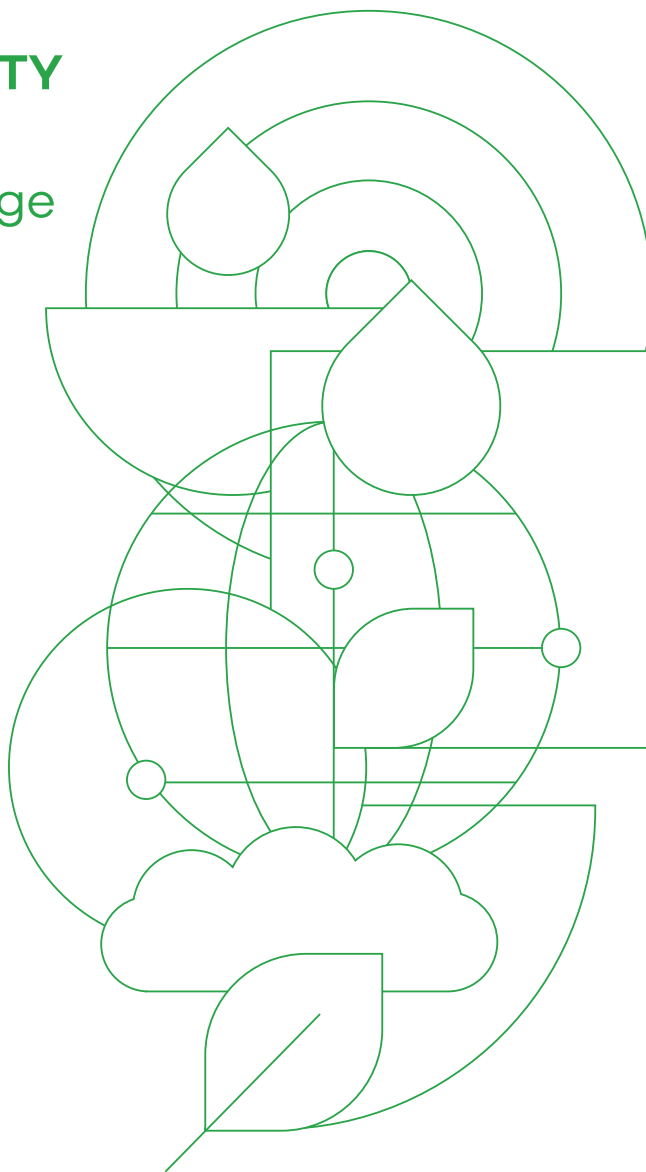


Startup di

SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

SUSTAINABILITY OUTLOOK

Seeds of change



Direttore scientifico

Salvatore Esposito De Falco
Sapienza Università di Roma

Comitato Scientifico

Nicola Cucari

Sapienza Università di Roma

Raffaella Montera

Sapienza Università di Roma

Contributi

Nicola Cucari

Leonardo Paone

Raffaella Montera

Victoria Giannetti

Coordinamento di redazione

Victoria Giannetti

Via del Castro Laurenziano, 9 - 00161 Roma

T. 06.49766243

www.ermessapienza.it - info@ermessapienza.it

Comunicazione e progetto grafico a cura di

Gruppo Stratego

(Stratego Comunicazione s.r.l.)

Il report in pillole

Nel corso dell'ultimo decennio la sostenibilità è passata dall'essere un tema di nicchia a costituire l'asse strategico attorno a cui si ridisegnano politiche pubbliche, modelli di business e scelte degli investitori. Con questo Primo Rapporto inauguriamo l'attività dell'Osservatorio ESG Ability della Ermes Start Up della Sapienza Università di Roma che si impegna, da oggi, a fornire due aggiornamenti l'anno: un punto d'osservazione costante, rigoroso e – speriamo – utile per soci, imprese e stakeholder che condividono con noi la convinzione che solo una transizione giusta e inclusiva possa garantire competitività nel lungo periodo.

Un orizzonte normativo in rapida evoluzione

Nel 2024–25 il quadro regolatorio europeo ha vissuto un brusco cambio di passo. L'analisi dell'“Omnibus Simplification Package” mostra che, se approvato, potrebbe escludere dall'obbligo di rendicontazione circa l'80% delle aziende oggi coperte dalla CSRD, limitandolo alle imprese con oltre 1.000 dipendenti e determinati requisiti economico-finanziari. Questa “semplificazione” apre interrogativi sulla comparabilità dei dati, sul rischio di greenwashing e sul ruolo di traino che le grandi aziende svolgono lungo la catena del valore.

3

Rischi globali e percezioni sociali

Il nostro monitoraggio circa gli scenari internazionali riprende i risultati del Global Risks Report 2025 del World Economic Forum, dove i conflitti armati balzano al primo posto tra le preoccupazioni nel breve termine, seguiti dagli eventi climatici estremi. Questa combinazione di instabilità geopolitica e crisi ambientale conferma la necessità di integrare sempre più le variabili ESG nei processi decisionali.

Le persone al centro: lavoro, genere, partecipazione

Sul fronte interno, il Rendiconto di genere INPS 2024 fotografa un Paese in cui l'età media del primo figlio ha raggiunto 31,7 anni e il divario occupazionale uomo-donna resta marcato a ogni età. Nel contempo, la nuova

Legge “Partecipazione al lavoro” (febbraio 2025) introduce meccanismi che potranno rivoluzionare la governance aziendale dando voce – anche nei CdA – alle lavoratrici e ai lavoratori.

Finanza responsabile e qualità dei dati

La spinta dei capitali verso imprese sostenibili non accenna a diminuire: l'83 % degli investitori istituzionali dichiara che la valutazione dei rischi ESG è ormai un elemento chiave nelle proprie scelte, mentre il 76 % utilizza i rating per pratiche di negative screening. Tuttavia, l'indagine evidenzia discrepanze metodologiche tra i provider di rating ESG, con differenze nel numero di metriche utilizzate e l'assenza di alcune tematiche in certi sistemi di valutazione. Senza uno sforzo di armonizzazione, la finanza rischia di basarsi su informazioni poco comparabili.

Innovazione, territori, digitale

Non mancano, tuttavia, i segnali di dinamismo. Il Progetto Polis di Poste Italiane, sostenuto da 800 milioni di euro, è già a metà dell'opera e promette 18.600 nuovi posti di lavoro trasformando 7.000 uffici postali in hub multifunzionali e sostenibili. Sul fronte digitale, soluzioni come Karma Metrix mostrano come il web possa misurare e ridurre la propria impronta di CO₂, aprendo un capitolo ancora poco esplorato della sostenibilità: quello delle emissioni “nascoste” nei bit che scorrono ogni giorno sui nostri schermi.

Le nostre ricerche in ambito ESG

La ERMES Srl si sta affermando come un laboratorio di ricerca avanzata per le imprese italiane che vogliono integrare la sostenibilità nelle proprie strategie di governance. Attraverso i nostri più recenti studi, proponiamo un approccio originale per misurare non solo le performance ESG, ma anche la capacità interna di tradurre intenzioni strategiche in azioni concrete. Nel primo studio proposto in questa edizione, l'attenzione è rivolta alla coerenza tra le politiche retributive dei top manager e gli obiettivi ESG dichiarati. L'analisi introduce un framework per valutare l'effettivo allineamento tra incentivi economici e impegni di sostenibilità, invitando le imprese a riflettere su come le politiche di remunerazione possano diventare leve per promuovere una cultura ESG integrata. Nel secondo studio, invece, l'attenzione si sposta sull' “Ability ESG”, un concetto che va oltre la misurazione dei risultati e indaga la capacità organizzativa di

adottare un approccio proattivo alla sostenibilità. Qui, il focus è sugli input strategici: quando le imprese riescono a incorporare i principi ESG nella mission, vision e valori aziendali? Questi studi aprono un dialogo su come le imprese possano evolvere da una logica di compliance a una strategia orientata all'ability, utilizzando la sostenibilità non solo come obiettivo finale, ma come processo dinamico di sviluppo organizzativo.

Il nostro impegno per il futuro

Questo primo Rapporto nasce dunque con un duplice intento:

1. **Offrire chiavi interpretative:** contestualizziamo norme, dati e casi studio per aiutare imprese e soci a orientarsi in un ecosistema regolatorio e di mercato sempre più complesso;
2. **Stimolare l'emersione di una nuova cultura orientata alla sostenibilità:** evidenziamo best practice replicabili e ricerche originali affinché la sostenibilità sia leva di innovazione e non mero adempimento.

Il nostro impegno è continuare a *dare senso ai numeri*, far emergere connessioni tra fenomeni apparentemente distanti e costruire un linguaggio comune tra policy-maker, imprese e società civile. Vi invitiamo a leggere queste pagine con spirito critico e propositivo: il percorso verso la transizione ecologica, giusta e inclusiva richiede il contributo di tutti!

Buona lettura!

1. Agenda normativa

- | | | |
|------|---|----|
| 1.1. | Omnibus Simplification Package.
Progresso o regresso nella rendicontazione di sostenibilità? | 8 |
| 1.2. | Il Competitiveness Compass.
La bussola per la ripresa economica dell'UE | 12 |
| 1.3. | Governance d'impresa partecipata dai lavoratori.
La partecipazione è legge | 18 |

2. Studi e Ricerche in evidenza

- | | | |
|------|---|----|
| 2.1. | Il Rapporto del World Economic Forum 2025.
I rischi globali che ci attendono | 22 |
| 2.2. | Rendiconto di genere 2024: la fotografia dell'Inps | 25 |
| 2.3. | Le metriche ESG sotto la lente dell'OECD | 27 |

3. Storie e Protagonisti

- | | | |
|------|---|----|
| 3.1. | Il progetto Polis per la coesione sociale e territoriale di Poste Italiane | 31 |
| 3.2. | La tutela dei diritti umani: il caso Nestlé | 35 |
| 3.3. | Karma Metrix: Misurare, migliorare e comunicare l'impatto ambientale di un sito web | 38 |

4. **Ermes Sapienza.** Le più recenti attività al servizio delle imprese

- | | | |
|------|--|----|
| 4.1. | ESG Pay e ESG Strategy | 41 |
| 4.2. | Presentazione dell'ESG Ability Score al Sinergie-SIMA Management Conference 2025 | 44 |

1. Agenda normativa

1.1. Omnibus Simplification Package. Progresso o regresso nella rendicontazione di sostenibilità?

A cura di **Victoria Giannetti**

Il quadro normativo europeo sulla sostenibilità ha subito una significativa evoluzione negli ultimi anni, con l'obiettivo di rendere la rendicontazione non finanziaria più trasparente, standardizzata e utile per stakeholder e imprese. Questo percorso ha portato all'adozione di tre principali Direttive: la NFRD (2014/95/UE), la CSRD (2022/2464/UE) e la CSDDD (2024/1760/UE).

La NFRD ha introdotto l'obbligo per circa 11.000 grandi imprese europee di redigere una Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), includendo informazioni ambientali, sociali e di governance. Tuttavia, la discrezionalità lasciata alle imprese nella scelta degli standard di rendicontazione ha limitato la standardizzazione dei dati e favorito fenomeni di greenwashing. Per superare queste criticità, nel 2022 è stata adottata la CSRD, che ha imposto la rendicontazione secondo gli standard europei (ESRS), integrando le informazioni sulla sostenibilità nella relazione sulla gestione e introducendo il principio della doppia materialità. La Direttiva ha esteso l'obbligo di rendicontazione a circa 50.000 aziende, includendo anche le PMI coinvolte nelle catene di fornitura delle grandi imprese. L'adozione avverrà gradualmente, con obblighi per le PMI a partire dal 2026.

Nel 2024, la CSDDD ha ulteriormente rafforzato il quadro normativo, imponendo alle imprese di identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente lungo l'intera catena del valore. Le aziende soggette alla Direttiva dovranno adottare piani di transizione climatica, conformi agli obiettivi dell'Accordo di Parigi, e codici di condotta basati su standard internazionali.

In questo contesto, la Commissione europea ha recentemente presentato il cosiddetto “**Pacchetto Omnibus**”, un insieme di proposte finalizzate a semplificare gli obblighi previsti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive, nonché a posticipare l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Due Diligence Directive.

L'obiettivo della Proposta è quello di stimolare la competitività delle imprese, soprattutto le PMI, semplificando gli obblighi relativi alla rendicontazione di sostenibilità. Tuttavia le azioni proposte sembrerebbero ridurre sensibilmente le soglie di applicazione della CSRD. Attualmente, gli obblighi di rendicontazione riguardano circa 50.000 mila imprese europee; con il nuovo regolamento, invece, circa l'80% delle imprese precedentemente incluse nel perimetro della CSRD verrà escluso dagli obblighi di disclosure, riducendo il numero di soggetti coinvolti a un livello persino inferiore rispetto a quanto previsto dalla precedente NFRD. Infatti, se il Pacchetto verrà approvato, l'obbligo di rendicontazione sarà ristretto alle imprese con oltre 1.000 dipendenti, a condizione che soddisfino almeno uno dei due dei seguenti criteri finanziari: fatturato netto superiore a €50 milioni e totale di bilancio superiore a € 25 milioni. Questo genererà un evidente ridimensionamento dell'ambizione regolatoria iniziale: a conferma di ciò, la Proposta prevede anche un 'legal ceiling' per gli Stati membri: nessun Paese potrà introdurre obblighi di sostenibilità più severi di quelli stabiliti a livello europeo.

Particolarmente rilevante è anche la ridefinizione dei vincoli di disclosure lungo la catena del valore. La CSRD impone alle imprese di includere nelle proprie informative di sostenibilità anche le performance ESG di fornitori e partner commerciali. Il Pacchetto Omnibus introduce, invece, un meccanismo di protezione per le PMI facenti parte della catena del valore delle grandi imprese, prevedendo che le imprese, escluse dai nuovi parametri Omnibus, possano limitarsi a una rendicontazione volontaria, basata sugli standard VSME elaborati da EFRAG. In tal modo, le imprese soggette alla CSRD non potranno più esigere dai propri fornitori informazioni ulteriori a quelle previste da tali standard.

Tutto ciò peggiora il livello di trasparenza lungo la catena del valore perché, in assenza di una rendicontazione standardizzata, risulterà arduo confrontare in modo omogeneo le iniziative di sostenibilità tra imprese, e ancor più complesso sarà, per gli stakeholder, valutare l'effettiva serietà e concretezza degli impegni ESG dichiarati. Si rischia, in tal modo, di favorire il greenwashing, che la CSRD mirava proprio a contrastare attraverso l'introduzione di standard comuni e vincolanti di rendicontazione.

La Proposta prevede, inoltre, la semplificazione degli standard ESRS su tre fronti:

- riduzione del numero di *data point* richiesti;
- diversa impostazione nella natura delle informazioni da riportare, pri-

- vilegiando dati quantitativi rispetto a quelli qualitativi;
- introduzione del carattere di volontarietà per alcuni temi di rendicontazione.

Questa razionalizzazione, da un lato, appare funzionale a ridurre gli oneri amministrativi per le imprese, dall'altro, potrebbe compromettere la qualità e la comparabilità delle informazioni rendicontate. Particolarmente problematica è l'eliminazione degli standard settoriali. La proposta prevede che la Commissione Europea non potrà più adottare standard specifici per singoli settori industriali, come inizialmente previsto per comparti ad alto impatto ambientale e sociale – ad esempio energia, finanza o manifattura. Senza questa differenziazione, la rendicontazione rischia di perdere efficacia nella rappresentazione delle criticità e delle peculiarità dei diversi settori produttivi.

Anche la tassonomia UE subirà modifiche. Le imprese con più di 1.000 dipendenti e un fatturato di oltre 450 milioni di euro resteranno vincolate agli obblighi tassonomici, mentre quelle al di sotto di tale soglia potranno scegliere se aderire volontariamente, limitandosi a comunicare le sole attività ecosostenibili. Si prevede inoltre una revisione dei criteri *Do No Significant Harm* (DNSH), con particolare attenzione agli aspetti di monitoraggio e prevenzione dell'inquinamento. Nel complesso, queste modifiche determineranno una riduzione stimata del 70% delle informazioni oggetto di rendicontazione.

Infine, l'iniziativa denominata **“Stop the clock”**, già votata e approvata dal Parlamento Europeo data l'importanza delle sue implicazioni, introduce un rinvio di due anni nell'applicazione della CSRD per le imprese appartenenti alla cosiddetta “seconda e terza ondata” – ossia quelle che avrebbero dovuto iniziare a rendicontare rispettivamente a partire dal 2025 e dal 2026. Queste aziende beneficeranno di un ulteriore rinvio. L'entrata in vigore della CSDDD, infine, inizialmente prevista per luglio 2027, è stata posticipata al 26 luglio 2028.

Di fatto, se il Pacchetto Omnibus verrà approvato, si passerà da un quadro di rendicontazione particolarmente stringente ad una significativa semplificazione degli obblighi, sia per quanto concerne il numero di imprese coinvolte, sia in termini di contenuti e ambiti oggetto della rendicontazione. Resta l'incertezza circa l'impatto che tale iniziativa potrà avere sul processo di transizione verso la sostenibilità avviato dalle imprese: il timore è che, venendo meno l'obbligo diretto, soprattutto le PMI ridurranno i propri sforzi in ambito ESG.

La semplificazione normativa proposta può, quindi, contribuire a rafforzare la competitività delle imprese, in particolare delle PMI, per le quali i costi legati alla rendicontazione risultano spesso onerosi. Tuttavia, occorre evitare il rischio di un'eccessiva deregolamentazione, che potrebbe compromettere i progressi finora compiuti in materia di sostenibilità.

Considerate le incertezze ancora presenti in merito alla Proposta Omnibus - legate sia ai tempi di discussione e approvazione, sia alle modalità di recepimento da parte degli Stati membri - le imprese attualmente soggette alla CSRD¹, in particolare quelle operanti in Paesi che hanno già recepito la Direttiva, come l'Italia, si trovano oggi di fronte a un bivio: proseguire con il proprio impegno nella rendicontazione secondo quanto previsto dalla normativa vigente, oppure sospendere temporaneamente le attività in attesa di un quadro regolatorio più definito?

Ciononostante, l'adozione di pratiche sostenibili ha effetti positivi sia sulla reputazione aziendale, sia sulla propensione dei consumatori ad acquistare i relativi prodotti o servizi. Anche l'interesse da parte degli investitori resta elevato: infatti si registra una crescente domanda di informazioni sulla sostenibilità da parte di molteplici stakeholder quali banche, investitori, clienti e partner di filiera.

Il rapporto ESG Corporate Rating Survey 2024 di ISS ESG conferma la crescente importanza dei criteri ESG e dei diritti umani nelle decisioni degli investitori istituzionali. L'83% degli investitori considera la valutazione dei rischi ESG un elemento chiave, evidenziando come la gestione di questi fattori sia ormai integrata nei processi decisionali. Inoltre, il 76% utilizza i rating ESG per il negative screening, escludendo le imprese non conformi ai criteri di sostenibilità e favorendo quelle con migliori performance ambientali e sociali. Un ulteriore aspetto rilevante riguarda il dialogo tra investitori e imprese: l'aggiornamento tempestivo delle valutazioni ESG è considerato fondamentale per garantire trasparenza e prevenire fenomeni di greenwashing, aiutando a integrare le informazioni sui diritti umani nei sistemi di valutazione ESG e migliorandone l'affidabilità.

In definitiva, nonostante i vincoli imposti dalla normativa, la sostenibilità resta una leva strategica per la competitività delle imprese, soprattutto in virtù del ruolo centrale che riveste nella transizione ecologica e nella lotta al cambiamento climatico.

1. Questo interrogativo interessa in particolare le grandi imprese e le PMI quotate, per le quali gli obblighi erano ormai imminenti.

1.2. Il Competitiveness Compass. La bussola per la ripresa economica dell'UE

A cura di **Raffaella Montera**

Il Competitiveness Compass dell'Unione Europea (UE) emerge come una pietra miliare nella strategia economica e geopolitica di rafforzamento della posizione globale dell'UE su importanti questioni come l'innovazione, la transizione ecologica e la sicurezza economica. Questa iniziativa, nata dalle raccomandazioni del Rapporto di Mario Draghi, intende guidare l'azione della Commissione Europea durante il mandato 2024-2029, con un'attenzione particolare alle esigenze dei cittadini e delle imprese.

Si profila come una sorta di mini-libro verde che si prefigge l'adozione di una serie di misure volte a aumentare il tasso di crescita, gli investimenti e la sostenibilità nei comparti strategici (industria, trasporti, porti, intelligenza artificiale, etc.) grazie a fondi comuni a fronte di titoli emessi sui mercati dalla Commissione. Il Compass si articola in tre esigenze trasformatrici di stimolo della competitività e cinque attivatori trasversali necessari per sostenere la competitività in tutti i settori (Fig. 1), accompagnati da progetti emblematici per guidare l'implementazione delle politiche strategiche.



Figura 1. La bussola per la competitività

Fonte: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/fs_23_1670

Spinta all'innovazione

Uno degli aspetti centrali del Competitiveness Compass è il suo approccio all'**innovazione**, considerato il primo pilastro per assicurare la prosperità economica a lungo termine. L'Europa ha sempre avuto una posizione di rilievo nel panorama scientifico globale; negli ultimi anni, tuttavia, sono emersi divari, rispetto ad altre economie avanzate, in settori strategici come l'intelligenza artificiale e la robotica; da ciò la necessità di rilanciare a livello europeo il settore dell'innovazione.

L'obiettivo è creare un ecosistema favorevole alle start-up innovative, rafforzare la leadership industriale in ambiti ad alta crescita basati su tecnologie all'avanguardia (come quelle deep tech) e stimolare l'adozione di nuove tecnologie, sia nelle aziende consolidate, sia nelle piccole e medie imprese (PMI). Per raggiungere questi traguardi, la Commissione intende presentare iniziative innovative (Tab. 1), tra cui il progetto delle gigafactory per l'Intelligenza Artificiale (AI Gigafactories), attraverso una strategia denominata 'Apply AI' volta a sostenere lo sviluppo e l'implementazione dell'Intelligenza Artificiale nei settori industriali chiave. Saranno, inoltre, messi a punto piani d'azione per le tecnologie avanzate, come materiali di nuova generazione, tecnologie quantistiche, biotecnologie, robotica e applicazioni spaziali.

Un'attenzione particolare verrà rivolta alle start-up ed alle imprese in crescita (scale-up), affrontando le barriere che ostacolano il loro sviluppo e la loro espansione. A tal fine, si prevede l'introduzione di un quadro normativo armonizzato e semplificato, che copra ambiti essenziali come il diritto societario, il diritto fallimentare, il diritto del lavoro e la fiscalità; il tutto al fine di ridurre i costi associati al fallimento. Ciò consentirà alle imprese innovative di operare all'interno del mercato unico con un unico set di regole omogenee, ovunque scelgano di investire e crescere.

Strategia per start-up e scale-up	Atto legislativo dell'UE sullo sviluppo del cloud e dell'IA	Atto legislativo sui materiali avanzati
28° regime	Strategia e atto legislativo dell'UE sui quanti	Atto legislativo sullo spazio
Atto legislativo europeo a favore dell'innovazione	Atto legislativo europeo sulle biotecnologie e strategia per la bioeconomia	Revisione degli orientamenti orizzontali sul controllo delle concentrazioni
Atto legislativo sullo Spazio europeo della ricerca		
Iniziativa sulle fabbriche di IA, strategie su IA applicata, IA nella scienza e Unione dei dati	Strategia per le scienze della vita	Atto legislativo sulle reti digitali

Tabella 1. Iniziative faro del pilastro 1

Fonte: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/fs_23_1670

Spinta alla decarbonizzazione

Accanto al superamento del divario dell'innovazione, una tabella di marcia comune per la **decarbonizzazione e la competitività** rappresenta il secondo pilastro chiave del Competitiveness Compass. L'UE ha fissato ambiziosi obiettivi di neutralità climatica entro il 2050, ma il Compass sottolinea l'importanza di collegare tali obiettivi alla competitività economica. La transizione verde non è vista come una sfida isolata, bensì quale opportunità per reinventare i settori industriali e creare nuovi mercati. In questo contesto, il Compass propone l'adozione di tecnologie a basse emissioni di carbonio e di pratiche di economia circolare, riducendo al contempo i costi energetici per le imprese. Particolare attenzione è dedicata ai settori ad alta intensità energetica (ad esempio, siderurgia, metallurgia e industria chimica), tradizionalmente considerati problematici nella transizione ecologica, ma ritenuti elementi chiave per sperimentare e implementare soluzioni innovative, combinando incentivi economici e supporto tecnologico (in Tabella 2 si riportano le iniziative faro connesse alla realizzazione del pilastro 2).

La Commissione riconosce che il successo della transizione verde dipende dall'impegno dei cittadini e delle comunità. Per questo motivo, il Compass integra politiche per la formazione e il reskilling della forza lavoro, garantendo che le persone abbiano le competenze necessarie per adattarsi ai cambiamenti economici e tecnologici. L'inclusione sociale e la riduzione delle disparità sono obiettivi espliciti, così come l'incentivazione di modelli di consumo sostenibili che possano contribuire alla conservazione delle risorse naturali.

Patto per l'industria pulita e piano d'azione per un'energia a prezzi accessibili	Pacchetto sull'industria chimica	Revisione del meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere
Atto legislativo sull'accelerazione della decarbonizzazione industriale	Dialogo strategico sul futuro dell'industria automobilistica europea e piano d'azione industriale	Atto legislativo sull'economia circolare
Piano d'azione per l'elettrificazione	Piano di investimenti per i trasporti sostenibili	Visione per l'agricoltura e l'alimentazione
Nuova disciplina degli aiuti di Stato	Strategia portuale europea e strategia industriale marittima europea	Patto per gli oceani
Piano d'azione per la siderurgia e la metallurgia	Piano per le ferrovie ad alta velocità	Modifica del regolamento sul clima

Tabella 2. Iniziative faro del pilastro 2

Fonte: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/fs_23_1670

Spinta alla sicurezza

Sul fronte della **sicurezza economica e della resilienza** quale terzo pilastro, il Competitiveness Compass riconosce l'importanza di una **diversificazione strategica**. La dipendenza dell'Europa da fornitori esterni per energia e materie prime critiche è stata messa in evidenza da recenti crisi politiche e ambientali. Il Compass affronta questa vulnerabilità promuovendo la diversificazione delle fonti e l'espansione degli accordi commerciali con partner affidabili. Accordi multilaterali e bilaterali sono visti non solo come strumenti per garantire stabilità economica, ma anche come ponti per consolidare relazioni geopolitiche a lungo termine. Parallelamente, il Compass enfatizza l'importanza di migliorare le infrastrutture critiche interne (inclusi i sistemi di trasporto e le reti energetiche) e rafforzare la resilienza complessiva dell'economia europea. Altre iniziative faro sono riportate in Tabella 3.

Concludere e attuare accordi commerciali ambiziosi e partenariati per il commercio e gli investimenti puliti	Piattaforma di acquisto in comune dei minerali grezzi critici Revisione delle direttive sugli appalti pubblici	Strategia di sicurezza interna Atto legislativo sui medicinali critici
Iniziativa transmediterranea per la cooperazione su energia e tecnologie pulite	Libro bianco sul futuro della difesa europea Strategia dell'Unione in materia di preparazione	Piano europeo di adattamento al cambiamenti climatici Strategia sulla resilienza idrica
Semplificazione con metodo omnibus e definizione di piccole imprese a media capitalizzazione	Unione dei risparmi e degli investimenti Prossimo QFP, compresi un Fondo per la competitività e uno strumento di coordinamento per la competitività	Tabella di marcia per posti di lavoro di qualità Iniziativa sulla trasferibilità delle competenze
Portafoglio europeo delle imprese Strategia per il mercato unico Revisione del regolamento sulla normazione,	Unione delle competenze	

Tabella 3 - Iniziative faro del pilastro 3

Fonte: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/fs_23_1670

I tre pilastri strategici sono supportati da cinque attivatori trasversali fondamentali, progettati per mantenere e rafforzare la competitività in tutti i settori economici.

Il primo attivatore è la **semplificazione**, che mira a ridurre significativamente gli oneri normativi e amministrativi, traducendosi in procedure più rapide ed efficienti per accedere ai fondi dell'UE. Attraverso proposte mirate, come la Omnibus, si punta a razionalizzare la normativa sulla sostenibilità, sulla dovuta diligenza e sulla tassonomia. Le PMI e le piccole imprese a media capitalizzazione ne trarranno particolare beneficio, poiché si prevede una riduzione del 25% degli oneri amministrativi per le imprese in generale, segnatamente del 35% per le PMI.

Un altro elemento chiave consiste nel **miglioramento del funzionamento del mercato unico**, considerato per trent'anni il principale motore della competitività europea. L'azione si concentra sulla modernizzazione della governance per rimuovere ostacoli esistenti e prevenire la creazione di nuove barriere. Questo approccio sarà accompagnato dalla semplificazione dei processi normativi, rendendoli più accessibili, soprattutto per start-up e PMI.

Un terzo aspetto riguarda il **finanziamento della competitività**. Attualmente, nell'UE manca un mercato dei capitali davvero efficiente in grado di trasformare i risparmi in investimenti produttivi. La Commissione si propone di istituire un'Unione europea dei risparmi e degli investimenti, introducendo nuovi prodotti finanziari, incentivando il capitale di rischio e assicurando una maggiore fluidità degli investimenti. Inoltre, il bilancio dell'UE verrà riallineato per razionalizzare l'accesso ai fondi in modo coerente con le priorità dell'Unione.

Un altro pilastro essenziale è rappresentato dalla **promozione delle competenze e della creazione di posti di lavoro di qualità**. Al centro della competitività europea vi sono i cittadini, e per questo motivo la Commissione intende avviare un'iniziativa finalizzata alla creazione di un'Unione delle competenze. L'obiettivo è allineare le competenze dei lavoratori alle esigenze future del mercato, promuovendo la formazione continua, il riconoscimento di qualifiche diverse e l'integrazione di talenti dall'estero. Questo approccio mira a garantire una forza lavoro altamente qualificata e flessibile, in grado di sostenere l'innovazione e la crescita.

Per migliorare la coordinazione delle politiche tra i livelli nazionale ed europeo, infine, la Commissione introdurrà uno **strumento specifico di coordinamento per la competitività**. Questo garantirà una stretta colla-

borazione con gli Stati membri nell'attuazione delle priorità strategiche condivise. Inoltre, verranno identificati progetti transfrontalieri di interesse europeo e verranno promosse riforme e investimenti collegati. Un nuovo fondo per la competitività, che sarà introdotto nel prossimo quadro finanziario pluriennale, sostituirà diversi strumenti esistenti per garantire un sostegno finanziario più efficace e mirato.

Una caratteristica distintiva del Competitiveness Compass è il suo approccio partecipativo e inclusivo. La Commissione ha sottolineato l'importanza di coinvolgere una vasta gamma di stakeholders nella pianificazione e nell'attuazione delle politiche: dai governi nazionali e regionali, alle imprese private, università e organizzazioni della società civile. Questo approccio collaborativo garantisce non solo una maggiore efficacia delle iniziative, ma anche una legittimazione pubblica che ne rafforza la sostenibilità a lungo termine.

Il Competitiveness Compass riflette anche una visione geopolitica, riconoscendo l'importanza dell'Europa come attore globale. La strategia si allinea agli obiettivi di politica estera dell'UE, che mirano a promuovere valori democratici, diritti umani e sostenibilità ambientale. In questo senso, il Compass non è solo un piano economico, ma anche un manifesto che riafferma il ruolo dell'Europa nel plasmare un ordine mondiale più equo e sostenibile.

In quanto ambizioso, il Competitiveness Compass pone anche delle sfide significative. L'attuazione delle politiche proposte richiederà uno sforzo coordinato tra i diversi livelli di governo e settori della società. Sarà essenziale mantenere un equilibrio tra le priorità economiche e ambientali, evitando compromessi che possano compromettere gli obiettivi a lungo termine. Non da ultimo, la Commissione Europea dovrà monitorare i progressi ed essere pronta a adattare le strategie in risposta a contesti e scenari in evoluzione. Tuttavia, come sottolineato dalla Presidente della Commissione Europea, Ursula von der Leyen, *“L'Europa ha tutto quel che serve per vincere la corsa al vertice. Ma allo stesso tempo deve superare le sue debolezze per riconquistare competitività. Ora abbiamo un piano. Abbiamo la volontà politica. Ci servono rapidità e unità”*.

1.3. Governance d'impresa partecipata dai lavoratori: La partecipazione è legge

A cura di **Raffaella Montera**

La legge *Partecipazione al lavoro*, approvata nel febbraio 2025, rappresenta un traguardo storico per il diritto del lavoro e la governance aziendale in Italia¹. Essa disciplina la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese, con l'obiettivo di promuovere una maggiore democrazia economica e sostenibilità aziendale, permettendo ai dipendenti di essere coinvolti in vari aspetti della vita aziendale, tra cui la gestione strategica, l'organizzazione interna e la distribuzione degli utili. L'essenza di questa legge risiede nel riconoscimento del contributo essenziale dei lavoratori al successo delle imprese, con l'obiettivo di rafforzare il dialogo tra capitale e lavoro, promuovendo un clima di collaborazione e fiducia reciproca.

La partecipazione dei dipendenti avviene attraverso due modalità:

1. in primo luogo, l'istituzione di meccanismi che favoriscono l'azionariato dei lavoratori consente ai dipendenti di diventare co-proprietari delle imprese, beneficiando direttamente dei risultati economici e contribuendo a una maggiore stabilità finanziaria delle aziende;
2. in secondo luogo, la legge prevede la possibilità per i lavoratori di partecipare ai consigli di amministrazione e di sorveglianza, garantendo loro un ruolo attivo nelle decisioni strategiche.

La partecipazione dei dipendenti alla gestione aziendale si traduce in una serie di benefici tangibili. Anzitutto, i lavoratori acquisiscono un ruolo attivo nelle decisioni strategiche, il che favorisce una maggiore trasparenza e responsabilità da parte della leadership aziendale. La possibilità di contribuire direttamente alle scelte manageriali non solo rafforza la loro posizione negoziale, ma promuove anche un senso di appartenenza e fiducia, con ripercussioni positive sulla motivazione e sul benessere lavorativo. Inoltre, la partecipazione economico-finanziaria attraverso strumenti come l'azionariato dei dipendenti, permette loro di condividere i benefici economici derivanti dalla crescita aziendale. Diventare co-proprietari dell'impresa non è solo un incentivo economico, ma rappresenta un potente stimolo

1. Questa normativa si fonda sull'articolo 46 della Costituzione italiana, che riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese

per sentirsi parte integrante del progetto aziendale. Anche a livello sociale, questa forma di partecipazione rafforza i legami comunitari, promuovendo un clima lavorativo più coeso e collaborativo.

Assumendo la prospettiva delle imprese, la legge offre la possibilità di migliorare significativamente la relazione con i lavoratori, creando un ambiente di lavoro più collaborativo. Coinvolgere i dipendenti nei processi decisionali può avere effetti positivi sulla motivazione e sulla produttività, poiché i lavoratori si sentono valorizzati e parte attiva del successo aziendale. Inoltre, la partecipazione economico-finanziaria, come l'accesso all'azionariato, può contribuire a stabilizzare il capitale delle imprese, garantendo risorse interne e un legame più forte tra il personale e l'organizzazione.

Dal punto di vista reputazionale, le imprese che adottano un modello di governance partecipativa possono beneficiare di una maggiore fiducia da parte del pubblico e degli investitori. In un mercato sempre più orientato alla responsabilità sociale, queste imprese possono distinguersi per il loro approccio inclusivo, attirando talenti e costruendo un'immagine positiva. Tuttavia, l'applicazione della legge presenta delle criticità. La necessità di strutturare nuovi meccanismi di partecipazione richiede un investimento iniziale significativo, sia in termini di formazione dei lavoratori, sia di riorganizzazione interna. Questo può risultare particolarmente oneroso per le piccole e medie imprese, che spesso dispongono di risorse più limitate. Un'altra sfida è rappresentata dal rischio di rallentamento dei processi decisionali, specialmente in contesti di mercato che richiedono una rapida reazione. La presenza di rappresentanti dei lavoratori nei consigli di amministrazione o di sorveglianza potrebbe complicare il processo decisionale, se non gestita con criteri di efficienza e chiarezza. Inoltre, esiste una certa resistenza culturale nelle aziende tradizionalmente orientate a modelli di governance gerarchici. In queste realtà, l'introduzione della partecipazione potrebbe essere percepita come un'ingerenza da parte dei lavoratori, suscitando timori di perdita di autonomia gestionale.

Questa Legge ha suscitato, quindi, un dibattito acceso, con critiche provenienti da diverse parti. Una delle principali **obiezioni** è stata sollevata dalla CGIL, che ha espresso preoccupazioni sul fatto che la normativa possa ridurre il ruolo della contrattazione collettiva e delle rappresentanze sindacali. Secondo la CGIL, la legge delega eccessivamente alle imprese la definizione delle modalità di partecipazione, lasciando ai loro statuti la possibilità di decidere se e come includere i lavoratori nei consigli di

amministrazione o di sorveglianza. Ciò potrebbe trasformare i lavoratori in spettatori passivi delle decisioni aziendali, piuttosto che in veri protagonisti.

Un altro punto controverso riguarda la possibilità per le imprese di sostituire i premi di risultato con piani finanziari discrezionali, scollegando così il salario aziendale dalla prestazione lavorativa. Questo aspetto è stato visto come un passo indietro rispetto ai diritti acquisiti attraverso la contrattazione di secondo livello.

Infine, alcuni osservatori hanno sottolineato che la legge, pur ispirandosi a modelli di partecipazione già presenti in altri Paesi europei, come la Germania, non fornisce un quadro sufficientemente chiaro e vincolante per garantire una reale inclusione dei lavoratori e potrebbe portare a una sua applicazione disomogenea e limitata, con il rischio di accentuare le disuguaglianze tra le diverse realtà aziendali.

A tal proposito, la legge si inserisce in un panorama internazionale in cui diversi Paesi europei hanno già adottato modelli di governance partecipativa per i lavoratori, sebbene con approcci e risultati differenti. In Germania, come anticipato, il sistema di partecipazione è uno dei più avanzati: le imprese con più di 500 dipendenti sono obbligate a includere rappresentanti dei lavoratori nei consigli di sorveglianza, con una rappresentanza che può arrivare fino al 50% nei casi di imprese con oltre 2.000 dipendenti. In Francia, il sistema di partecipazione è meno strutturato, ma comunque rilevante. La Svezia adotta un approccio diverso, basato su una forte rappresentanza sindacale.

Rispetto a questi modelli, la legge italiana si distingue per il tentativo di combinare diversi aspetti: la partecipazione gestionale, economico-finanziaria e consultiva. Tuttavia, a differenza della Germania, non impone obblighi stringenti per le imprese, lasciando maggiore flessibilità alle aziende nella definizione delle modalità di partecipazione.

La legge *Partecipazione al lavoro* potrebbe avere conseguenze profonde a lungo termine, trasformando non solo la governance aziendale, ma anche il panorama economico e sociale italiano. Una delle implicazioni principali è la crescita della democrazia economica. Coinvolgendo i lavoratori nelle decisioni strategiche e offrendo loro l'accesso all'azionariato, la legge può ridurre la tradizionale divisione tra capitale e lavoro, promuovendo un modello più inclusivo di gestione aziendale. Questo potrebbe tradursi in un miglioramento significativo delle relazioni industriali, con un dialogo più collaborativo e meno conflittuale tra datori di lavoro e dipendenti.

A livello economico, la partecipazione dei lavoratori potrebbe contribuire a rafforzare la stabilità e la resilienza delle imprese. L'inclusione dei dipendenti nei processi decisionali potrebbe favorire una gestione più trasparente e responsabile, aumentando la fiducia degli investitori e dei consumatori. Inoltre, il coinvolgimento economico attraverso l'azionariato potrebbe incentivare i lavoratori a impegnarsi maggiormente per il successo dell'impresa, migliorando la produttività complessiva. Tali conseguenze di lungo termine, tuttavia, dipendono dalla capacità di implementazione della legge che, se applicata efficacemente, potrebbe rappresentare un modello innovativo per altri Paesi.

2. Studi e Ricerche in Evidenza

A cura di **Leonardo Paone**

2.1. Il Rapporto del World Economic Forum 2025. I rischi globali che ci attendono

Il World Economic Forum (WEF) ha appena pubblicato il “Global Risks Report” annuale, che raccoglie la percezione dell’opinione pubblica sui temi di maggiore impatto in termini economici, sociali, politici e naturali. Il report analizza 33 rischi globali, raccogliendo anche l’opinione di esperti ed aziende, mostrando un quadro completo di quelle che saranno le principali sfide nel breve, medio e lungo termine.

Il primo messaggio che il WEF ci dà è che gli ultimi **eventi geopolitici** hanno avuto un forte impatto sull’opinione pubblica, traducendosi in livelli di ottimismo sempre più bassi. Ad oggi, la preoccupazione principale per l’immediato futuro è quella dei conflitti armati (Fig. 2) (soprattutto Ucraina e Medioriente), che è passata dall’ottavo posto dello scorso anno al primo posto.

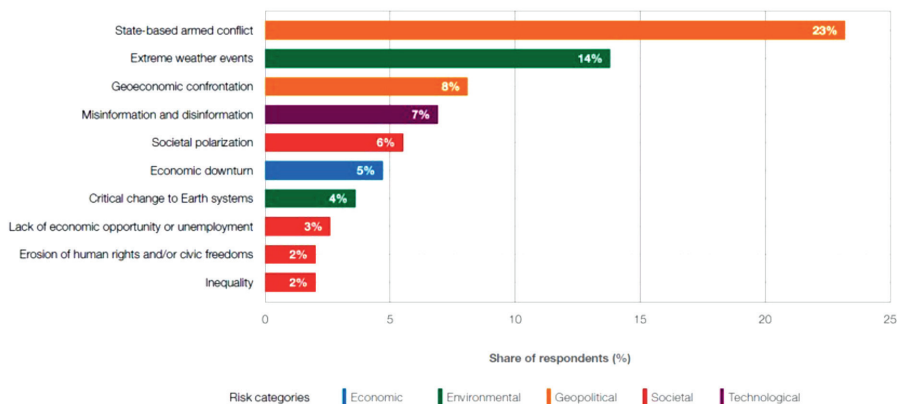


Figura 2. Il panorama attuale dei rischi

Fonte: WEF (2025), p. 13

Dopo i problemi geopolitici, quelli che hanno visto una crescita maggiore sono i temi legati ai drastici **cambiamenti socio-economici**. Nonostante la paura dell'inflazione sia diminuita rispetto all'ultimo report, le conseguenze della crisi economica hanno reso la polarizzazione sociale il quinto rischio più citato dagli intervistati, che ne hanno individuato le cause in temi come la recessione, il debito e l'inflazione stessa.

Un'altra categoria di rischi che rimane centrale tra le preoccupazioni degli intervistati è quella legata ai **cambiamenti climatici**. La possibilità di "eventi climatici estremi" è il rischio più menzionato dagli under-30, e resta al secondo posto per tutte le altre fasce di età fino agli over-70. Altri rischi legati alla questione ambientale sono la penuria di risorse naturali, il collasso degli ecosistemi e la perdita di biodiversità, che si assestano però molto più in basso.

La categoria più sottovalutata secondo il WEF - però - è quella legata ai **progressi tecnologici**: nonostante lo sviluppo rapidissimo dell'intelligenza artificiale negli ultimi anni, le conseguenze negative dell'AI sono ancora al 31esimo posto nel 2025. La presenza di disinformazione nei media - soprattutto online - rimane ad oggi il pericolo principale legato alla tecnologia: nonostante non sia il rischio più citato, è quello ritenuto più grave.

Il report del WEF sulle preoccupazioni per il 2027 evidenzia una percezione variegata del rischio globale: la maggioranza (52%) prevede impatti limitati, mentre una minoranza (31%) teme una catastrofe su larga scala. I principali rischi individuati includono la disinformazione legata all'intelligenza artificiale, la guerra informatica, la migrazione forzata e l'erosione dei diritti umani. I conflitti geopolitici restano centrali, con un aumento della preoccupazione per quelli geoeconomici, legati a dazi, sussidi e protezionismo, che potrebbero destabilizzare le relazioni globali e le catene di approvvigionamento. La crescente polarizzazione sociale e politica, amplificata dalla diffusione di fake news e dal possibile bias degli algoritmi, rappresenta un ulteriore pericolo per la stabilità.

Secondo il WEF, i rischi globali aumenteranno in gravità fino al 2035, con quelli ambientali al centro delle preoccupazioni. Eventi climatici estremi, perdita di biodiversità e carenza di risorse naturali saranno tra le principali minacce, mentre i rischi geopolitici ed economici perderanno rilevanza. Nonostante il pessimismo, c'è fiducia nella capacità delle istituzioni di mitigare alcuni pericoli, come conflitti e disinformazione. Il 76% degli intervistati ritiene che accordi globali possano ridurre tensioni economiche,

mentre l'82% vede possibile una riduzione della polarizzazione sociale attraverso politiche di sensibilizzazione. Tuttavia, i rischi ambientali restano difficili da affrontare, con soluzioni meno certe nel lungo periodo. Il WEF evidenzia tre rischi chiave nel lungo periodo. **L'inquinamento**, interconnesso con cambiamenti climatici e problemi sanitari, è aggravato da gas serra, rifiuti e microplastiche. Le **biotecnologie** emergono come un pericolo crescente rispetto all'AI, con il rischio di epidemie da armi biologiche e manipolazione genetica. Infine, **l'invecchiamento** della popolazione nei paesi sviluppati mette pressione su sistemi pensionistici e forza lavoro, aumentando la disuguaglianza e la fragilità delle reti di sicurezza sociale. Il Rapporto ha poi analizzato l'evoluzione della percezione dei rischi dal 2006 a oggi. I problemi ambientali sono costantemente tra le principali preoccupazioni, con gli eventi climatici estremi in cima alla classifica dal 2014. I rischi geopolitici, legati ai conflitti, hanno registrato un'impennata nel 2010-11 e continuano a essere rilevanti, anche a causa della sfiducia verso le soluzioni istituzionali. Le questioni sociali, come disuguaglianza e polarizzazione, hanno occupato posizioni di rilievo, soprattutto dopo le crisi economiche del 2008 e 2020. Invece, i problemi puramente economici, salvo il debito e le bolle speculative, risultano meno centrali nelle valutazioni a lungo termine. Infine, i rischi tecnologici, tra cui l'informatica e la bioingegneria, emergono solo negli ultimi anni, con effetti ancora incerti.

2.2. Rendiconto di genere 2024: la fotografia dell'Inps

Ogni anno, il Rendiconto di genere dell'INPS produce una sintesi sulla condizione socio-economica delle donne in Italia. Il risultato finale è un quadro dei principali rischi e potenzialità relativi al genere, dalla sfera familiare a quella lavorativa.

L'analisi demografica rileva come, oltre all'invecchiamento medio della popolazione ed alla riduzione delle nascite, vi sia un record negativo relativo all'età media delle donne al concepimento dei figli. Nel 2023, infatti, il parto del primo figlio avviene a 31,7 anni, mentre la media per tutti i figli arriva a 32,5 anni. Allo stesso tempo – nonostante l'aspettativa di vita continui a salire – la differenza tra uomini e donne si riduce ai minimi storici. Uno dei dati che bilancia l'invecchiamento della popolazione è l'immigrazione: sia per le donne che per gli uomini, la maggior parte dei migranti si concentra nella fascia di età 18-39. Anche in questo ambito le differenze del genere sono poco marcate, con una leggera maggioranza di maschi immigrati.

Avanzando nel percorso educativo, le donne raggiungono percentuali più alta di laureati rispetto agli uomini, sia per le lauree triennali e magistrali che per quelle a ciclo unico. Questo non si traduce in un più alto tasso di occupazione ad un anno dal conseguimento della laurea, dove gli uomini hanno un leggero vantaggio percentuale in quasi tutti i corsi, con l'eccezione di arte, letteratura ed educazione.

Questo dato si riflette su tutto il mercato del lavoro, dove il tasso di occupazione maschile è sensibilmente più alto di quello femminile ad ogni età, mentre vale l'opposto per il tasso di disoccupazione e quello di inattività. Un'ulteriore parentesi viene aperta sul caso dei NEET (Not in Education, Employment or Training), ovvero quei giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e non seguono un percorso formativo. Anche in questo caso le donne sono le più colpite nella maggioranza delle regioni, e soprattutto al Sud¹.

Anche per quanto riguarda il tipo di contratti di lavoro esiste una differenza sostanziale: soltanto il 36,9% delle assunzioni a tempo indeterminato

1. Viene comunque sottolineato che la percentuale totale per i maschi (17,8%) è più alta di quella delle femmine (14,4%), a causa di una disparità radicale a sfavore dei primi in regioni come Umbria e Sardegna. Tra i motivi di questo fenomeno, l'INPS ne cita due, ovvero l'alto tasso di abbandono scolastico e l'impossibilità di trovare lavori adeguati alla propria formazione.

nato sono donne, mentre la percentuale sale al 43,8% per quelle a tempo determinato. Una delle dirette conseguenze è la possibilità di fare carriera ed affermarsi tra le cariche più alte delle aziende e dell'amministrazione pubblica. Infatti, solo il 21,1% delle donne ha contratti da dirigente contro il 78,9% dei colleghi uomini. Nei contratti da quadri, invece, il genere femminile rappresenta il 32,4% mentre quello maschile il 67,6%.

Tra le motivazioni che portano le donne a firmare un maggior numero di contratti a tempo determinato è la gestione della famiglia, dove esiste ancora una scarsa distribuzione dei compiti. A questo si aggiunge lo scarso supporto dalle istituzioni pubbliche: in quasi tutte le regioni non vengono rispettate le normative UE rispetto agli asili nido ed alle scuole d'infanzia. Un dato positivo è invece quello relativo agli assegni di maternità assegnati dai comuni che, nel 2023, hanno raggiunto un picco massimo. Se da un lato ciò rappresenta un maggiore impegno nel sostegno alle famiglie, dall'altro, certifica anche l'impossibilità di queste ultime di autosostenersi.

2.3. Le metriche ESG sotto la lente dell'OECD

Il report OECD si propone di analizzare e confrontare le caratteristiche dei diversi sistemi di rating ESG (Environmental, Social, Governance), valutando il grado di omogeneità e comparabilità delle metriche adottate dai vari provider.

Da un punto di vista metodologico, l'OECD ha raccolto 2.000 metriche, utilizzate per la costruzione di otto indicatori, che misurano la performance ESG di oltre 20.000 aziende, diverse per dimensioni, settori e localizzazione geografica. Il passo successivo è stato la classificazione delle metriche a seconda delle categorie ESG e delle loro caratteristiche, basate sui tipi di input ed output utilizzati (policies, activities, output, business environment). Un'ulteriore differenziazione è stata fatta tra metriche quantitative e qualitative. Degli otto indicatori ESG analizzati, tutti raccolgono dati esternamente, cioè mediante la raccolta di fonti indirette ed accessibili al pubblico; solo sei indicatori ESG fanno affidamento a metodi di raccolta interna, basata sulla compilazione di questionari da parte delle aziende sul loro orientamento alla sostenibilità.

Per valutare la materialità - e quindi la valutazione pratica - dell'approccio delle aziende agli ESG, vengono utilizzati due approcci, di cui uno basato sull'analisi dei rischi legati ai parametri ESG e l'altro con riferimento all'impatto delle aziende su questi stessi parametri. I risultati di questa analisi vengono poi presi in considerazione nel processo di pesatura delle metriche.

Sul piano dei risultati, il report OECD analizza la distribuzione delle metriche ESG, evidenziando una relativa omogeneità tra le categorie ambientali (E), sociali (S) e di governance (G), ma con significative variazioni nei singoli argomenti trattati. Temi come corporate governance, etica aziendale, inquinamento ed emissioni ricevono maggiore attenzione.

Il report OECD evidenzia discrepanze metodologiche tra i provider di rating ESG, con differenze nel numero di metriche utilizzate e l'assenza di alcune tematiche in certi sistemi di valutazione. Questa variabilità può ampliare le fonti disponibili per certificare la sostenibilità delle imprese, ma un'eccessiva dispersione dei criteri rischia di compromettere la comparabilità e l'affidabilità degli ESG ratings. La mancanza di consenso sulle metriche migliori limita l'uniformità degli indici ESG e può causare lacune nella valutazione di aspetti fondamentali, come la biodiversità. Inoltre,

la disponibilità dei dati varia in base alla dimensione e alla localizzazione delle imprese: le grandi aziende dei paesi sviluppati tendono a pubblicare report più dettagliati.

L'OECD analizza la classificazione delle metriche ESG, evidenziando che la maggior parte dei provider si basa su metriche di input (68%), seguite da quelle di output (30%) e, in misura minore, da metriche relative al contesto imprenditoriale (3%) (Fig. 3).

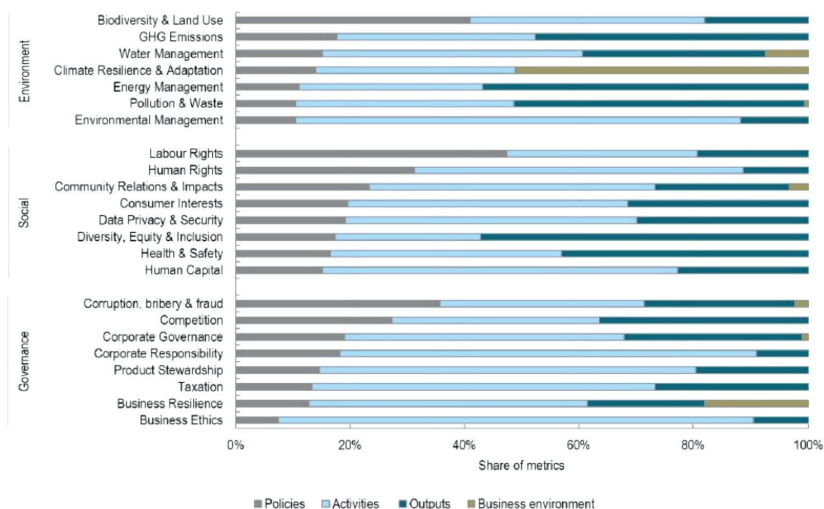


Figura 3. Distribuzione delle metriche basate su input (policies + activities), output e business environment

Fonte: OECD (2025), p. 25

Le metriche di input si dividono in due categorie: quelle basate sulle *attività* (50%), che valutano le azioni concrete intraprese dalle aziende per migliorare la sostenibilità, e quelle basate sulle *politiche* (18%), che riflettono le strategie aziendali per raggiungere obiettivi di sostenibilità, come i programmi per la riduzione delle emissioni.

Le metriche di output, pur essendo più facilmente comparabili e standardizzabili, sono meno utilizzate, a causa della limitata disponibilità di dati. Infine, le metriche legate al contesto imprenditoriale sono applicate in ambiti specifici, come l'adattamento ai cambiamenti climatici e la gestione dello stress idrico.

Un ulteriore focus del report attiene alla distinzione tra **metriche quantitative e qualitative**. La performance ESG viene misurata prevalentemente con un approccio qualitativo (72%). Si tratta di una conseguenza diretta dell'abbondanza di dati descrittivi, come quelli delineati nelle metriche input. Nel caso delle metriche output, invece, la mancanza di dati statistici impedisce un utilizzo più massiccio di metriche quantitative. Tuttavia, la combinazione di metriche qualitative e quantitative consente di ottenere valutazioni più accurate, poiché i dati numerici confermano le previsioni basate su quelli descrittivi e garantiscono maggiore oggettività nella comparazione tra aziende.

Un'altra distinzione evidenziata dall'OECD riguarda le metriche statiche e dinamiche: queste ultime, sebbene rappresentino solo il 5% del totale, sono particolarmente rilevanti nell'analisi ambientale, misurando l'evoluzione di parametri ESG nel tempo, come il progresso verso la riduzione delle emissioni.

Nella selezione delle metriche, il report evidenzia divergenze tra i provider, evidenziando variazioni legate al peso attribuito a determinati argomenti. Tuttavia, alcuni ambiti mostrano una certa coerenza (come la resilienza climatica e il rispetto dei diritti umani), dove prevalgono metriche qualitative di input, mentre le metriche output tendono ad essere quantificabili. Tali divergenze non sono trascurabili, in quanto il tipo di metrica utilizzato per misurare la performance ESG ha un enorme peso sul risultato finale. L'eccessivo utilizzo di metriche input qualitative potrebbe distorcere i risultati, addirittura spingendo le imprese a fare il minimo indispensabile per raggiungere un buon rating, ma senza effettivamente impegnarsi per aumentare la propria sostenibilità ("tick-boxing approach"). Questo ha anche una ricaduta pratica sul lavoro dei legislatori, che non possono fare eccessivo affidamento sugli ESG rating per misurare l'efficacia delle loro politiche.

Ancora a proposito delle metriche ESG, il report spiega come queste ultime svolgano un ruolo fondamentale nel misurare la condotta delle imprese rispetto alle OECD Guidelines e alle OECD Due Diligence Guidelines. Solitamente l'allineamento alle linee guida viene valutato considerando le controversie in cui le aziende sono coinvolte, il livello di coinvolgimento e la severità delle stesse. In realtà, questo metodo non è sempre affidabile, in quanto un basso numero di controversie potrebbe essere causato da una mancanza di scrutinio. L'utilizzo di metriche ESG per misurare la condotta responsabile potrebbe, quindi, rendere l'analisi più sicura e affidabile.

Allo stesso tempo, un numero molto basso di metriche (4.4%) si occupa di misurare la due diligence in generale, e quindi senza guardare ad altri ambiti. Questo è un problema che limita il lavoro di istituzioni come l'OECD, oltre a rappresentare un ostacolo per gli investitori, che non hanno strumenti diretti per misurare l'affidabilità delle imprese.

In questo stesso contesto, si inseriscono anche le metriche relative alle supply chains, che sono altrettanto limitate e prevalentemente input-based (77%). Di conseguenza, ci sono ancora ostacoli sostanziali all'analisi dell'impatto ambientale delle aziende nella totalità delle catene di approvvigionamento.

In estrema sintesi, il report evidenzia quattro principali criticità nelle metriche ESG:

- differenze nel numero di metriche tra i provider;
- difficoltà nella comparazione dei risultati;
- prevalenza di metriche qualitative e basate sugli input;
- insufficienza nel valutare la conformità alle linee guida OECD.

La soluzione proposta punta a migliorare la chiarezza e la comparabilità dei dati ESG, favorendo valutazioni più oggettive. Questo approccio aiuterebbe i legislatori a colmare lacune normative e permetterebbe alle aziende di rafforzare la fiducia di investitori e stakeholder

3. Storie e Protagonisti

3.1. Il progetto Polis per la coesione sociale e territoriale di Poste Italiane

A cura di **Raffaella Montera**

In un'epoca in cui digitalizzazione e sostenibilità rappresentano pilastri fondamentali per il progresso di una nazione, il Progetto Polis di Poste Italiane si contraddistingue per essere una iniziativa strategica orientata a rafforzare la coesione territoriale, sociale ed economica in Italia, con un'attenzione particolare ai piccoli comuni e alle aree interne, rivolgendosi a settemila Comuni al di sotto dei quindicimila abitanti (Fig. 4). Tali comunità pur costituendo la stragrande maggioranza del territorio nazionale, mostrano una limitata disponibilità di infrastrutture e servizi essenziali, costringendo i residenti a spostarsi verso le città per soddisfare bisogni fondamentali. Una situazione simile non solo crea disagi per i cittadini, ma contribuisce anche al fenomeno dello spopolamento. Poste Italiane intende colmare il forte gap infrastrutturale tra città e piccoli centri, offrendo servizi essenziali con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei cittadini, nella convinzione che "dai piccoli centri si fa grande l'Italia". Questo progetto ambizioso - finanziato con 800 milioni di euro di fondi nell'ambito del Piano nazionale per gli investimenti - mira a ridurre il divario digitale e a migliorare l'accesso ai servizi pubblici per i cittadini. Il cuore dell'iniziativa è trasformare oltre 7.000 uffici postali in centri multifunzionali entro il 2026. Il Progetto prevede due linee di azione:

- la creazione di uno **sportello unico di prossimità** per la fruizione dei servizi pubblici in modalità digitale, attraverso la piattaforma multi-canale di Poste italiane (Tab. 4);
- la realizzazione di una **rete di co-working** denominata "Spazi per l'Italia", ossia spazi di lavoro condiviso aperti al pubblico. Alle aree di lavoro condiviso si affiancano strumenti per la formazione e l'erogazione di servizi avanzati per professionisti, imprese, associazioni e singoli cittadini.

L'obiettivo è creare luoghi in cui i cittadini possano accedere facilmente a

strumenti e risorse, sia fisiche che digitali, semplificando il rapporto con la Pubblica Amministrazione.

Documenti d'Identità	Certificati Anagrafici	Certificati Giudiziari	Certificati Previdenziali	Servizi alle Regioni e altri Servizi
Carta d'identità elettronica Passaporto Carta nazionale dei servizi Tessera Sanitaria Codice Fiscale Duplicato Patente	Nascita Cittadinanza Residenza Stato Civile Stato di famiglia	Casellario Giudiziario Atti di volontaria clurisdizione	Modello OBIS/M Cedolino Pensione Certificazione Unica	Prenotazione su CUP unico regionale Autodichiarazioni esenzioni per reddito Assicurazione obbligatoria delle casalinghe Esonero/esenzione canone RAI

Tabella 4. Alcuni servizi erogabili dallo Sportello Unico

Fonte: www.posteitaliane.it

Sul fronte tecnologico, il progetto prevede l'adozione di infrastrutture digitali avanzate per garantire la disponibilità di servizi 24 ore su 24.

Un ulteriore aspetto affrontato è quello della **sostenibilità ambientale**, con l'installazione di impianti fotovoltaici sui tetti degli uffici postali, evitando il consumo di suolo e contribuendo alla produzione di energia rinnovabile. Questo approccio permette di ridurre significativamente le emissioni di CO₂, avvicinando Poste Italiane al suo obiettivo di neutralità carbonica entro il 2030.

Un altro elemento chiave è l'integrazione di colonnine di ricarica per veicoli elettrici, accessibili alla cittadinanza. Alla fine del progetto, si prevede che saranno installate circa 5.000 colonnine in tutto il territorio nazionale; queste infrastrutture dovrebbero favorire la mobilità sostenibile e incentivare l'uso di veicoli a basso impatto ambientale.

Il progetto, inoltre, include la creazione di edifici intelligenti, dotati di sistemi automatizzati per la gestione dell'energia e della temperatura. Questi *smart building* utilizzano tecnologie avanzate per ottimizzare il consumo energetico, come l'illuminazione a LED e strumenti per la regolazione automatica della temperatura.

Tutti questi interventi (Fig. 4) non solo riducono l'impatto ambientale, ma promuovono anche una cultura della sostenibilità tra i cittadini e i dipendenti di Poste Italiane. Dalle ultime rilevazioni si evince che il pro-

getto, a due anni dal suo lancio, ha già tagliato un importante traguardo, con il completamento di più della metà degli interventi previsti.

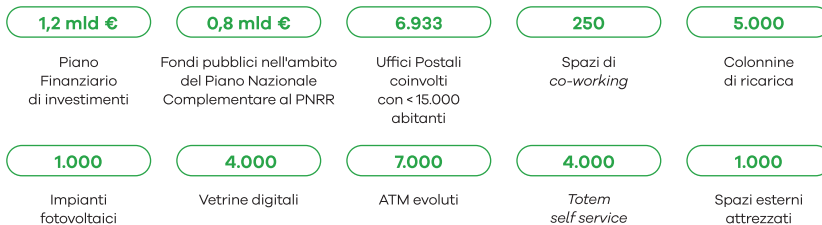


Figura 4. Gli interventi previsti al 2026

Fonte: www.posteitaliane.it

Il Progetto Polis di Poste Italiane offre, quindi, una vasta gamma di opportunità di tipo economico, sociale e ambientale.

Dal punto di vista economico, si qualifica quale sostanziale motore di crescita. Si prevede la creazione di oltre 18.600 posti di lavoro, con un impatto positivo sul PIL stimato in più di un miliardo di euro entro il 2026. Questo risultato deriva non solo dall'investimento diretto nella trasformazione degli uffici postali, ma anche dall'effetto moltiplicatore lungo la catena di fornitura.

Grazie a un finanziamento di oltre 1 miliardo e 200 milioni di euro, di cui circa 800 milioni provenienti da fondi pubblici, questa iniziativa rappresenta una risposta concreta alle sfide delle aree meno servite, promuovendo al tempo stesso l'inclusione sociale e digitale.

Sul piano sociale, il Progetto Polis mira a ridurre il divario digitale e a migliorare l'accesso ai servizi pubblici, specialmente nei piccoli comuni e nelle aree interne. Gli uffici postali rinnovati diventano veri e propri hub di servizi, dove i cittadini possono accedere a servizi della Pubblica Amministrazione in modo semplice e veloce.

Questo rafforza il senso di inclusione sociale e migliora la qualità della vita, soprattutto per le fasce di popolazione più vulnerabili.

La tutela ambientale è un altro beneficio fondamentale: si stima, infatti, che nei primi sei anni di operatività, il Progetto Polis abbia generato un impatto positivo sull'ambiente del valore di 32 milioni di euro, grazie alla riduzione delle emissioni inquinanti e al miglioramento della mobilità sostenibile.

Il progetto presenta, tuttavia, anche delle criticità. Innanzitutto, *la gestione burocratica* potrebbe rappresentare un ostacolo significativo: l'integrazione dei servizi pubblici negli uffici postali richiede un coordinamento efficace tra più istituzioni, con il rischio di rallentare il processo e comprometterne l'efficienza. Un altro aspetto critico riguarda la capacità delle infrastrutture e dei cittadini di adeguarsi alle nuove soluzioni digitali. Alcune comunità potrebbero incontrare difficoltà nell'adattarsi al cambiamento, mentre una parte dell'utenza potrebbe mostrare una certa resistenza nel passare dai metodi tradizionali alle piattaforme digitali, preferendo modalità di accesso più familiari. Affrontare queste sfide sarà cruciale per garantire una transizione fluida ed efficace.

3.2. La tutela dei diritti umani: il caso Nestlé

A cura di **Victoria Giannetti**

Nel contesto attuale, la salvaguardia dei diritti umani non è più prerogativa esclusiva degli Stati, ma riguarda sempre più anche le imprese, specialmente in relazione alle loro catene del valore, frequentemente delocalizzate in paesi caratterizzati da bassi standard di tutela del lavoro e dei diritti fondamentali. In particolare, i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGPs) definiscono un quadro normativo per le imprese, volto a identificare, prevenire, mitigare e comunicare i potenziali impatti negativi delle proprie attività sui diritti umani.

In particolare, il Principio 15 degli UNGPs afferma che tutte le imprese, a prescindere dal settore o dalla giurisdizione, devono adottare un approccio strutturato alla due diligence sui diritti umani, garantendo trasparenza e responsabilità. Per rafforzare questo impegno, l'Unione Europea ha introdotto strumenti normativi come la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Queste Direttive mirano a rendere obbligatoria la rendicontazione e l'adozione di processi di due diligence lungo l'intera catena del valore. Le imprese, in particolare quelle di grandi dimensioni, sono sempre più spinte, sia dalla normativa, sia dalla crescente attenzione degli investitori, a valutare l'impatto delle proprie attività sui diritti umani. In risposta a queste esigenze, sono stati sviluppati numerosi strumenti di Human Rights Assessment, concepiti per integrare i requisiti di due diligence previsti dalla normativa internazionale ed europea. Tra questi si distingue il tool elaborato dal **Danish Institute for Human Rights**, che consente alle imprese di monitorare, valutare e gestire i propri impatti lungo l'intera catena del valore, fornendo agli investitori un quadro metodologico utile per misurare l'impegno e la coerenza delle politiche aziendali in materia di tutela dei diritti fondamentali.

Un esempio di rilievo nell'HR Assessment è rappresentato dalla Nestlé, che ha sviluppato una propria roadmap e standard di valutazione con l'obiettivo di monitorare e migliorare le condizioni di vita e di lavoro lungo l'intera catena del valore.

La politica della Nestlé si rivolge a tutti i lavoratori della supply chain, alle loro famiglie, alle comunità influenzate dalle operazioni aziendali, con

particolare attenzione a donne e bambini, ai propri dipendenti e consumatori. L'impegno di Nestlé in questo ambito è stato avviato nel 2008, tramite la collaborazione con il Danish Institute for Human Rights e si è concretizzato nel 2009 con lo sviluppo del primo Human Rights Impact Assessment (HRIA), allineato ai Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGPs) e alle Linee Guida dell'OCSE per le Imprese Multinazionali. Tra il 2009 e il 2017 l'impresa ha condotto valutazioni di impatto sui diritti umani in 13 paesi in cui è impegnata, permettendo l'identificazione di rischi concreti sul campo e orientando la formulazione di politiche mirate e interventi efficaci.

Al centro della strategia di Nestlé si colloca il principio della Due Diligence (Fig. 5), inteso come strumento operativo per valutare, affrontare e rendicontare i rischi e gli impatti legati ai diritti umani. Il piano strategico prevede lo sviluppo di dieci Piani d'Azione per le Questioni Salienti (*Salient Issue Action Plans*), ciascuno dedicato a diritti umani identificati come maggiormente a rischio rispetto alle attività aziendali o alle relazioni commerciali intraprese: lavoro minorile, lavoro forzato, salario e reddito dignitosi, parità di genere, salute e sicurezza sul lavoro, libertà di associazione, diritto alla terra, accesso all'acqua e ai servizi igienico-sanitari, protezione dei dati personali e diritto al cibo. Ciascun piano si articola in tre fasi fondamentali – valutazione, azione e rendicontazione – ed è sostenuto da cinque pilastri abilitanti¹ che ne assicurano l'efficacia a livello operativo.

1. Il primo pilastro è rappresentato dalla *governance e il sistema di incentivi* legato agli Human Rights. I diritti umani sono stati integrati a tutti i livelli decisionali, dalla Direzione Generale fino ai comitati ESG, garantendo il coinvolgimento diretto della leadership aziendale nella promozione di tali valori fondamentali.

Il secondo pilastro riguarda le *politiche e i sistemi di controllo*: oltre a garantire la conformità normativa, Nestlé ha rafforzato strumenti interni come il sistema di segnalazione globale "Speak Up" e ha integrato i rischi legati ai diritti umani nel proprio Enterprise Risk Management. Il sistema Speak Up è un canale riservato, attivo 24h su 24h, che consente a dipendenti e stakeholder di segnalare, in modo sicuro e anonimo, eventuali violazioni di norme etiche o diritti umani.

Il terzo pilastro è rappresentato dal *coinvolgimento attivo e dall'advocacy*. Nestlé lavora in sinergia con ONG, governi e associazioni industriali partecipando ad iniziative come il Global Compact dell'ONU e la Child Labour Platform dell'ILO.

Il quarto pilastro riguarda le *partnership strategiche* con enti come Fair Labor Association, Rainforest Alliance che affiancano Nestlé nella realizzazione di progetti in aree sensibili come l'Africa Occidentale e il Sud-est Asiatico.

Infine, il quinto pilastro riguarda la *trasparenza*: l'impresa pubblica regolarmente i risultati ottenuti attraverso report tematici e indicatori chiave di performance (KPI), con l'impegno di rendicontare i progressi entro il 2025.



Figura 5. Le questioni salienti sul tema dei diritti umani secondo Nestlé

Fonte: Nestlé, Human Rights Framework Road Map

Gli obiettivi di Nestlé sono chiari: costruire un sistema alimentare che offra mezzi di sussistenza equi e sicuri, rispettando la dignità di ogni persona coinvolta. Alcuni casi concreti testimoniano i risultati già ottenuti. In Costa d'Avorio, ad esempio, la Child Labor Monitoring and Remediation System ha raggiunto oltre 86.000 bambini grazie al lavoro di più di 1.600 mediatori comunitari. In Thailandia, iniziative contro il lavoro forzato nel settore della pesca hanno migliorato le condizioni lavorative, mediante l'introduzione di pratiche di reclutamento etico. Allo stesso tempo, programmi come il Nescafé Plan e il Nestlé Cocoa Plan stanno contribuendo ad aumentare il reddito dei piccoli coltivatori, attraverso tecniche agricole rigenerative supportate finanziariamente.

In definitiva, il modello Nestlé mostra come un'impresa possa assumere un ruolo guida nella promozione dei diritti umani a livello globale, trasformando le sfide in opportunità di miglioramento sistemico.

3.3. Karma Metrix: Misurare, migliorare e comunicare l'impatto ambientale di un sito web

A cura di **Raffaella Montera**

Internet è parte integrante della nostra vita, trasformando il modo in cui comunichiamo, lavoriamo e accediamo alle informazioni. Tuttavia, ciò che spesso passa inosservato è il costo ambientale di questa rivoluzione digitale. Ogni interazione online - che si tratti di visitare una pagina web, guardare un video in streaming o inviare un'e-mail - consuma energia. Questo consumo energetico, legato all'infrastruttura tecnologica globale come data center, server e reti di trasmissione, è alimentato in gran parte da fonti non rinnovabili, contribuendo a livelli preoccupanti di emissioni di CO₂.

Per fare un confronto concreto, l'impatto ambientale del web è equiparabile a quello dell'industria aeronautica, generando circa il 3,7% delle emissioni globali di anidride carbonica. In aggiunta, l'impronta idrica per l'addestramento di alcuni modelli avanzati di intelligenza artificiale può rivaleggiare con quella di piccole città o persino di reattori nucleari. L'espansione della rete e l'incremento dell'uso di dati, incentivati da attività quotidiane come il cloud computing, i social media e il commercio elettronico, stanno esacerbando questo problema. È evidente che, mentre il mondo digitale cresce, cresce anche il suo peso sull'ambiente.

Questo contesto rende essenziale affrontare il tema della sostenibilità digitale, di cui il caso Karma Metrix è un esempio.

L'impresa propone una soluzione pratica e innovativa per misurare e ridurre l'impatto ambientale del web. L'idea consiste nella realizzazione di una piattaforma in grado di misurare l'impronta di carbonio di un sito web attraverso un algoritmo proprietario. Questo algoritmo si distingue per essere in linea con standard internazionali, come il GRI 305 sulle emissioni e il protocollo GHG, garantendo risultati affidabili e precisi. L'algoritmo, in particolare, analizza diversi fattori, come la tipologia di server, le fonti energetiche e l'efficienza del design e del codice operativo del sito web¹.

1. Ad esempio, è emerso che i siti web con schemi di colori più scuri consumano meno energia sui dispositivi degli utenti rispetto a quelli con sfondi bianchi e luminosi.

Viene valutata anche l'efficienza dei processi di backend del sito web, come le implementazioni CSS e JavaScript, le dimensioni e il formato delle immagini, che possono influire significativamente sul consumo energetico del sito.

Karma Metrix, tuttavia, non si ferma alla semplice misurazione, poiché concorre a delineare un percorso completo verso la sostenibilità digitale. Una volta quantificato l'impatto ambientale, la piattaforma aiuta a identificare le inefficienze e a migliorare l'efficienza energetica del sito, proponendo interventi che contribuiscono a ridurre significativamente l'emissione di CO2. A ciò si aggiunge la possibilità di ottenere una certificazione di qualità digitale, un prezioso strumento per le imprese che desiderano posizionarsi come leader nel campo della sostenibilità, dimostrando ai propri clienti e stakeholder di essere impegnate in azioni concrete di tutela ambientale. In quest'ottica, quindi, la sostenibilità digitale non è una questione meramente tecnica, ma diventa un valore che può trasformarsi in una fonte di vantaggio competitivo e in un alleato nella lotta contro il cambiamento climatico.

Un altro aspetto degno di nota è l'accessibilità del servizio. Karma Metrix offre una demo gratuita che permette di calcolare le emissioni di una pagina web e fornisce un'analisi preliminare dell'impatto ambientale. Questo è un punto di partenza ideale per tutte le imprese che desiderano comprendere meglio il proprio impatto e iniziare un percorso di ottimizzazione. A oggi, Karma Metrix ha analizzato oltre 200.000 pagine web e collaborato con aziende di rilievo, come Trenord, UnipolSai e RCS MediaGroup, che hanno intrapreso iniziative concrete per migliorare la sostenibilità dei loro siti.

Nella tabella sottostante (Tab. 5) Karma Metrix viene confrontata con altre piattaforme simili nel campo della sostenibilità digitale.

Caratteristiche	Karma Metrix	Website Carbon Calculator	EcoPing
Algoritmo	Brevettato: unico nel suo genere per misurare l'impatto ambientale di un sito web	Non brevettato: utilizza calcoli standard basati su dati pubblici	Non brevettato: si basa su metriche generiche

Certificazione di sostenibilità	Offre un sigillo che attesta l'impegno verso la sostenibilità digitale	Non fornisce certificazioni	Non offre certificazioni
Analisi	Dettagliata per singole pagine, per segmenti desktop e mobile	Limitata: fornisce solo una stima generale	Limitata: focalizzata su metriche di velocità e consumo energetico
Supporto e consulenza	Offre consulenza personalizzata e formazione sulla sostenibilità digitale	Non include supporto dedicato	Offre suggerimenti generici
Costo	Variabile	Gratuito o a basso costo	Gratuito o con piani a pagamento economici

Tabella 5. Piattaforme per la sostenibilità digitale a confronto
Fonte: Ns. elaborazione

In conclusione, Karma Metrix è un interessante esempio di come la tecnologia possa essere utilizzata in modo intelligente per affrontare le sfide globali, invitando le imprese a contribuire a un cambiamento positivo per costruire un futuro più sostenibile.

4. Ermes Sapienza.

Le più recenti attività al servizio delle imprese

A cura di **Nicola Cucari**

4.1. ESG Pay e ESG Strategy

La crescente attenzione verso le pratiche di sostenibilità ha trasformato il panorama aziendale globale, rendendo il tema della remunerazione legata a criteri ambientali, sociali e di governance una leva cruciale per orientare e valutare i comportamenti manageriali.

Ma cosa significa esattamente ESG Pay e perché è diventato un elemento centrale nelle strategie aziendali?

L'ESG Pay si riferisce alla pratica di collegare una parte della remunerazione variabile dei dirigenti a obiettivi ESG misurabili, come la riduzione delle emissioni di CO₂, il miglioramento delle condizioni lavorative o l'implementazione di pratiche di governance responsabile. Questo approccio nasce dal riconoscimento che il comportamento dei manager può essere guidato in modo più efficace verso la sostenibilità se gli incentivi economici sono direttamente legati agli obiettivi ESG. In un contesto normativo europeo sempre più stringente, caratterizzato dall'implementazione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dall'aumento delle aspettative degli investitori in materia di sostenibilità, il tema dell'ESG Pay assume un ruolo strategico. Secondo lo studio del 2025 (su dati 2024) della società di consulenza Willis Towers Watson, l'81% delle aziende utilizza almeno una metrica ESG nei propri piani di incentivazione (di breve, di lungo periodo o entrambi), con un incremento del 15% rispetto a tre anni fa.

L'Italia sta seguendo questa traiettoria e l'ultimo report CONSOB (2025) rileva, infatti, che i valori ESG assumono rilevanza crescente anche nei criteri per la nomina degli amministratori, nell'autovalutazione del board e nella definizione delle politiche di remunerazione degli amministratori delegati, determinata, in 137 casi (127 nel 2021), integrando i fattori ESG. La quota della remunerazione variabile di breve periodo legata a fattori ESG è pari in media al 18,5%, in lieve calo rispetto al 2022, quando era circa il 21%, mentre quella relativa alla remunerazione di lungo

periodo è pari in media al 19%, in linea con il 2022 e in lieve crescita rispetto agli anni precedenti. Un ulteriore studio recente della Banca d'Italia (2025) ha evidenziato, a livello europeo, come ormai sia divenuta prassi comune legare la remunerazione degli amministratori delegati a obiettivi ESG, riscontrando che in genere questi target vengono quasi sempre raggiunti dai CEO senza impatti negativi sulle performance finanziarie. Ciò rassicura sul fatto che perseguire la sostenibilità non penalizza i conti aziendali; tuttavia, lo stesso studio solleva interrogativi su come rendere gli indicatori ESG maggiormente sfidanti altrimenti il rischio è che se i target ESG sono poco sfidanti o puramente simbolici, i manager li conseguiranno facilmente intascando il bonus, ma l'impatto sulla sostenibilità reale dell'azienda sarà modesto. Questo tema apre un forte dibattito su come rendere gli indicatori ESG incisivi e credibili, evitando che diventino una casella da spuntare nei piani retributivi.

La nostra società ha sviluppato, nel report di giugno alla sua II edizione, un indicatore che misura l'allineamento tra gli obiettivi ESG dei piani di remunerazione e quelli dei piani industriali delle imprese. Questa nuova ricerca (Esposito De Falco et al., 2025) ha permesso di mappare le imprese su una matrice strategica che incrocia due dimensioni fondamentali: peso delle metriche ESG nella remunerazione variabile e grado di allineamento con la strategia aziendale. Il risultato è una fotografia a quattro quadranti che rivela la maturità, l'ambizione e la coerenza delle imprese rispetto alla sostenibilità retributiva (Fig. 6).

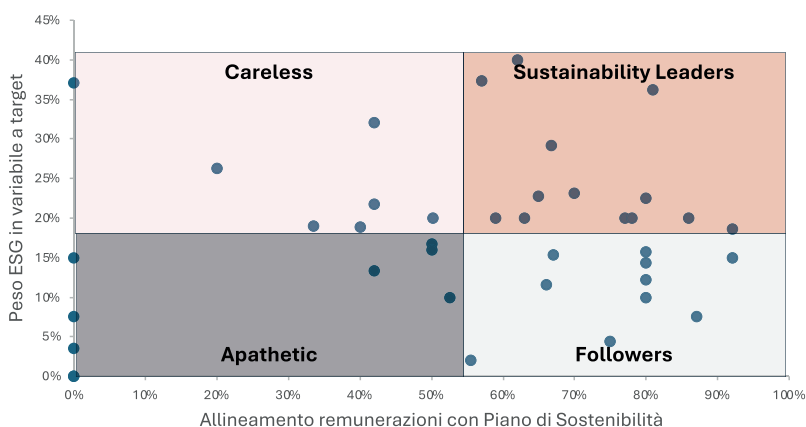


Figura 6. I risultati dello studio ESG Pay e ESG Strategy

Sustainability Leaders: Le aziende “best in class”. Presentano un alto allineamento tra strategia e remunerazione e un peso significativo delle metriche ESG nella retribuzione variabile. I CEO sono incentivati in base agli obiettivi reali dell’impresa, generando un meccanismo virtuoso di coerenza strategica e trasparenza documentale.

Apathetic: Imprese in ritardo: assegnano un peso ESG inferiore alla media (18%) nei piani retributivi e mostrano scarso allineamento strategico. L’approccio alla sostenibilità è spesso descrittivo, non integrato, e rivela una certa apatia manageriale verso le sfide ESG.

Followers: Queste aziende mostrano coerenza tra strategia ESG e bonus, ma le metriche ESG pesano relativamente poco sulla remunerazione totale. Hanno un buon impianto strategico, ma incentivano debolmente il CEO al raggiungimento degli obiettivi sostenibili.

Careless: Assegnano un peso ESG superiore al 18%, ma i KPI usati non si ritrovano nella strategia aziendale. Il rischio? Comunicare un forte impegno ESG senza una base strategica solida, generando potenzialmente una percezione di ESG washing. Tuttavia, per alcune può trattarsi di una fase transitoria verso un’integrazione più strutturata.

L’analisi – condotta su 39 società italiane quotate nell’indice FTSE Mib – ha rilevato dunque che:

- 23 aziende mostrano un buon allineamento tra strategia ESG e incentivazione;
- Di queste, 13 si distinguono come “best in class”, con una quota ESG nei piani variabili superiore al 18% e un indice di coerenza strategica sopra il 54%;
- 9 imprese, invece, evidenziano ancora gravi lacune, con metriche ESG marginali e scarsa trasparenza.

Il settore più maturo è quello Energy & Utilities, dove si osservano KPI consolidati e coerenti. Maggiore frammentazione, invece, in ambiti come Consumer Discretionary e Healthcare, dove il livello di maturità ESG nei sistemi retributivi è ancora limitato.

La creazione di meccanismi di verifica e controllo delle performance ESG diventa dunque essenziale per garantire la credibilità delle pratiche di remunerazione sostenibile. L’adozione di pratiche di ESG Pay può rappresentare una leva potente per promuovere la sostenibilità nelle imprese italiane, ma l’efficacia di tali pratiche dipende dalla coerenza tra gli obiettivi strategici e i sistemi di incentivazione. In assenza di una chiara definizione dei KPI ESG e di meccanismi di verifica trasparenti, il rischio di ESG washing resta elevato.

4.2. Presentazione dell'ESG Ability Score al Sinergie-SIMA Management Conference 2025

L'analisi della sostenibilità aziendale ha tradizionalmente concentrato l'attenzione sui risultati, trascurando il ruolo cruciale degli input strategici e dei comportamenti organizzativi che guidano l'integrazione dei principi ESG. Questa prospettiva limitata, evidenziata da Dong et al. (2025), non coglie l'importanza della capacità organizzativa di adottare un approccio proattivo e orientato alla sostenibilità, concependo la sostenibilità come un processo dinamico di input, trasformazione e output.

In questo contesto, la nostra nuova ricerca, presentata al convegno Sinergie SIMA 2025 a Genova (Cucari et al., 2025) e premiata come *selected paper awards*, si inserisce come un passo avanti importante verso una misurazione più completa dell'orientamento verso la sostenibilità (ESG Ability), superando la logica del semplice ESG Score. Se nel precedente studio su "ESG Pay e ESG Strategy" l'attenzione era rivolta all'allineamento tra strategie di sostenibilità e politiche retributive, il nuovo focus si sposta sulla capacità interna delle organizzazioni di sviluppare una cultura ESG robusta, integrata e orientata agli input strategici.

L'ESG Ability Score proposto nel nuovo studio non è solo una misurazione dei risultati ESG raggiunti, ma un indicatore che cattura anche l'orientamento strategico e la coerenza dei comportamenti organizzativi. Il concetto di "ability" in questo caso assume una valenza precisa: rappresenta la capacità di tradurre intenzioni strategiche in azioni coerenti e misurabili.

Il nuovo framework proposto consente di distinguere in modo più accurato tra imprese che adottano una sostenibilità autentica e quelle che utilizzano metriche ESG a fini cosmetici o puramente reputazionali. A differenza dei tradizionali punteggi ESG, che si concentrano prevalentemente sugli output, il nuovo approccio si focalizza sugli input strategici e sui comportamenti organizzativi che plasmano la cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

Lo studio, oggetto di ulteriori avanzamenti nei prossimi mesi, si articola in due componenti chiave:

1. **ESG Score:** Questo indicatore quantifica le performance ESG basandosi su un'analisi avanzata dei contenuti testuali aziendali. Utilizzando una web application che implementa algoritmi di machine learning (Mansouri e Momtaz, 2022), vengono analizzati documenti quali whitepapers, pitch deck, blog post e comunicati sui social me-

dia. L'obiettivo non è solo rilevare la presenza di temi ESG, ma anche verificare la coerenza e la frequenza di utilizzo del linguaggio ESG. Per ottimizzare la comparabilità dei dati, i punteggi ESG vengono trasformati tramite radice quadrata, una tecnica che consente di amplificare le differenze tra punteggi simili e migliorare la leggibilità dei risultati.

2. **Sustainability Orientation Index (SOI):** Questo indice si focalizza sull'intenzionalità strategica, analizzando come i principi ESG siano integrati nella mission, vision, valori e obiettivi aziendali. Attraverso una content analysis basata su parole chiave estratte dalla letteratura accademica e validate da esperti, il SOI consente di mappare il livello di commitment verso la sostenibilità non solo in termini di output, ma come elemento strutturale e identitario dell'organizzazione.

L'integrazione di questi due componenti consente di costruire un profilo dettagliato delle imprese, classificandole in quattro categorie strategiche:

- **Leaders:** Aziende che dimostrano un orientamento strategico ESG coerente e consolidato, con alti punteggi, sia in termini di ESG Score che di SOI. In queste imprese, la sostenibilità è un driver strategico e operativo ben radicato;
- **Impulsive:** Imprese con punteggi ESG elevati ma un orientamento strategico debole. Questo profilo segnala un potenziale rischio di greenwashing, poiché le performance ESG non sono supportate da un chiaro commitment strategico;
- **Conservative:** Organizzazioni che mostrano una solida intenzionalità strategica ESG (SOI elevato) ma performance ancora limitate (ESG Score basso), indicando un potenziale di crescita nell'implementazione operativa;
- **Disconnected:** Aziende che presentano punteggi bassi in entrambi i componenti, evidenziando una mancanza di integrazione tra dichiarazioni strategiche e azioni concrete.

L'ESG Ability Score così calcolato non è semplicemente una metrica di valutazione, ma un modello per comprendere e sviluppare la capacità organizzativa di tradurre le intenzioni ESG in azioni strategiche misurabili. Per le imprese, il passaggio da un focus sugli output a un approccio che include anche gli input strategici rappresenta un cambiamento culturale cruciale. Questo framework diventa quindi uno strumento non solo per identificare aree di miglioramento, ma anche per costruire una cultura aziendale orientata alla sostenibilità, dove comportamenti e decisioni strategiche risultano allineati ai principi ESG.

[illegible]

[illegible]

Finito di stampare nel mese di giugno 2025
da Poligrafica Fusco SRLU