



BILANCIO

Il percorso della sostenibilità: una nuova prospettiva di sviluppo aziendale

di Gian Luca Nieddu, Matteo P. Marabelli

Master di specializzazione

Bilancio di sostenibilità

Scopri di più

Oggi, l'attenzione agli impatti ambientali, sociali ed etici è diventata un **elemento strategico fondamentale per le imprese**, sia dal punto di vista economico che nella creazione di valore a lungo termine. Integrare politiche sostenibili consente di ridurre rischi operativi e finanziari, **migliorare l'efficienza energetica e ottimizzare la gestione delle risorse**, con un impatto diretto sulla redditività e sulla competitività. Inoltre, **le aziende che adottano pratiche ESG (Environmental, Social, Governance) solide attraggono più facilmente investitori istituzionali**, sempre più orientati verso investimenti sostenibili, e migliorano la propria reputazione presso consumatori e *stakeholder*. Un forte impegno in ambito ESG, non solo tutela l'azienda da sanzioni normative e rischi reputazionali, ma **contribuisce alla fidelizzazione di clienti e talenti**, favorendo un modello di crescita sostenibile e resiliente nel tempo.

Il **bilancio di sostenibilità** (o rendicontazione di sostenibilità) è il documento che **le aziende utilizzano per rendicontare il proprio impatto ambientale**, sociale e di *governance*: si tratta di uno strumento di *disclosure* che, non offre solo un'illustrazione dei risultati raggiunti dall'impresa, ma contiene, altresì, una **visione prospettica** (secondo l'approccio di "forward-looking"), consentendo alle imprese di **stabilire obiettivi di sostenibilità nel breve, medio e lungo termine**, nonché appositi KPI (Key Performance Indicators) per il **monitoraggio e la rendicontazione dello stato di avanzamento**.

L'importanza della tematica ha portato l'Unione Europea a numerosi **interventi di carattere normativo**. Da ultimo, lo scorso 5.1.2023 è entrata ufficialmente in vigore la **direttiva Ue 2022/2464**, chiamata *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Questa direttiva si inserisce nel quadro normativo del *Green Deal* Europeo, attraverso cui l'Unione Europea si è impegnata ad **azzerare le emissioni di gas ad effetto serra entro il 2050** e sostituisce l'attuale direttiva sulla *disclosure* di carattere non finanziario NFRD del 2014.

In Italia, il recepimento della direttiva CSRD è avvenuto tramite il D.Lgs. 125/2024.

Ai sensi dell'[articolo 3, D.Lgs. 125/2024](#), oggi sono **obbligate alla rendicontazione di**



sostenibilità in un'apposita sezione della relazione sulla gestione:

- **le imprese e i gruppi di grandi dimensioni** ai sensi della definizione contenuta nell'articolo 1 del citato decreto, ovvero coloro che soddisfano almeno due dei seguenti requisiti: **attivo di stato patrimoniale superiore a euro 25.000.000**; ricavi netti superiori a euro 50.000.000; **numero medio di dipendenti** durante l'anno finanziario **superiore a 250**;
- **le piccole e medie imprese quotate**, a condizione che non siano considerate delle "micro-imprese" ai sensi della **definizione contenuta nel decreto**. Sono microimprese le società che alla data di chiusura del bilancio **non abbiano superato**, nel primo esercizio di attività o successivamente **per due esercizi consecutivi**, due dei seguenti limiti: 1) totale dello stato patrimoniale: euro 450.000; 2) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: euro 900.000;
- **Gruppi con casa-madre extra UE** con fatturato netto di **oltre euro 150.000.000** (generato dalle consociate del gruppo all'interno dell'UE) per **due esercizi successivi**.

Tuttavia, a prescindere dagli **attuali obblighi di legge**, è bene evidenziare come ogni organizzazione operi in un contesto complesso dal punto di vista sociale, istituzionale e ambientale, intrecciando **relazioni con numerosi stakeholder**, prelevando risorse e **generando impatti** che possono essere sia **positivi sia negativi**. In mancanza di un'informativa sulla sostenibilità, la Relazione sulla Gestione o altre forme di **comunicazione obbligatorie** potrebbero non restituire un **quadro completo dell'attività organizzativa e del suo potenziale**. Ne consegue che, aldilà – come anzidetto – degli obblighi normativi, la **rendicontazione di sostenibilità può divenire strumento chiave** per una revisione strategica del modello operativo prima e per una comunicazione efficace poi.

Ma, esattamente, in **cosa consiste la rendicontazione di sostenibilità**? La struttura di questo strumento può essere sintetizzata come segue:

1. **premessa metodologica** (standard di rendicontazione, matrice di doppia materialità, ecc.);
2. **descrizione della società/gruppo** (focus su mission, valori aziendali, modello di business, certificazioni, modelli organizzativi);
3. **mappatura degli stakeholders**;
4. definizione di una **mappa strategica di sostenibilità** e della strategia di sostenibilità predisposta (sia nel breve che nel medio termine);
5. **analisi dettagliata delle singole tematiche individuate** (ambientali, sociali, economiche e di governance).

La rendicontazione è sia relativa alla **singola impresa** (**rendicontazione individuale** di sostenibilità, [articolo 3, D.Lgs. 125/2024](#)) sia **relativa al gruppo** (**rendicontazione consolidata** di sostenibilità, [articolo 4, D.Lgs. 125/2024](#)).

E, dunque, i contenuti minimi che devono emergere dalla **struttura del report sono**:



1. Il **modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa**, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi dell'[articolo 6, comma 1, lettera a\), D.Lgs. 231/2001](#), anche con riferimento alla gestione dei suddetti temi.
2. Le **politiche praticate dall'impresa**, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario.
3. I **principali rischi, generati o subiti**, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto.
4. **L'utilizzo di risorse energetiche**, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche.
5. Le **emissioni di gas ad effetto serra** e le emissioni inquinanti in atmosfera.
6. Ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, **l'impatto sull'ambiente**, nonché sulla **salute e la sicurezza**, o ad altri rilevanti **fattori di rischio ambientale e sanitario**.
7. **Aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale**, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali.
8. **Rispetto dei diritti umani**, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori.
9. **Lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva**, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

Emerge, quindi, come il bilancio di sostenibilità risulti essere uno strumento chiave per la **trasparenza e la rendicontazione** delle **performance ESG** di un'azienda: questo strumento può proficuamente integrarsi con **altri strumenti di risk management** come il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 ("Modello 231"), il Tax Control Framework ("TCF") e la Transfer Pricing Documentation ("TP Documentation") per consentire una **gestione dinamica, trasparente ed anche responsabile dei rischi aziendali**.

Il **Modello 231**, attraverso il sistema di controlli interni e protocolli di prevenzione, riduce i rischi di responsabilità amministrativa, promuovendo una governance etica. Il **TCF**, d'altro canto, assicura un presidio efficace sui rischi fiscali connessi alla operatività aziendale, **consentendo di monitorare e documentare la conformità alle normative tributarie**, in coerenza con i principi di trasparenza del bilancio di sostenibilità. La **TP Documentation**, infine, **tutela l'azienda da contestazioni in materia di prezzi di trasferimento** (consentendo la disapplicazione delle sanzioni amministrative in caso di contestazione da parte della amministrazione finanziaria) e garantendo la **corretta allocazione dei profitti tra giurisdizioni fiscali**. L'integrazione di questi strumenti nel bilancio di sostenibilità rafforza il **controllo dei rischi legali, fiscali e reputazionali**, contribuendo alla creazione di valore per gli *stakeholder* e alla sostenibilità a lungo termine dell'impresa.



Pertanto, una delle maggiori sfide per **imprenditori e top managers** – indipendentemente che si trovino alla guida di realtà più domestiche piuttosto che di aziende con proiezione sovranazionale (anche nella forma di gruppi multinazionali) – è quella di **costruire** una **visione integrata** di (almeno) queste **3 dimensioni della attività di business**, al fine di individuarne prontamente non soltanto le **aree di rischio**, bensì anche di liberare il **potenziale di crescita** ancora inespresso in una **arena competitiva globale**.