Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Management e Sostenibilità

Tesi di Laurea

La CSRD nei settori minerario, bancario e della moda: un'analisi comparativa delle sfide di rendicontazione sociale

Relatrice
Ch.ma Prof.ssa Chiara Mio

Laureando
Mattia Granzotto
Matricola 885995

Anno Accademico
2024 / 2025

Indice

Introduzione ... 1
Capitolo 1 – Fondamenti teorici: CSRD, doppia materialità e reporting ESG ... 5
1.1 – Premessa ... 5
1.2 – La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ... 11
1.2.1 Definizione ed obiettivi della CSRD ... 11
1.2.2 Introduzione del pacchetto Omnibus e implicazioni per le aziende europee ... 13
1.2.3 Ambito applicativo e soggetti coinvolti ... 17
1.2.4 Rendicontazione digitale ... 22
1.3 – Il concetto di doppia materialità: definizioni e implicazioni operative ... 24
1.3.1 Definizioni ... 24
1.3.2 Valutazione della doppia materialità ... 27
1.3.3 Complessità nell'implementazione ... 31
1.3.4 Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder ... 33
1.4. Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ... 35
1.4.1 Motivazioni e struttura degli ESRS ... 35
1.4.2 Sfide nell'implementazione degli ESRS e misure di semplificazione normativa ... 37
1.4.3 Snellire gli ESRS: proposta Omnibus ... 40
Capitolo 2 – Metodologia della Ricerca ... 45
2.1 Disegno metodologico e approccio di analisi ... 45
2.2 Criteri di selezione ... 46
2.3 Indicatori sociali e analisi quantitativa ... 48
2.4 Tecnica di analisi qualitativa ... 57
Capitolo 3 – Analisi settoriale e comparativa ... 59
3.1 Analisi del settore minerario ... 59
3.1.1 Analisi dei KPI minerari ... 60
3.1.2 Definizione delle ipotesi oggetto di indagine ... 65
3.1.3 Verifica delle ipotesi nel settore minerario ... 67
3.1.4 Commento dei risultati nel settore minerario ... 71
3.2 Analisi del settore bancario ... 74
3.2.1 Analisi dei KPI bancari ... 75
3.2.2 Definizione delle ipotesi oggetto di indagine nel settore bancario ... 85
3.2.3 Verifica delle ipotesi nel settore bancario ... 86
3.2.4 Commento dei risultati nel settore bancario ... 91
3.3 Analisi del settore della moda ... 94
3.3.1 Analisi dei KPI fashion ... 96

3.3.2 Definizione delle ipotesi oggetto di indagine nel settore fashion 105
3.3.3 Verifica delle ipotesi nel settore fashion 107
3.3.4 Commento dei risultati nel settore fashion 114
3.4 Confronto intersettoriale 117
3.4.1 Analisi dei KPI intersettoriali 117
3.4.2. Definizione delle ipotesi oggetto di indagine intersettoriali 136
3.4.3 Verifica delle ipotesi intersettoriali 137
3.4.4 Commento dei risultati intersettoriali 153
Capitolo 4 – Conclusioni e prospettive future 161
4.1 Sintesi dei principali risultati 161
4.2 Raccomandazioni per aziende e policy maker 165
4.3 Limiti della ricerca e sviluppi futuri 167
Indice delle figure 171
Indice delle tabelle 172
Bibliografia 173
Sitografia 178

Introduzione

Il contesto europeo della sostenibilità aziendale si configura come un ecosistema normativo e strategico in continua evoluzione, volto a posizionare l'Unione Europea come avanguardia globale nella transizione verso un'economia verde e inclusiva. In un'era dominata da crisi interconnesse, dal riscaldamento globale alle disuguaglianze sociali, le istituzioni europee hanno delineato un quadro ambizioso che integra obiettivi ambientali con principi di giustizia sociale e competitività economica. Questo panorama non si limita alla mera enunciazione di *policy*, ma assume un impegno vincolante per ridisegnare i modelli produttivi, promuovendo trasparenza e responsabilità lungo l'intera catena del valore.[1]

La rendicontazione di sostenibilità, in particolare quella sociale, emerge come pilastro fondamentale, in quanto non solo si occupa di informare gli *stakeholder* su impatti e rischi, ma abilita decisioni strategiche che allineano profitto e benessere collettivo. Settori ad alto impatto, come il minerario, il bancario e quello della moda, rappresentano terreni di prova cruciali, dove le *disclosures* relative a temi ambientali, sociali e di governance (ESG) devono navigare complessità uniche, dalla gestione di comunità locali alla promozione di diritti umani in supply chain globali.[2]

Il presente lavoro si inserisce proprio in questo dibattito, offrendo un'analisi mirata alle implicazioni pratiche della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) per la dimensione sociale del reporting. L'obiettivo generale è esplorare come la CSRD, con il suo principio di doppia materialità e gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), influenzi la *disclosure* sociale in contesti settoriali diversificati, identificando ostacoli operativi e leve per una implementazione efficace.

Specificamente, la ricerca persegue i seguenti obiettivi:

- Mappare e valutare le sfide di rendicontazione sociale nei tre settori selezionati, focalizzandosi su *Key Performance Indicators* (KPI) come diversità e inclusione, diritti dei lavoratori, impatto sulle comunità e governance etica. Questo include l'analisi di come la doppia materialità, che considera sia gli effetti della

[1] Perevoznic, F. M., & Dragomir, V. D. (2024). *Achieving the 2030 Agenda: Mapping the Landscape of Corporate Sustainability Goals and Policies in the European Union*. Sustainability, 16(7), 2971.
[2] Cao, Y., Lawson, B., & Pil, F. K. (2024). S*ocial sustainability and human rights in global supply chains*. International Journal of Operations & Production Management, 44(1), 370-390.

sostenibilità sull'impresa sia quelli inversi, complichi o faciliti la quantificazione e narrazione di aspetti sociali.

- Sviluppare e testare ipotesi empiriche relative all'adozione di pratiche di reporting sociale, come ad esempio, se l'intensità della *disclosure* si correlasse con il livello di *stakeholder engagement*, o se le imprese in settori ad alto rischio sociale (minerario per diritti delle comunità locali, moda per lavoro forzato) mostrino maggiore resistenza all'integrazione CSRD rispetto a quelli finanziari (bancario).
- Condurre un confronto intersettoriale per estrarre *pattern* comuni e differenziali, valutando l'efficacia della CSRD nel promuovere comparabilità e utilità delle informazioni sociali. Da ciò derivano raccomandazioni per imprese, regolatori e *standard-setter*, al fine di mitigare barriere come la frammentazione dei dati o la mancanza di armonizzazione settoriale.

Questi obiettivi enfatizzano un'analisi a livello sociale della direttiva, dato che spesso viene trattata in termini generali o ambientali, trascurando un aspetto vitale per gli *Sustainable Development Goals* (SDGs) relativi a lavoro dignitoso (SDG 8), alla riduzione delle disuguaglianze (SDG 10) ed alle alleanze per gli obiettivi (SDG 17). [3]

Attraverso un approccio misto, la tesi combina dati quantitativi da report ESG con *insights* qualitativi derivanti da analisi approfondite dei report annuali (nel triennio 2022-2024) nel campione di aziende di riferimento, fornendo poi evidenze empiriche su imprese europee soggette alla CSRD dal 2024. La selezione del campione privilegia multinazionali con esposizione UE, garantendo rilevanza e trasferibilità dei risultati.

La scelta dei settori non è casuale, infatti, il minerario, con le sue operazioni in aree remote ed impatti su risorse naturali e diritti umani, esemplifica sfide di materialità esterna. Il settore bancario, invece, come intermediario finanziario, affronta rischi sistemici sociali legati a finanziamenti sostenibili, mentre il settore della moda, con catene di fornitura complesse e globali, evidenzia problematiche a livello etico, come ad esempio lo sfruttamento lavorativo ed il fast fashion. Un'analisi comparativa di questi casi mira ad illuminare come la CSRD, pur innovativa, debba adattarsi a contesti settoriali per evitare oneri eccessivi sulle PMI oltre ad un *greenwashing* narrativo.

[3] Naranjo, N. R. (2024). *Social work and sustainable development goals: A human rights common agenda*. Journal of Human Rights and Social Work, 9(1), 160-169.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca adotta un disegno misto quantitativo-qualitativo, focalizzato sul pilastro sociale (S) dell'ESG. La fase quantitativa si basa su un'estrazione dati dal database Refinitiv, allo scopo di ottenere KPI sociali elaborati sulla base dei report annuali e di sostenibilità nel periodo oggetto di analisi (2022-2024), selezionando indicatori settoriali specifici (ad esempio, il KPI *Total Injury Rate* per il minerario, *Policy Data Privacy* per il bancario, *Policy Fair Trade* per il *fashion*).
Il campione comprende 24 imprese dell'Euro Stoxx 600, ovvero le più grandi per numero di dipendenti (5 *mining*, 9 *banking*, 10 *fashion*), filtrate per disponibilità dati 2024 al 1° luglio 2025, garantendo omogeneità e comparabilità. La componente qualitativa esamina quindi i report annuali 2022-2024, focalizzandosi su strategie di adeguamento CSRD, dichiarazioni aziendali e difficoltà di implementazione.

La struttura della tesi è concepita per un progressivo approfondimento, dal quadro concettuale all'empirico e riflessivo, facilitando la lettura e la comprensione.
Il Capitolo 1, dedicato ai fondamenti teorici, esplora la CSRD, la doppia materialità e il reporting ESG, delineando definizioni, ambito e standard ESRS, con attenzione alle semplificazioni normative (Omnibus).
Il Capitolo 2 illustra la metodologia, dal disegno di ricerca ai criteri di selezione, passando per indicatori sociali, analisi quantitativa e tecniche qualitative.
Il Capitolo 3, nucleo analitico della tesi, si articola in sezioni settoriali dove vengono trattate, per ciascun settore preso in esame, analisi sui KPI settoriali, formazione di domande ed ipotesi di ricerca con contestuali verifiche. Nel minerario (3.1), dove vengono trattati impatti comunitari, in particolare sulla salute e sicurezza dei lavoratori. Nel settore bancario (3.2) vi è un focus su inclusione e governance sociale, mentre per la moda (3.3) vengono prese in esame *supply chain* che adottano *policy* etiche diversificate.
Il presente lavoro culmina in un confronto intersettoriale (3.4), con KPI trasversali, test di ipotesi comparative e discussione dei risultati, seguito poi dal Capitolo 4 (capitolo finale), che sintetizza i risultati principali, elabora raccomandazioni e prospetta evoluzioni future, come l'integrazione con *framework* globali o adattamenti post-Omnibus.

In un contesto europeo dove la sostenibilità sociale è essenziale per la transizione verde e la riduzione delle disuguaglianze, questa tesi esamina le sfide specifiche e fornisce insights empirici sull'implementazione della CSRD. Attraverso l'analisi delle disparità

settoriali, offre un contributo alla comprensione del *reporting* sociale, evidenziando aree di miglioramento per indirizzare la direttiva verso una maggiore efficacia a livello sociale. Le osservazioni finali, basate sui dati disponibili fino al 2024, indicano il potenziale della CSRD nel rafforzare la *disclosure* sociale, pur riconoscendo la necessità di ulteriori verifiche con informazioni post-2025.

Capitolo 1 – Fondamenti teorici: CSRD, doppia materialità e reporting ESG

1.1 – Premessa

Negli ultimi anni, l'Unione Europea ha intrapreso una serie di riforme strategiche volte a consolidare una posizione di leadership nella transizione verso uno sviluppo sostenibile, distinguendosi a livello globale, e ha formalmente fissato l'obiettivo giuridico di trasformarsi in un continente a emissioni zero e resiliente ai cambiamenti climatici entro il 2050, in conformità con il Regolamento (UE) 2021/1119 relativo alla legge sul clima europea.[4]

In parallelo, l'UE si è impegnata a realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite entro il 2030, obiettivi che risultano vincolanti e sono stati ulteriormente dettagliati nelle comunicazioni inerenti al Green Deal europeo e all'iniziativa "Un'Europa sociale forte per transizioni giuste". In tali documenti, la Commissione ha evidenziato la necessità di riformare il modello dell'economia sociale di mercato al fine di garantire una transizione equa verso la sostenibilità, dimostrando che non si limita a mere indicazioni strategiche. La sfida, dunque, non risiede soltanto nel raggiungimento degli obiettivi quantitativi, ma soprattutto nel plasmare un'economia che metta al centro il benessere dei cittadini, promuovendo l'inclusione sociale ed al tempo stesso la riduzione delle disuguaglianze. Nel contesto odierno, l'urgenza di conseguire traguardi sostenibili si configura come una necessità imprescindibile, soprattutto in vista delle sfide ambientali ed economiche che ci attendono. Diversi studi, tra cui quelli realizzati dall'istituto di ricerca sull'impatto climatico di Potsdam, evidenziano come gli effetti del cambiamento climatico possano portare, entro il 2050, a una contrazione del 20% del PIL globale, nonostante gli sforzi attualmente in atto per mitigarne l'impatto. Tale scenario preoccupante, se non si raggiungessero i target di riduzione delle emissioni, rischia di tradursi in un danno economico annuo pari a 35,6 trilioni di euro – cifra che supera di ben sei volte gli investimenti necessari per contenere l'aumento della temperatura globale a 2°C.[5]

---

[4] *Regulation (EU)* 2021/1119 *of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC)* No 401/2009 and (EU) 2018/1999 *('European Climate Law')*, OJ L 243, 9.7.2021, p. 1.

[5] Kotz, M., Levermann, A. & Wenz, L. (2024). *The economic commitment of climate change*. Nature 628, 551–557

Non meno rilevante è la perdita della biodiversità, la quale emerge come un ulteriore tassello critico in queste circostanze ed il suo impatto si traduce in un rischio economico significativo: oltre il 50% del PIL globale, pari a circa 44 trilioni di dollari, risulta a rischio a causa del declino delle risorse naturali. Tuttavia, è interessante notare come il percorso verso uno sviluppo sostenibile non rappresenti solo una necessità, ma anche un'opportunità di crescita economica. Le proiezioni indicano infatti la possibilità di generare benefici economici considerevoli, stimati in 10 trilioni di dollari in termini di opportunità di business e la creazione di circa 395 milioni di nuovi posti di lavoro entro il 2030, tracciando così le prime linee di un futuro più resiliente. [6]

Il primo passo in questa direzione è stato compiuto con la direttiva 2014/95/UE (NFRD), adottata nel 2014, recepita nella legislazione italiana con il D.Lgs. 254/2016 ed applicata per gli esercizi finanziari a decorrere dal 1° gennaio 2017. Questa direttiva ha introdotto l'obbligo per le grandi imprese di divulgare, unitamente al bilancio, anche una dichiarazione di carattere non finanziario (DNF), la quale fornisce informazioni relative all'impatto ambientale, alle politiche sociali, alla gestione delle risorse umane, al rispetto dei diritti umani e alle misure anticorruzione. Le esigenze di informazione relative ad aspetti ESG sono aumentate esponenzialmente rispetto al 2014, e quasi certamente tale tendenza è destinata a proseguire. Pur non specificando in modo esplicito le modalità con cui le imprese devono contribuire al conseguimento degli SDGs, la NFRD si pone comunque l'obiettivo di innalzare il livello di trasparenza nel mercato dei capitali, al fine di creare un contesto informativo più chiaro e comparabile. Tale incremento di trasparenza, da un lato, mira a rafforzare la fiducia degli stakeholders, e dall'altro costituisce un presupposto fondamentale affinché le imprese possano pianificare strategie più responsabili che supportino lo sviluppo sostenibile.[7]

Tuttavia, in questo periodo emerge il concetto cruciale di materialità, infatti, la NFRD faceva riferimento alla definizione di "informazioni materiali" stabilita dalla direttiva 2013/34/UE, tale approccio risultava inadeguato rispetto agli obiettivi della rendicontazione non finanziaria. La Direttiva Contabile privilegia informazioni misurabili in termini economico-finanziari, mentre trascura aspetti non quantificabili in valore assoluto, se non riconducibili a obblighi formali o ai principi di prudenza e

[6] https://www.weforum.org/stories/2023/02/biodiversity-nature-loss-cop15/

[7] Breijer, R., & Orij, R. P. (2022). *The Comparability of Non-Financial Information: An Exploration of the Impact of the Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU)*. Accounting in Europe, 19(2), 332–361.

neutralità. Di conseguenza, il reporting risultava orientato soprattutto alle esigenze degli investitori e del mondo finanziario, anziché rivolgersi al più ampio insieme di stakeholder. [8]

La NFRD ha rappresentato, quindi, il primo tentativo dell'UE di standardizzare e rendere accessibili ai mercati informazioni non finanziarie, consentendo agli stakeholder di valutare in modo più trasparente la sostenibilità aziendale. Nonostante i benefici ricavati dall'introduzione della NFRD, essa ha evidenziato diverse criticità: da un lato, il suo campo di applicazione era limitato alle sole grandi imprese di interesse pubblico, perciò escludeva di fatto le PMI che avevano un impatto significativo sulla sostenibilità; dall'altro, gli Stati membri avevano ampia discrezionalità nella trasposizione, infatti, la direttiva ha generato normative nazionali estremamente eterogenee, con evidenti ripercussioni sulla comparabilità delle informazioni fornite riducendo l'efficacia della rendicontazione stessa. Inoltre, la mancanza di requisiti stringenti di verifica e l'assenza di un'archiviazione digitale centralizzata hanno contribuito ad una scarsa fruibilità delle informazioni pubblicate. Infine, l'assenza di un obbligo di integrazione fra report finanziario e non finanziario, con la possibilità di pubblicare documenti separati, ha reso i dati difficili da reperire e da mettere in relazione, indebolendo l'efficacia complessiva dell'informativa.[9]

All'interno del quadro del Green Deal europeo, si rileva poi l'approvazione e la pubblicazione, in data 16 dicembre 2022, sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE, della Direttiva n. 2022/2464 relativa alla rendicontazione societaria di sostenibilità (CSRD). Tale normativa modifica la Direttiva 2013/34/UE, che imponeva alle imprese di grandi dimensioni l'obbligo di comunicare informazioni non finanziarie. Il recepimento della direttiva in Italia è avvenuto mediante il Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n.125, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 10 settembre 2024 ed entrato in vigore a decorrere dal 25 settembre 2024.[10]

Nonostante questo significativo avanzamento del quadro normativo verso una maggiore trasparenza e responsabilità aziendale, la sua attuazione comporta delle sfide

[8] Cosma, S., Leopizzi, R., Nobile, L., & Schwizer, P. (2022). *Revising the Non-Financial Reporting Directive and the role of board of directors: a lost opportunity?.* Journal of Applied Accounting Research, 23(1), 207-226.

[9] Fiandrino, S., Gromis di Trana, M., Tonelli, A., & Lucchese, A. (2022). *The multi-faceted dimensions for the disclosure quality of non-financial information in revising directive 2014/95/EU*. Journal of Applied Accounting Research, 23(1), 274-300.

[10] https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-csrd-nuova-direttiva-scenario-esg.pdf

considerevoli. Le imprese devono quindi avviare un processo di integrazione rispetto alla complessità derivante dalla gestione di sistemi digitali avanzati per la raccolta e l'analisi dei dati ESG. Tale complessità si espande poi verso la necessità di armonizzare gli standard e i processi di rendicontazione a livello europeo.

Questa riforma normativa si inserisce in un contesto più ampio di evoluzione del reporting di sostenibilità, che vede il coinvolgimento di numerosi attori istituzionali e di mercato, tra cui l'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) e, a livello globale, l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB). La CSRD, infatti, prevede l'adozione degli ESRS, strumenti normativi che mirano a uniformare il reporting delle informazioni ESG e a colmare le lacune riscontrate nella precedente disciplina.[11]

Oltre alla CSRD, l'Unione Europea ha introdotto altre normative chiave per promuovere la sostenibilità aziendale, come ad esempio la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), entrata in vigore nel 2021, che obbliga le istituzioni finanziarie a divulgare come integrano i rischi di sostenibilità nei loro processi decisionali e nelle strategie di investimento. Questo regolamento mira a migliorare la trasparenza e a prevenire il *greenwashing* nel settore finanziario.[12]

Accanto alla CSRD, anche la Direttiva 1760/2024, nota come *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) e pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 5 luglio 2024, rappresenta un elemento chiave del quadro normativo europeo in materia di sostenibilità. Sebbene le due direttive perseguano obiettivi distinti, esse risultano complementari nell'intento di ridefinire le modalità con cui le imprese europee integrano e comunicano gli aspetti legati alla sostenibilità, imponendo obblighi che spaziano dalla due diligence alla trasparenza nella rendicontazione delle informazioni non finanziarie.

Mentre la CSRD introduce requisiti di *disclosure* per le grandi imprese che superano determinate soglie dimensionali, la CSDDD, impone alle aziende obbligate l'adozione di un processo strutturato di due diligence lungo l'intera filiera produttiva e commerciale. Tale obbligo si estende sia ai flussi *upstream*, comprendenti fornitori e approvvigionamento di materie prime, sia ai flussi *downstream*, che includono la distribuzione, i clienti e l'utilizzo finale di prodotti e servizi. Le imprese saranno quindi

[11] Carungu, J., Dimes, R., & Molinari, M. (2025). *The influence of global sustainability reporting standards on the discourse within the EU*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.
[12] Busch, D. (2023). *EU sustainable finance disclosure regulation*. Capital Markets Law Journal, 18(3), 303-328.

tenute a individuare, prevenire e mitigare i rischi connessi ai diritti umani e agli impatti ambientali all'interno della propria catena del valore, coinvolgendo non solo i partner commerciali diretti ma anche le relazioni indirette. In tal modo, si promuove una gestione responsabile e sostenibile dell'intero ciclo produttivo e distributivo.[13]

La CSRD e la CSDDD sono concepite per operare in sinergia, offrendo percorso integrato che va dall'analisi preliminare dei rischi fino alla comunicazione dei risultati. La CSDDD stabilisce innanzitutto un approccio strutturato per identificare e valutare gli impatti ESG lungo l'intera catena del valore: questa fase consente di comprendere dove e come possono manifestarsi criticità. Successivamente, sempre nell'ambito della CSDDD, si definiscono le misure concrete per prevenire o ridurre gli effetti negativi individuati, traducendo l'analisi in azioni operative.

Si arriva poi alla fase di rendicontazione, dove entra in gioco la CSRD, che obbliga le imprese a presentare in modo chiaro e dettagliato non soltanto le criticità e i danni evitati, ma anche i benefici ottenuti e le opportunità finanziarie generate dalla gestione sostenibile. Questo meccanismo integrato assicura che i potenziali o effettivi impatti negativi individuati lungo la catena del valore non solo siano affrontati in modo proattivo, ma anche adeguatamente comunicati agli stakeholder e agli investitori attraverso un sistema di reporting conforme agli standard europei in materia di sostenibilità.[14]

Nel contesto della competitività europea, il rapporto "Il futuro della competitività europea" redatto da Mario Draghi sottolinea come la transizione verso un'economia a basse emissioni, caratterizzata da un uso più efficiente delle risorse e da modelli circolari, sia cruciale per garantire la prosperità, la resilienza e la competitività a lungo termine dell'UE, soprattutto in un mercato globale in rapido mutamento. Per capitalizzare appieno le opportunità offerte da questa transizione, è indispensabile elaborare una strategia integrata e ben coordinata, che favorisca una sinergia tra finanza pubblica e privata.[15]

A supporto di questa visione, la Commissione ha presentato la "Bussola per la competitività dell'UE", un documento strategico quinquennale che individua le

[13] Bueno, N., Bernaz, N., Holly, G., & Martin-Ortega, O. (2024). *The Eu directive on corporate sustainability due diligence (Csddd): the final political compromise.* Business and Human Rights Journal, 9(2), 294-300.
[14] de Kluiver, H. J. (2023). *Towards a framework for effective regulatory supervision of sustainability governance in accordance with the EU CSDD directive. A comparative study*. European Company and Financial Law Review, 20(1), 203-239.
[15] Draghi M., *The future of European competitiveness*, 2024

modifiche politiche necessarie per adeguarsi alle nuove realtà e per sviluppare forme innovative di collaborazione volte a migliorare l'efficienza e la rapidità dei processi decisionali. Un aspetto centrale di questa strategia è la semplificazione del quadro normativo e la riduzione degli oneri amministrativi, con l'obiettivo di ridurli del 25% per tutte le imprese e del 35% per le piccole e medie imprese (PMI), senza compromettere gli obiettivi politici perseguiti.[16] Questo obiettivo, pur apparendo ambizioso, è fondamentale per eliminare le barriere all'ingresso che spesso penalizzano la concorrenza e inibiscono l'innovazione, riducendo contestualmente il "costo di conformità" che gravita sulle aziende europee.
Il rapporto Draghi sottolinea, inoltre, come un eccesso di normative e oneri amministrativi possa compromettere la competitività delle imprese europee, limitando la produttività settoriale e incidendo negativamente sui prezzi al consumo.

In risposta a tali problematiche, la Commissione ha delineato, all'interno del programma di lavoro per il 2025, un ambizioso pacchetto Omnibus destinato a semplificare la rendicontazione della finanza sostenibile e a rendere più efficaci i processi di due diligence in materia di sostenibilità. Il pacchetto prevede, infatti, una serie di emendamenti che interessano direttamente la CSRD, la CSDDD e gli atti delegati inerenti alla tassonomia (sia per le informazioni, sia per il clima e l'ambiente). Accanto a queste misure, si inserisce anche la proposta di revisione del meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere (CBAM), parte integrante della stessa strategia di semplificazione. L'intento di questa operazione normativa è quello di allineare l'ambizione dell'UE verso una transizione sostenibile con le reali capacità operative delle imprese, favorendo così un rafforzamento della competitività e della crescita economica attraverso un approccio normativo più proporzionato e *cost-effective*. Questa strategia mira a creare un ponte tra l'alta visione politica dell'UE e le esigenze pratiche del tessuto imprenditoriale, evidenziando una sinergia fondamentale per il successo della transizione ecologica. Il programma di lavoro, supportato dalla comunicazione "Un'Europa più semplice e veloce", esplicita una visione chiara per l'attuazione dell'agenda di semplificazione. [17]
L'impegno dell'Europa nel promuovere un sistema economico-finanziario sempre più sostenibile, capace di rendere le imprese consapevoli e responsabili del proprio impatto

[16] Europe's Choice, *Political Guidelines for the next European Commission 2024-2029*, 2024
[17] Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A simpler and faster Europe: Communication on implementation and simplification, 2024-2029*, 11.2.2025 COM(2025) 47 final.

ambientale, viene evidenziato con l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, l'adozione delle misure strutturali connesse all'Industrial Green Deal e la pubblicazione della roadmap per la *Sustainable Finance* elaborata dall'*European Banking* Authority (EBA).

1.2 – La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

1.2.1 Definizione ed obiettivi della CSRD

La CSRD rappresenta un'importante svolta nel panorama normativo europeo relativo alla rendicontazione di sostenibilità, entrando in vigore il 5 gennaio 2023, infatti è stata concepita per sostituire e superare le limitazioni della precedente NFRD, introducendo requisiti decisamente più rigorosi e standardizzati per la divulgazione delle informazioni ESG. Il cambiamento terminologico, da "rendicontazione non finanziaria" a "rendicontazione di sostenibilità", non è meramente estetico, bensì riflette un'evoluzione concettuale: il termine "non finanziario", infatti, era stato criticato per la sua vaghezza e per la connotazione puramente negativa. Con il termine "sostenibilità", invece, si focalizza l'attenzione su un approccio positivo e proattivo, che trova già riscontro nei lavori dell'*European Lab* sugli standard di rendicontazione. La CSRD, in particolare, ha introdotto modifiche significative alla direttiva contabile, alla normativa sulla trasparenza, nonché alla direttiva e al regolamento sulla revisione contabile. Essa è stata introdotta dall'Unione Europea per rafforzare la trasparenza e la qualità delle informazioni relative agli aspetti ESG, le aziende sono quindi chiamate a fornire dati completi, comparabili e affidabili su queste tematiche, adottando un approccio basato sulla doppia materialità. [18]

L'innovazione normativa ha riguardato innanzitutto la collocazione del bilancio di sostenibilità all'interno della relazione di gestione, conferendogli pari dignità rispetto al bilancio tradizionale. Accanto a questo vincolo di integrazione, è stato reso obbligatorio l'*assessment* esterno di *assurance* su scala europea, al fine di elevare la qualità e l'affidabilità delle informazioni dichiarate. Inoltre, per facilitare l'accesso e il confronto dei dati, è stato introdotto l'utilizzo di un formato elettronico unico (XHTML), attraverso cui le imprese devono rendere pubblica la propria rendicontazione di sostenibilità.

[18] Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). *Moving from non-financial to sustainability reporting: Analyzing the EU Commission's proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).* Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, (1), 369-381.

Infine, la CSRD ha ampliato il campo di analisi includendo non solo le attività dirette dell'impresa, ma anche l'intera catena del valore, spingendo le aziende ad assumere un approccio più sistemico e responsabile nei confronti degli stakeholder e dell'ecosistema in cui operano. [19]

La Commissione Europea sottolinea come una rendicontazione sulla sostenibilità di bassa qualità possa generare degli effetti negativi a catena, incidendo soprattutto nella promozione degli investimenti sostenibili. Infatti, la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni fornite dalle aziende sono fondamentali affinché il mercato degli investimenti *green* mantenga la propria credibilità. Per poter prendere decisioni informate e coerenti con gli obiettivi della finanza sostenibile, gli investitori necessitano di un quadro chiaro e dettagliato dell'impatto ambientale e sociale dei loro portafogli. Inoltre, anche gli investitori che non sono particolarmente motivati ad effettuare investimenti in aziende *green*, devono conciliare i requisiti di *disclosure* della SFDR.

La Commissione Europea ha evidenziato il problema del divario di responsabilità (*accountability gap*) come una delle ragioni principali per la proposta della CSRD, infatti essa mira ad accrescere la responsabilità pubblica.

La CSRD nasce dall'esigenza di rispondere alle crescenti richieste degli stakeholder e degli investitori, i quali richiedono informazioni dettagliate e affidabili sul comportamento sostenibile delle aziende, le quali consentono di valutare in modo maggiormente preciso i rischi e le opportunità delle imprese, facilitando le comparazioni tra aziende e settori. La direttiva punta ad agevolare la transizione verso un'economia più verde, allineandosi con gli obiettivi del Green Deal Europeo, quindi con la riduzione delle emissioni di gas serra e la protezione della biodiversità, ed anche con gli obiettivi del piano d'azione sulla finanza sostenibile.[20]

È quindi imperativo approfondire il legame tra le pratiche ESG e la performance aziendale, soprattutto in settori controversi come quello energetico, caratterizzato da elevati rischi ESG. Il comparto energetico, che comprende le industrie del petrolio e del gas, dell'elettricità, delle energie rinnovabili e dei carburanti di consumo, esercita un impatto ambientale rilevante: processi produttivi non adeguatamente gestiti possono infatti aggravare problemi quali l'inquinamento atmosferico e incrementare la

[19] Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). *Moving from non-financial to sustainability reporting: Analyzing the EU Commission's proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).* Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, (1), 369-381.

[20] Proposta di Direttiva (UE) 2025/0044 del Parlamento europeo e del Consiglio, 26/02/2025 (che modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760).

probabilità di incidenti e infortuni. Tali realtà sono costantemente monitorate da una pluralità di attori, dalla società civile fino ai governi, i quali promulgano regolamentazioni finalizzate a contenere i rischi ambientali. L'esistenza di queste pressioni non viene ignorata dalle imprese, le quali intraprendono attivamente iniziative di sostenibilità per aumentare la propria legittimità e al contempo anche le performance finanziarie.[21] Inoltre, vi sono aziende nel settore energetico leader nell'implementazione delle strategie ESG, come ad esempio Enel, il quale ha evidenziato come una solida strategia ESG possa coesistere con eccellenti performance finanziarie, dimostrandosi un modello da imitare per le imprese di dimensioni minori.

1.2.2 Introduzione del pacchetto Omnibus e implicazioni per le aziende europee

Durante questo primo anno di attuazione, si assiste ad una notevole revisione della normativa sulla sostenibilità aziendale, volta a ridurre la burocrazia e a favorire una maggiore competitività delle imprese europee. Le novità principali, come evidenziato dal pacchetto Omnibus UE del 26 febbraio 2025, includono esenzioni significative, riduzione degli oneri amministrativi e condizioni favorevoli per le PMI.

Tuttavia, va precisato che l'effettiva entrata in vigore delle modifiche Omnibus dipenderà dall'esito del relativo iter legislativo, che potrebbe non giungere affatto con le previsioni normative attuali.

L'80% delle aziende originariamente previste per la reportistica di sostenibilità viene ora esonerato, una scelta che evidenzia una volontà di semplificare l'iter amministrativo. Inoltre, le imprese beneficeranno di una diminuzione dei carichi burocratici del 25%, elemento che può contribuire ad un uso più efficiente delle risorse aziendali. Considerato che le PMI rappresentano circa il 99% del tessuto imprenditoriale europeo, queste ultime potranno adottare un nuovo standard semplificato, riconoscendo il loro ruolo fondamentale come motore dell'economia continentale. [22]

L'intento di snellire gli oneri amministrativi non solo risponde alle critiche espresse da oltre il 60% delle aziende dell'UE, che considerano l'attuale quadro normativo un ostacolo agli investimenti, ma risponde anche alle esigenze specifiche delle PMI. Infatti, il

[21] Latella, P., & Veltri, S. (2025). *Is the Firm Value Affected by the ESG Performance? A Study on Small-Capitalized European Listed Energy Companies*. In Environmental, Social, Governance (ESG) Risk, Performance, Monitoring (pp. 299-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

[22] European Commission. (2025). *Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief*.

55% di queste realtà imprenditoriali ha segnalato come principale sfida gli oneri burocratici, un dato che rende ancor più significativo l'impegno dell'UE nel creare un ambiente normativo meno gravoso. [23]

Uno degli aspetti più rilevanti riguarda l'innalzamento della soglia dimensionale per l'obbligo di reporting: la normativa ora si applica esclusivamente a enti con oltre 1.000 dipendenti, in sostituzione del precedente limite di 250. Tale modifica, unitamente alla definizione di ulteriori criteri economici – quali un fatturato superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio oltre 25 milioni – comporta l'esclusione dall'obbligo l'80% delle circa 50.000 aziende originariamente interessate. Questo approccio consentirà di concentrare le risorse e gli sforzi di rendicontazione su realtà di maggior impatto, pur lasciando spazio ad un percorso evolutivo per le aziende di dimensioni minori.[24]

Un ulteriore punto di rilievo è l'abbandono dell'idea di introdurre standard di reporting specifici per settore.[25] Questa scelta semplificata potrebbe essere interpretata sia come un tentativo di uniformare le pratiche di rendicontazione a livello europeo, sia come un modo per evitare complessità eccessive che rischierebbero di rallentare l'adozione della normativa stessa. Questa decisione può agevolare una rapida implementazione e, al contempo, stimolare un dibattito su come sviluppare in futuro strumenti di reporting più settorializzati e dettagliati.

Il regolamento delegato 2023/2772, adottato dalla Commissione, ha recepito gli ESRS, inizialmente elaborati in forma di bozza da EFRAG, i quali specificano gli obblighi informativi che le imprese devono rispettare ai sensi della CSRD. La pubblicazione congiunta del relativo rapporto di *assurance* è richiesta, poiché è previsto che la rendicontazione sia sottoposta a una verifica.

Le grandi imprese, essendo direttamente soggette alla direttiva, sono tenute a monitorare l'intera filiera produttiva e ad assicurarsi che i propri fornitori aderiscano ai criteri di sostenibilità. Di conseguenza, attraverso l'effetto indiretto della catena di fornitura, le implicazioni della CSRD si estendono all'intero ecosistema economico, coinvolgendo anche le PMI, sebbene inizialmente gli obblighi riguardassero esclusivamente le realtà di maggiori dimensioni.

---

[23] European Economic and Social Committee. (2025). *The competitiveness of the EU's small and medium-sized enterprises in light of new administrative burdens/obligations*.

[24] European Commission, (2025). *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements.*

[25] Ibid

Poiché la sostenibilità sta assumendo un ruolo sempre più centrale nella competitività aziendale, dimostrare concretamente il proprio impegno in questo ambito è diventato un elemento determinante per accedere a nuove opportunità, sia finanziarie che commerciali. Di conseguenza, la CSRD non si riduce a un semplice obbligo normativo, ma influisce direttamente sulle dinamiche di mercato. Le aziende di maggiore dimensione, vincolate dalla direttiva, richiedono ai propri fornitori standard elevati di trasparenza, spingendo così anche le PMI, pur non essendo direttamente obbligate, ad adeguarsi per mantenere stabili le loro relazioni commerciali.

Considerando la totalità delle PMI, esse sono responsabili del 70% dell'inquinamento globale, rispetto al 30% generato dalle grandi imprese.[26] L'introduzione della CSRD è fondamentale in un contesto dove sono necessarie regolamentazioni più rigorose e omogenee per le numerose PMI, al fine di risolvere i problemi di standardizzazione e comparabilità. Dati gli obblighi di trasparenza, le aziende saranno indotte ad incentivare la riduzione dei propri impatti ambientali per mantenere la propria competitività. Diventa quindi essenziale perseguire una convergenza degli indicatori ESG, collaborando con policymaker e regolatori, al fine di stabilire requisiti normativi coerenti e soprattutto condivisi.

Poiché fino a oggi il reporting di sostenibilità è stato strutturato soprattutto per le grandi imprese, le PMI si trovano spesso in difficoltà quando provano a integrare le pratiche sostenibili nella loro quotidianità operativa. Le principali barriere all'implementazione di *reporting* ambientale efficace si manifestano nelle carenze di conoscenza ed esperienza pregressa, nelle risorse limitate e nella mancanza di strumenti adeguati alla raccolta dei dati. [27]

Per facilitare l'adeguamento delle PMI alla CSRD, la Commissione Europea e l'EFRAG hanno introdotto il VSME (*Voluntary Sustainability Reporting Standards for Non-Listed SMEs*), un framework semplificato per la rendicontazione ESG.

L'obiettivo di questo standard volontario è supportare, le micro, piccole e medie imprese nel fornire informazioni utili a soddisfare le esigenze di dati delle grandi imprese che richiedono informazioni sulla sostenibilità ai propri fornitori. Inoltre, si impegna a

[26] Bakos, J., Siu, M., Orengo, A., & Kasiri, N., *An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends.* Business Strategy and the Environment, 2020, p. 1285-1296.
[27] Westman, E. (2025). *Adapting to Increasing Sustainability Disclosure Expectations: Perspectives from Non-listed SMEs and Financiers.*

facilitare l'accesso ai finanziamenti per le imprese, fornendo informazioni che rispondano alle necessità di dati di banche e investitori.[28]

Questo strumento consente alle PMI di fornire dati strutturati e coerenti, senza affrontare gli oneri complessi tipici dei report delle grandi imprese, evidenziando quindi una chiara volontà di adattare la normativa alle specificità delle diverse realtà aziendali. Questa scelta, insieme alla ridefinizione delle tempistiche per l'entrata in vigore – con la CSRD allineata con la CSDDD e il relativo inizio degli obblighi posticipato al 2028 – sembra riflettere una strategia più flessibile e ponderata. Tale decisione mette in evidenza come le normative possano evolvere in maniera sinergica per non creare sovrapposizioni o eccessive pressioni burocratiche, specialmente nei periodi di transizione e adattamento.

Il VSME rappresenta dunque un supporto strategico per:

- Strutturare in modo efficace la rendicontazione ESG;
- Migliorare la trasparenza e la credibilità aziendale;
- Facilitare l'accesso al credito e agli investimenti sostenibili.

La versione definitiva del VSME, rispetto alla bozza iniziale, ha subito una significativa semplificazione, rimuovendo l'obbligo di condurre un'analisi di materialità. Il carico burocratico viene ridotto e l'attenzione viene concentrata sugli aspetti veramente rilevanti per il proprio contesto operativo, in quanto le informazioni devono essere fornite solo se l'impresa le ritiene "applicabili".

Il nuovo standard si articola in due moduli – Basic e Comprehensive – di crescente complessità, in sostituzione dei tre previsti nella versione precedente. Occorre sottolineare che l'utilizzo del modulo base è condizione indispensabile per accedere al modello completo, poiché quest'ultimo si basa sui requisiti essenziali già definiti dal primo. La struttura modulare è progettata per consentire alle imprese di adottare pratiche di rendicontazione della sostenibilità in modo graduale e coerente. In particolare, una volta che l'azienda opta per uno dei due moduli, essa è tenuta a rispettarne integralmente le disposizioni, garantendo così un percorso evolutivo che va dal livello base a quello più avanzato e dettagliato. [29]

[28] https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Standard.pdf
[29] https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Standard.pdf

1.2.3 Ambito applicativo e soggetti coinvolti

La CSRD si applica a specifiche categorie di imprese, con criteri dimensionali precisi che variano in base agli anni fiscali di riferimento. Inoltre, essa innalza il numero di società coinvolte da circa 10.000 (sotto il regime precedente) a quasi 50.000, stravolgendo il rapporto tra aziende e stakeholder e ridefinendo l'ecosistema informativo in cui operano gli investitori, i consumatori e la collettività.[30]

Va però precisato che, qualora l'Omnibus I venga definitivamente adottato nella versione attualmente al vaglio, il perimetro CSRD si ridurrebbe drasticamente (fino a circa 7.000–10.000 imprese), grazie all'innalzamento della soglia occupazionale da 250 a 1.000 dipendenti. [31]

Secondo la CSRD, le imprese che dovranno pubblicare un bilancio di sostenibilità sono le seguenti:

- Società europee quotate sui mercati finanziari, ad eccezione delle microimprese. Questa prima categoria raccoglie tutte le società di capitali (S.p.A., S.r.l., ed equivalenti nei vari ordinamenti nazionali) che emettono strumenti finanziari negoziati su un mercato regolamentato dell'Unione Europea. L'esclusione delle microimprese (definite secondo criteri dimensionali europei: meno di 10 dipendenti e fatturato annuo inferiore a 2 milioni di euro) mira a limitare l'onere burocratico per realtà di piccolissima dimensione, preservando al contempo la trasparenza verso gli investitori pubblici e privati.
- Grandi società europee non quotate che, al termine dell'esercizio contabile, abbiano superato, per almeno due esercizi consecutivi, due dei seguenti limiti dimensionali:

1. Fatturato superiore a 50 milioni di euro;
2. Patrimonio attivo (totale dell'attivo) superiore a 25 milioni di euro;
3. Oltre 250 dipendenti in media annua.

[30] Pantazi, T. (2024). *The introduction of mandatory corporate sustainability reporting in the EU and the question of enforcement*. European business organization law review, 1-24.
[31] European Commission, (2025). *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements.*

- Società extra-europee che generino un fatturato di almeno 150 milioni di euro all'interno dell'Unione Europea.

  Tale disposizione ha un duplice obiettivo: da un lato, evita distorsioni concorrenziali generando uno "spazio di competizione uniforme" (*level playing field*) tra imprese UE e non UE; dall'altro, spinge i grandi gruppi internazionali a misurarsi con standard di sostenibilità simili a quelli richiesti alle loro controllate europee. In questo modo, la CSRD non si limita a regolamentare l'ecosistema interno all'Unione, bensì si apre a un confronto più ampio con le dinamiche globali, rafforzando il ruolo dell'Europa come avamposto di prassi ESG avanzate.[32]

Vi sono poi esclusioni e semplificazioni per le società controllate. La direttiva contabile prevede che una società controllata possa essere dispensata dagli obblighi di redazione della relazione individuale di sostenibilità, a patto che i suoi dati – insieme a quelli delle eventuali controllate – compaiano nella relazione di gruppo predisposta dalla capogruppo. Perciò, se la capogruppo include tutte le informazioni richieste sia nella sua relazione di gestione consolidata sia nella rendicontazione di sostenibilità (redatta secondo gli ESRS o standard equivalenti), le singole società del gruppo non sono tenute a produrre un proprio bilancio di sostenibilità separato. [33]

Tale deroga, apparentemente tecnica, nasconde un'importante riflessione sugli equilibri informativi di gruppo: riducendo duplicazioni di sforzi e promuovendo una rendicontazione integrata, si spera di favorire la creazione di report di sostenibilità più coerenti e comparabili a livello di gruppo, piuttosto che una miriade di documenti disomogenei che renderebbero difficile il raffronto tra le diverse realtà aziendali.

Nell'ambito del costante processo di armonizzazione e semplificazione del quadro regolatorio europeo, il 3 aprile 2025 il Parlamento Europeo ha dato il via libera, con procedura d'urgenza e ampia maggioranza (531 voti favorevoli, 69 contrari e 17 astenuti), alla cosiddetta direttiva "stop the clock". Questa misura fa parte del pacchetto

[32] Official Journal of the European Union, (2024). *Commission Notice on the interpretation of certain legal provisions in Directive 2013/34/EU (Accounting Directive), Directive 2006/43/EC (Audit Directive), Regulation (EU) No 537/2014 (Audit Regulation), Directive 2004/109/EC (Transparency Directive), Delegated Regulation (EU) 2023/2772 (first set of European Sustainability Reporting Standards, first ESRS delegated act), and Regulation (EU) 2019/2088 (Sustainable Finance Disclosures Regulation, SFDR) as regards sustainability reporting*

[33] Ibid

di semplificazione Omnibus, presentato il 26 febbraio 2025, e interviene sulle scadenze già fissate per la rendicontazione ESG (CSRD) e per i doveri di diligenza sociale e ambientale (CSDDD). Una volta pubblicato il testo, gli Stati membri avranno tempo fino al 31 dicembre 2025 per recepire le nuove disposizioni.[34]

In sostanza, la direttiva "stop the clock" ridefinisce le tempistiche con cui le diverse tipologie di società dovranno rendere pubblico il proprio bilancio di sostenibilità e svolgere la due diligence della catena di fornitura. Da un lato, si tratta di un riconoscimento delle difficoltà operative e organizzative emerse con l'entrata in vigore del CSRD e con le prime scadenze fissate; dall'altro, rispecchia la volontà di allineare gli obiettivi di trasparenza ESG alle esigenze di competitività delle imprese, specie quelle di fascia intermedia.

La "*stop the clock*" interviene modificando le date di obbligo di pubblicazione del report di sostenibilità in riferimento alle quattro categorie di soggetti già previsti dalla CSRD.

Nel dettaglio:

- Prima ondata (società quotate con oltre 500 dipendenti)

  Queste imprese, definite come "prime rendicontatrici" dal CSRD originario, avrebbero dovuto pubblicare il bilancio ESG riferito all'esercizio 2024 già a gennaio 2025. Il provvedimento "stop the clock" non impatta su di loro: la tempistica rimane invariata. In tal senso, il legislatore europeo ha voluto preservare il carattere di avanguardia di tali soggetti, che hanno già avviato il processo di adeguamento degli strumenti di raccolta dati e reporting.

- Seconda ondata (grandi società non quotate)

  In precedenza, questi soggetti avrebbero dovuto pubblicare il bilancio di sostenibilità relativo al 2025 (entro gennaio 2026). Con la "stop the clock" la scadenza si sposta in avanti di due anni: obbligo a partire da gennaio 2028, per i dati relativi all'anno fiscale 2027.

  Questi due anni aggiuntivi rappresentano un periodo "tampone" per le imprese non quotate, che spesso faticano a integrare rapidamente metriche ESG nei propri sistemi di contabilità e controllo di gestione. Dal punto di vista operativo, si tratta di tempo aggiuntivo da dedicare alla mappatura dei rischi e delle

[34] De Benetti, C. (2025). *La Direttiva "Stop the clock". Le opportunità (da non perdere) offerte dal rinvio della Corporate Sustainability Reporting Directive. The "Stop the clock" Directive. The opportunities (not to be missed) offered by the postponement of the Corporate Sustainability Reporting Directive*. AMBIENTEDIRITTO. IT, 2(2), 1-10.

opportunità ESG, infatti le grandi società non quotate sono talvolta decentrate in sedi produttive sparse, perciò devono consolidare informazioni su emissioni, consumi, condizioni lavorative e governance. Inoltre, il tempo viene dedicato alla predisposizione di un sistema informativo integrato, il quale richiede il coinvolgimento di una pluralità di funzioni aziendali. Infine, nasce la necessità di formare figure professionali interne (*sustainability manager*, *data analyst ESG*, auditor interni) per garantire la qualità e la coerenza dei dati raccolti.

- Terza ondata (PMI quotate sui mercati finanziari)
  Con il regime originario, le PMI quotate avrebbero presto dovuto allinearsi ai requisiti CSRD, pubblicando già nel 2026 i dati 2025. Il "*stop the clock*" concede loro due anni in più, rinviando l'obbligo a gennaio 2029 (report 2028).
  Questa decisione riconosce le peculiarità delle PMI quotate, quali: dimensione ridotta delle risorse interne, spesso non dispongono di staff dedicati alla compliance ESG; dinamiche di mercato più volatili, in quanto possono subire rapidi cambiamenti nelle strategie di prodotto; visibilità mediatica e pressione da stakeholder di nicchia.
- Quarta ondata (società extra-europee con fatturato UE ≥ 150 milioni)
  Anche in questo caso, il calendario resta invariato: obbligo a partire da gennaio 2029 (report 2028). Le imprese non UE che superano la soglia dei 150 milioni di ricavi nel mercato UE dovranno prepararsi a seguire gli stessi standard già applicati alle controllate europee. Qui, la "*stop the clock*" non interviene, segno che l'Unione non intende modificare il proprio approccio di "*level playing field*" nel breve termine. [35]

La tabella che segue illustra sinteticamente sia le modifiche già approvate dalla direttiva "*stop the clock*", sia quelle proposte nel pacchetto omnibus ancora in attesa di approvazione.

[35] De Benetti, C. (2025). *La Direttiva "Stop the clock". Le opportunità (da non perdere) offerte dal rinvio della Corporate Sustainability Reporting Directive. The "Stop the clock" Directive. The opportunities (not to be missed) offered by the postponement of the Corporate Sustainability Reporting Directive*. AMBIENTEDIRITTO. IT, 2(2), 1-10.

Tabella 1 - Modifiche CSRD: sintesi proposte Omnibus

	SITUAZIONE PRE-OMNIBUS	APPROVATA LA PROROGA AL 2028 DI CSRD E CSDDD	SE L'INTERO PACCHETTO OMNIBUS VIENE APPROVATO
	Fino al 3 aprile	*Dal 3 aprile 2025*	*Decisione prevista entro 2025*
Grandi imprese quotate	Obbligo bilancio di sostenibilità nel 2025 (dati 2024)	*Invariato, continuano a rendicontare*	*Obbligo bilancio di sostenibilità solo per imprese con >1000 dipendenti, secondo nuovi ESRS semplificati <1000 dipendenti: escono dall'ambito della CSRD*
Grandi imprese non quotate	*Obbligo bilancio di sostenibilità nel 2026 (dati 2025)*	*Obbligo prorogato al 2028 (dati 2027)*	
PMI quotate	*Obbligo bilancio di sostenibilità nel 2027 (dati 2025)*	*Obbligo prorogato al 2029 (dati 2028)*	*Nessun obbligo, regime volontario con standard tipo VSME*
Tassonomia UE	*Obbligatoria per aziende soggette a CSRD (dal 3 aprile, solamente imprese della prima ondata)*		*Obbligatoria solo per imprese con più di 1000 dipendenti*

Fonte: Ollum.it, 2025

Oltre alle scadenze CSRD, il provvedimento Omnibus sposta anche le prime date per l'avvio degli obblighi di due diligence: invece di partire nel 2027, l'obbligo di valutare rischi sociali e ambientali lungo la catena di fornitura scatterà nel 2028, posticipando di un anno rispetto al programma iniziale. In termini pratici, questo rinvio concede spazio alle imprese – soprattutto quelle di medie dimensioni con legami commerciali complessi – per predisporre protocolli di audit, codici di condotta per fornitori e sistemi di monitoraggio dei fornitori stessi.

1.2.4 Rendicontazione digitale

La CSRD introduce stringenti requisiti di rendicontazione digitale che ne facilitano la trasparenza, la comparabilità e l'accessibilità delle informazioni legate alla sostenibilità. Questa transizione verso la digitalizzazione si inserisce nella più ampia strategia dell'Unione Europea sia per la creazione di un mercato digitale unico, sia per sfruttare la tecnologia a supporto di una governance aziendale più snella e reattiva.

Le aziende sono tenute a redigere i report di gestione, compresi quelli sulla sostenibilità, seguendo il formato elettronico specificato nell'articolo 3 del regolamento delegato (UE) 2019/815. Questo standard prevede l'utilizzo di XHTML, per la leggibilità umana, e di XBRL, per rendere i dati "etichettati" immediatamente interpretabili da software di analisi, database regolatori e piattaforme di business intelligence. [36]

Creato oltre vent'anni fa come evoluzione di XML per il reporting finanziario, l'eXtensible Business Reporting Language (XBRL) è ormai il linguaggio globale per lo scambio di dati aziendali strutturati. Esso introduce un sistema di etichettatura che organizza le informazioni aziendali, conferendo loro una forma ben definita che ne favorisce la comparabilità sui diversi sistemi software.[37]

Nell'ambito del progressivo aggiornamento dei modelli di rendicontazione aziendale, la Commissione Europea ha incaricato l'EFRAG di sviluppare una nuova tassonomia XBRL, concepita per standardizzare la modalità con cui le imprese riportano le proprie informazioni in conformità alla CSRD, al fine di garantire la piena automazione dell'analisi e dell'elaborazione delle informazioni di sostenibilità. Dopo un periodo iniziale di sperimentazione, seguito da un processo di revisione e perfezionamento, l'EFRAG ha pubblicato il 30 agosto 2024 la versione definitiva della tassonomia ESRS Set 1 XBRL, consentendo alle organizzazioni soggette alla CSRD di associare digitalmente un "tag" a ciascun dato riportato. [38]

Rispetto al precedente reporting ESG, spesso frammentario e pubblicato in formati non uniformi (per lo più documenti PDF), l'attuale tassonomia XBRL introduce un salto qualitativo: ogni informazione quantitativa o qualitativa è "taggata" digitalmente, permettendo ricerche robuste e confronti diretti fra le imprese, indipendentemente dal

[36] Regolamento delegato (UE) 2019/815 della Commissione, del 17 dicembre 2018

[37] Suta, A., Pintes, O., Molnár, P., Lukács, B., Kedves, L., & Tóth, Á. (2023). *Overview of XBRL taxonomy usage for structured sustainability reporting in European filings*. Chemical Engineering Transactions, 107, 577-582.

[38] https://www.efrag.org/en/projects/esrs-xbrl-taxonomy/concluded

settore di appartenenza. Ciò riduce drasticamente i tempi di raccolta e normalizzazione dei dati, agevolando analisi di performance, valutazioni di rischio e decisioni di investimento sostenibile.

In vista dell'avvio operativo dell'European Single Access Point (ESAP) entro il 10 luglio 2027 – che renderà obbligatoria la pubblicazione dei report CSRD in formato digitale XBRL – si raccomanda alle imprese di procedere fin da subito all'integrazione della tassonomia EFRAG nei propri sistemi di reporting. Anticipare l'adeguamento consentirà non solo di rispettare tempestivamente i requisiti normativi, ma anche di consolidare internamente *workflow* di raccolta dati strutturati, migliorare la qualità delle informazioni e aumentare il grado di fiducia degli stakeholder nelle dichiarazioni di sostenibilità.[39]

La tassonomia XBRL elaborata dall'EFRAG costituisce un sistema di "tagging" in formato XML, mediante il quale ogni etichetta identifica in modo univoco un singolo data point previsto dagli ESRS, che ad oggi comprendono oltre 1 200 variabili ESG. Alla base di questo sistema vi è uno schema XSD che definisce i concetti di rendicontazione, affiancato da *linkbase* di presentazione, etichettatura, riferimento normativo e calcolo, che ne garantiscono l'ordinamento, la descrizione contestuale e la coerenza quantitativa. Ciascuna etichetta incorpora metadati essenziali, tra cui l'esercizio di riferimento (ad esempio, FY 2024 o FY 2025), l'unità di misura (come tonnellate, CO_2-equivalente per metro quadrato, percentuali, ecc.), nonché un codice identificativo univoco che ne definisce il significato specifico (ad esempio, PlasticWasteReduction). Inoltre, ulteriori dettagli associati a ciascun dato garantiscono un'estrazione precisa delle informazioni contenute nel report, ottimizzando la leggibilità per gli utenti finali. Questi metadati garantiscono, attraverso l'uso di software di *XBRL-processing*, la riconoscibilità, la categorizzazione e il confronto automatico delle informazioni riportate nei bilanci di sostenibilità, minimizzando errori di trasposizione e migliorando la reperibilità dei dati.[40]

Le aziende devono seguire un approccio sistemico nella redazione dei report digitali, che prevede l'impiego di modelli standardizzati e il rispetto delle direttive definite dagli ESRS, i quali determinano i dati necessari e le modalità di etichettatura digitale. Al fine di

[39] Regulation (EU) 2023/2859 of the European parliament and of the council, 2023

[40] https://xbrl.efrag.org/downloads/Draft-ESRS-Set1-XBRL-Taxonomy-Explanatory-Note-and-Basis-for-Conclusions.pdf

evitare ridondanze e garantire una maggiore coerenza a livello informativo, la decisione di integrare la rendicontazione finanziaria con quella di sostenibilità risulta un'opportunità strategica notevole. Questa sinergia, infatti, consente una maggiore efficienza nella gestione ed etichettatura dei dati.

L'impiego della tassonomia XBRL trasforma i bilanci CSRD in dataset strutturati, attribuendo a ogni voce un tag univoco che ne garantisce interoperabilità e automatizzazione. Grazie a questa tassonomia, la pubblicazione del report, reso pubblico sul sito web aziendale, viene effettuata in due formati distinti: una versione in formato PDF, in modo da garantire una consultazione agevole da parte di investitori e consumatori, e una versione in formato Inline XBRL, ottimizzata per l'elaborazione automatizzata da parte delle autorità di regolamentazione e degli analisti.

1.3 – Il concetto di doppia materialità: definizioni e implicazioni operative

1.3.1 Definizioni

Per conformarsi ai requisiti della CSRD, le imprese sono chiamate a mappare e valutare con rigore i propri impatti, rischi e opportunità di sostenibilità. A tal fine, il *framework* della "doppia materialità" supera la tradizionale accezione economico-finanziaria, estendendo l'analisi alle ricadute delle attività aziendali sugli stakeholder e sul contesto sociale e ambientale nel suo complesso.

La materialità costituisce il pilastro della *disclosure*, determinando non solo quali informazioni vengano inserite nei report, ma disciplina anche la loro tipologia, il livello di dettaglio e il grado di aggregazione. Se in precedenza la materialità finanziaria rappresentava un mero requisito tecnico per il bilancio e la revisione, l'adozione della doppia materialità nella reportistica di sostenibilità amplia l'orizzonte valutativo, incorporando criteri qualitativi e quantitativi volti a cogliere tanto i fenomeni economici quanto le conseguenze attinenti a temi ESG generate dall'operato aziendale.[41]

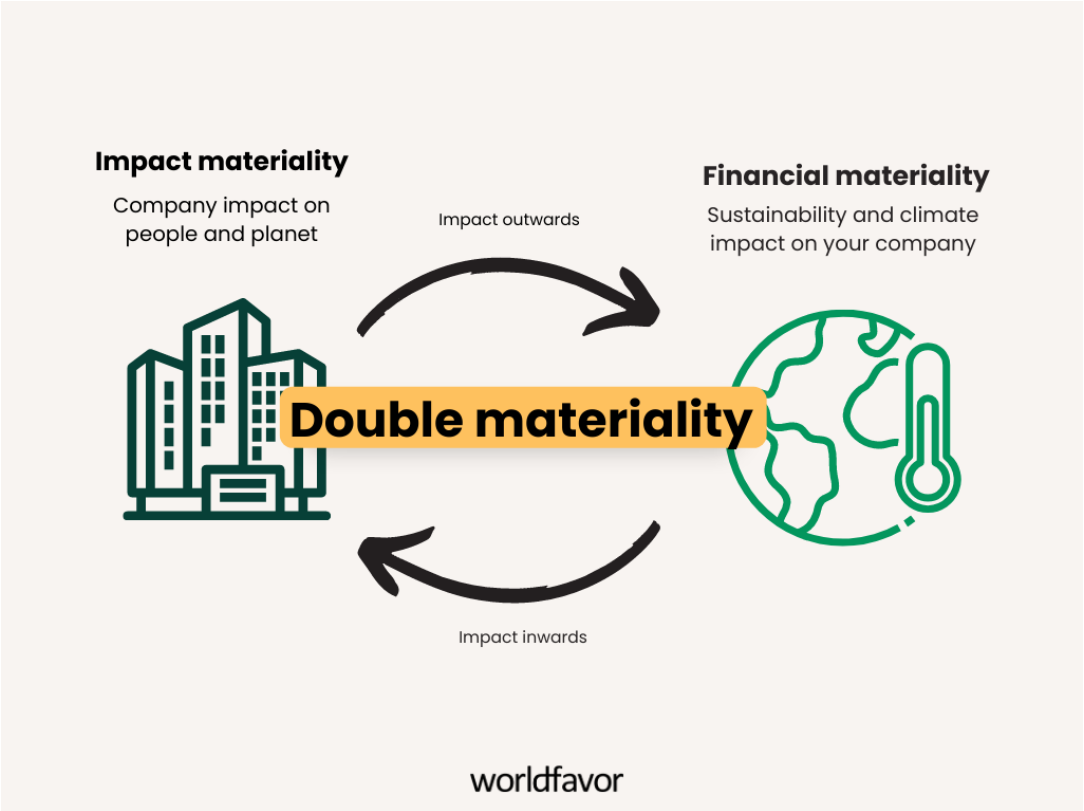
La nozione di doppia materialità rappresenta una delle innovazioni più significative introdotte dalla CSRD, in quanto richiede alle imprese di valutare simultaneamente due prospettive: da un lato richiede di quantificare e rendicontare gli effetti delle attività

[41] Dragomir, V. D., Dumitru, M., Chersan, I. C., Gorgan, C., & Păunescu, M. (2025). *Double materiality disclosure as an emerging practice: the assessment process, impacts, risks, and opportunities*. Accounting in Europe, 22(1), 103-140.

aziendali sull'ambiente e sul tessuto sociale (materialità d'impatto o "*inside-out*"); dall'altro impone di esaminare in che misura i rischi e le opportunità legati ai fattori ESG influenzino gli indicatori economico-finanziari dell'impresa (materialità finanziaria o "*outside-in*"). Queste due prospettive non operano in maniera isolata, ma sono profondamente interconnesse: le esternalità negative non solo generano conseguenze reputazionali e normative, ma possono tradursi in reali passività economiche — incremento dei costi operativi, restrizioni nell'accesso al credito, perdita di quote di mercato — mentre un'efficace integrazione dei principi ESG può trasformarsi in leve strategiche capaci di rafforzare la resilienza finanziaria e la competitività sul lungo periodo.

Osservando la seguente figura emerge immediatamente la natura bidirezionale del concetto di doppia materialità. In questo schema, le frecce indicano il "flusso" degli impatti: verso l'esterno (*impact outwards*), quando l'azienda genera conseguenze su stakeholder e ambiente, e verso l'interno (*impact inwards*), quando gli elementi di sostenibilità tornano a influenzare i risultati e il valore aziendale.

Figura 1 - Impact and financial materiality



Fonte: blog.worldfavor.com

La Commissione Europea precisa che "una questione di sostenibilità rispetta il criterio della doppia materialità se risulta rilevante dal punto di vista dell'impatto, dal punto di vista finanziario, o da entrambi", sottolineando così che la doppia materialità non si configura come una mera intersezione tra impatti sociali/ambientali e aspetti finanziari, bensì come un'unione, ovvero una valutazione complessiva, di tali dimensioni.[42]

Dal punto di vista dell'Unione Europea, una questione di sostenibilità viene definita finanziariamente materiale se è in grado di generare, o se vi è una ragionevole aspettativa che possa generare, rischi e opportunità tali da incidere in maniera determinante sulla stabilità finanziaria dell'azienda, influenzando i suoi risultati economici, la liquidità, l'accesso alle risorse finanziarie e il costo del capitale, con effetti che si manifestano tanto nel breve quanto nel medio-lungo termine. Al contempo, una questione di sostenibilità riveste rilevanza anche sul piano degli impatti quando essa risulta connessa agli effetti – sia concreti che potenziali, sia positivi che negativi – che l'attività aziendale determina su individui e sull'ambiente, distribuiti su un arco temporale che spazia dal breve al lungo periodo. L'EFRAG distingue chiaramente due categorie di stakeholder: da un lato, gli attori direttamente interessati, i cui diritti e interessi possono subire variazioni significative in seguito alle attività aziendali; dall'altro, i fruitori delle rendicontazioni di sostenibilità, comprendenti investitori, istituti di credito, partner commerciali, sindacati, rappresentanti della società civile, ONG e autorità governative.[43]

Allineandosi ai principi tradizionali della rendicontazione finanziaria, gli ESRS individuano le questioni di sostenibilità potenzialmente rilevanti sul piano finanziario attraverso un'analisi congiunta di due fattori chiave: la probabilità che un evento si verifichi e la gravità delle sue conseguenze economico-finanziarie. I criteri definiti dagli ESRS per stabilire quali informazioni debbano essere considerate finanziariamente materiali — comprendenti obblighi di *disclosure* e specifici indicatori quantitativi — si ispirano esplicitamente alle logiche consolidate nel reporting d'impresa, garantendo coerenza metodologica tra bilancio tradizionale e rendicontazione di sostenibilità. In questo contesto, un'informazione è giudicata "materiale" per gli utilizzatori primari

[42] European Commission. (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards*

[43] Dragomir, V. D., Dumitru, M., Chersan, I. C., Gorgan, C., & Păunescu, M. (2025). *Double materiality disclosure as an emerging practice: the assessment process, impacts, risks, and opportunities*. Accounting in Europe, 22(1), 103-140.

(investitori, istituti di credito, analisti) se la sua omissione, alterazione o oscuramento è in grado, in maniera ragionevole, di influenzare le loro decisioni economiche: ad esempio, scelte di investimento, valutazioni del rischio di credito o stime di performance futura basate sui dati di sostenibilità forniti dall'azienda. [44]

I risultati dell'indagine annuale globale sulle politiche di benchmark 2023, realizzata da *Institutional Shareholder Services Inc.* (ISS), rivelano che il 75 % degli investitori ritiene indispensabile che la valutazione della materialità consideri anche le esternalità prodotte dalle attività aziendali. Al contrario, solo una piccola minoranza — appena il 6 % — è dell'avviso che l'analisi debba concentrarsi esclusivamente sui fattori a impatto finanziario diretto sull'impresa.[45]

Questi risultati riflettono un'evoluzione significativa nella concezione degli investimenti e della governance d'impresa: la rendicontazione degli impatti non si limita più a quantificare i rischi finanziari, ma assume un ruolo di rilevanza pubblica. Diventa pertanto imprescindibile monitorare e comunicare in modo trasparente gli effetti socio-ambientali generati dall'azienda, a prescindere dalla loro rilevanza finanziaria immediata, valutandoli sia nel breve sia nel lungo periodo.

1.3.2 Valutazione della doppia materialità

La valutazione della materialità rappresenta un pilastro fondamentale per garantire un reporting di sostenibilità efficace e credibile, poiché evidenzia la capacità delle imprese di strutturare un percorso di rendicontazione sia coerente sia focalizzato sulle questioni più rilevanti. Adottando la prospettiva della doppia materialità, i manager e i consigli di amministrazione possono individuare con precisione le informazioni più significative da sottoporre all'attenzione degli stakeholder, tenendo conto non soltanto dell'impatto delle attività aziendali sull'ambiente, ma anche delle implicazioni dei rischi climatici sul business stesso. Per condurre questa valutazione, la maggior parte delle organizzazioni

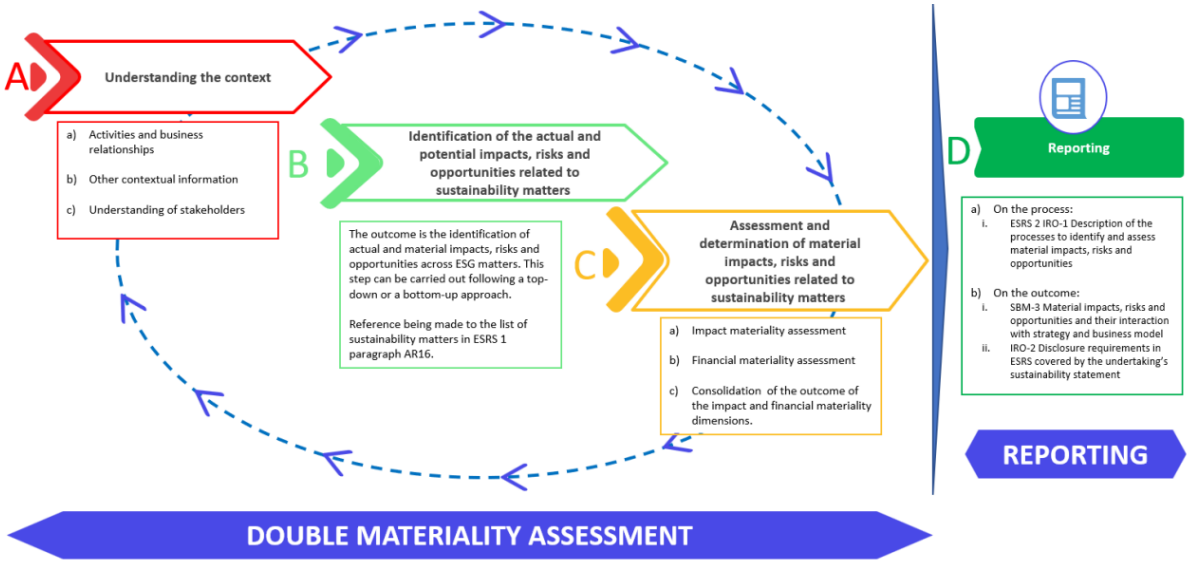
[44] Mezzanotte, F. E. (2023). *Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk.* Journal of Corporate Law Studies, 23(2), 633-663.
[45] Global Reporting Initiative (GRI). (2025) *Double materiality. The guiding principle for sustainability reporting.*

ricorre a forme di consultazione strutturata – interviste, questionari e workshop – il cui esito viene poi sintetizzato in una matrice di materialità.[46]

EFRAG mette in evidenza, nelle linee guida di attuazione della CSRD, che la valutazione della materialità non può seguire un unico schema predefinito valido per tutte le imprese; al contrario, ogni azienda deve ideare un metodo di valutazione capace di riflettere le proprie specificità e le peculiarità del settore in cui opera. Pur ribadendo questa necessità di personalizzazione, le linee guida propongono tuttavia un modello di riferimento che le imprese possono liberamente scegliere di seguire. Tale modello si sviluppa in una sequenza organica di quattro fasi: innanzitutto la comprensione del contesto in cui l'azienda svolge la propria attività, quindi l'individuazione degli impatti, rischi e opportunità (IRO), a seguire la valutazione e la selezione degli IRO ritenuti materiali e, infine, la fase di rendicontazione.[47]

La seguente figura illustra quanto appena descritto:

Figura 2 - Esempio di materiality assessment



Fonte: Efrag, Implementation guidance for materiality assessment - DRAFT FOR DISCUSSION

Nella prima fase si cerca di comprendere a fondo il contesto in cui opera l'azienda, poiché solo una visione completa dell'ambiente competitivo, dei processi interni e delle relazioni con gli stakeholder può fornire le basi per individuare in modo mirato gli IRO legati alla sostenibilità. In questa prospettiva, la mappatura dettagliata della catena del

[46] Dragomir, V. D., Dumitru, M., Chersan, I. C., Gorgan, C., & Păunescu, M. (2025). *Double materiality disclosure as an emerging practice: the assessment process, impacts, risks, and opportunities*. Accounting in Europe, 22(1), 103-140.

[47] Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in Transition: Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD*. European Journal of Risk Regulation, 1–15.

valore si rivela cruciale: va analizzato ogni passaggio, dall'approvvigionamento delle materie prime e dalle dinamiche dei fornitori fino all'utilizzo, allo smaltimento e al riciclo dei prodotti, poiché è proprio nel confronto tra le attività aziendali e i diversi sistemi lungo la filiera che emergono i punti di maggiore impatto, dipendenza o vulnerabilità. Inoltre, è essenziale esaminare il quadro giuridico e regolamentare, in quanto le tendenze normative – come ad esempio limiti più stringenti alle emissioni oppure nuovi requisiti di tutela del lavoro – possono far emergere la rilevanza di determinati rischi o opportunità altrimenti trascurati, mentre la dinamica dei mercati, i comportamenti dei consumatori e le priorità degli investitori influenzano la percezione e il valore attribuito alle singole tematiche di sostenibilità. [48]

Una volta conclusa l'analisi del contesto, l'azienda può passare alla fase di identificazione degli IRO, che rappresenta il naturale prolungamento di quanto emerso in precedenza. In questo momento, infatti, si traduce la conoscenza del contesto operativo e della catena del valore in un elenco articolato di questioni di sostenibilità effettivamente pertinenti per l'impresa. Poiché gli standard ESRS riconoscono sia ambiti già definiti – le cosiddette "tematiche" – sia un insieme più ampio di questioni non esplicitamente menzionate, è fondamentale catturare ogni possibile IRO materiale, a prescindere dalla sua presenza o meno nel catalogo ufficiale. Il linguaggio della CSRD e degli ESRS utilizza termini che talvolta si sovrappongono: "tematiche" e "questioni" indicano entrambi argomenti ESG, ma solo le tematiche sono già normate dagli standard ESRS, mentre le questioni comprendono anche aspetti unici dell'azienda che soddisfano i criteri di materialità, finanziaria o d'impatto.

Il concetto di impatti, rischi e opportunità costituisce un solido schema interpretativo per valutare la rilevanza materiale delle tematiche di sostenibilità. Innanzitutto, gli impatti rappresentano gli effetti – concreti o potenziali – che un'azienda esercita sulle persone e sull'ambiente: possono manifestarsi in modo diretto, attraverso le attività operative, oppure in modo indiretto, lungo l'intera catena del valore.[49]

Se il focus si sposta sulle conseguenze che tali tematiche possono avere all'interno dell'organizzazione, entrano in gioco i rischi, ovvero le possibili ricadute negative sulla performance finanziaria, sui processi operativi o sulla reputazione aziendale.

---

[48] Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in Transition: Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD*. European Journal of Risk Regulation, 1–15.

[49] https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e3467-3-1

Le opportunità, invece, emergono quando le questioni di sostenibilità non si limitano a esporre a pericoli, ma aprono nuove prospettive di crescita e innovazione. Accedere a linee di finanziamento verde, sviluppare tecnologie a basso impatto o rispondere alla domanda di prodotti ecocompatibili sono esempi di come trasformare un vincolo in un vantaggio competitivo.

Nella fase di valutazione e determinazione del processo di materialità, l'obiettivo è comprendere a fondo l'importanza degli IRO individuati, per stabilire quali di essi debbano essere considerati materialmente rilevanti. Tale analisi si sviluppa su due livelli complementari: da un lato si valuta la materialità d'impatto, ovvero gli effetti concreti o potenziali di un tema di sostenibilità su persone e ambiente; dall'altro si esamina la materialità finanziaria, ossia le possibili conseguenze sui risultati economici, sulle operazioni e sulla reputazione dell'azienda.[50]

Per rendere più oggettiva e trasparente questa selezione, alle imprese viene suggerito di definire delle soglie di significatività che facciano da filtro per l'inclusione nei report. Queste soglie possono essere basate su dati quantitativi — per esempio, considerare 'materiale' un tema di sostenibilità che impatti per più del 5% sul fatturato annuo, così da misurare l'effettiva esposizione dell'azienda a eventuali interruzioni della catena di fornitura dovute a fenomeni come la deforestazione — oppure su elementi di natura qualitativa, come una problematica riconosciuta come rilevante da oltre il 20% degli stakeholder intervistati. In quest'ultimo caso, la soglia consente di cogliere le preoccupazioni effettive delle comunità e degli altri portatori di interesse, ad esempio in merito alla scarsità d'acqua o all'inquinamento locale.[51]

Pur garantendo una certa flessibilità, la CSRD richiede alle aziende di documentare e motivare le soglie adottate, affinché i criteri di valutazione risultino trasparenti e confrontabili. Poiché ogni soglia, per sua natura, può apparire in parte arbitraria, diventa fondamentale che l'impresa articoli chiaramente le ragioni alla base delle proprie scelte, dimostrando come queste soglie rispecchino effettivamente il profilo di rischio e opportunità specifico del proprio contesto operativo.

Una volta concluso il processo di valutazione di materialità, l'impresa è tenuta a rendicontare sia le modalità con cui ha condotto l'analisi, sia i risultati che ne sono

---

50 https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/Draft%20EFRAG%20IG%201%20MAIG%20231222.pdf

51 Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in Transition: Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD*. European Journal of Risk Regulation, 1–15.

derivati. Questo obbligo si fonda sulle disposizioni contenute negli ESRS 2, i quali richiedono una descrizione puntuale del processo utilizzato per identificare e valutare gli IRO rilevanti. In particolare, è necessario spiegare in che modo l'impresa ha determinato quali informazioni siano da considerarsi materiali, specificando i criteri applicati e le eventuali soglie impiegate per tale valutazione, come indicato al paragrafo 59 dell'ESRS 2. [52]

1.3.3 Complessità nell'implementazione

L'adozione del principio di doppia materialità previsto dalla CSRD si rivela particolarmente impegnativa, in parte a causa della sua intrinseca complessità e dell'ambiguità concettuale che ne deriva. Da un lato, l'approccio duale intende offrire una visione più completa delle tematiche di sostenibilità, ma dall'altro pone alle imprese l'onere di districarsi tra definizioni e metriche non sempre chiaramente delineate.
In particolare, diventa difficile stabilire quali siano le questioni realmente "materiali" sia dal punto di vista finanziario sia sotto il profilo dell'impatto sociale e ambientale, poiché la prima dimensione è regolata da principi contabili consolidati e focalizzati principalmente sugli investitori, mentre la seconda estende lo sguardo a una pluralità di stakeholder – dipendenti, comunità locali ed ecosistemi – i cui interessi possono talvolta apparire in contraddizione. Questo duplice approccio obbliga le organizzazioni a identificare soglie di rilevanza capaci di cogliere sia le conseguenze esterne dei propri processi produttivi, sia le ripercussioni interne sul valore economico e patrimoniale. Al cuore della sfida risiede l'assenza di metodologie condivise per valutare la materialità di impatto: le linee guida EFRAG, seppur preziose, lasciano molto spazio all'interpretazione, generando approcci eterogenei tra le aziende. Questo scenario si complica ulteriormente quando si considera che il processo di valutazione richiede l'integrazione di dati qualitativi e quantitativi provenienti da fonti diverse. Le imprese devono infatti misurare simultaneamente l'entità e la probabilità dei rischi finanziari e, allo stesso tempo, valutare la gravità e la frequenza degli impatti sulle persone e sull'ambiente. Per riuscirci, occorrono risorse significative: dati affidabili, strumenti

52 https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

analitici avanzati e competenze sia in ambito finanziario sia nella gestione della sostenibilità.[53]

Allo stesso tempo, l'obbligo di coinvolgere stakeholder interni ed esterni per validare il processo di valutazione della materialità conduce a problematiche di engagement e governance. Spesso le imprese faticano a garantire la partecipazione di cittadini, comunità locali o rappresentanti dei lavoratori, rischiando di trascurare voci essenziali e di compromettere l'affidabilità dell'intero esercizio. In particolare, le PMI, con risorse limitate e strutture organizzative meno articolate, si trovano a dover bilanciare le esigenze di rigore metodologico con i vincoli di tempo e costi, compromettendo talvolta la profondità e la tempestività dell'analisi.[54]

Un'importante problematica è poi quella delle lacune informative e della complessità delle catene del valore. Le imprese fanno spesso fatica a raccogliere dati completi, affidabili e utili sia per valutare i rischi e le opportunità finanziarie sia per misurare gli impatti sociali e ambientali lungo l'intero ciclo produttivo. In particolare, se è ormai prassi consolidata reportare le emissioni dirette (Scope 1) e quelle indirette da energia acquistata (Scope 2), le emissioni indirette legate a fornitori, distributori e consumatori (Scope 3) restano frequentemente sottostimate o addirittura trascurate, a causa della difficoltà di ottenere informazioni precise dai partner di filiera. [55]

Tale difficoltà è amplificata dalla struttura stessa delle catene del valore, spesso frammentate e distribuite su scala globale. Mappare in modo esaustivo i fornitori di secondo e terzo livello richiede competenze e risorse che non sempre sono disponibili: gli ostacoli derivano dal divario geografico, dalle diverse normative nazionali e dalla natura mutevole dei rapporti di subappalto, fenomeno particolarmente marcato in settori come quello edilizio. In questo contesto, garantire trasparenza e tracciabilità lungo tutta la filiera appare un compito estremamente gravoso.[56]

---

[53] Baumüller, J., & Sopp, K. (2021). *Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications*. Journal of applied accounting research, 23(1), 8-28.

[54] Nowak, M., Baumüller, J., Hetfleisch, R., Schlund, S., Martineau, S. (2025). *Beyond Compliance - Towards Automated Double Materiality Analysis Under the CSRD Framework*. In: Kohl, H., Seliger, G., Dietrich, F., Vien, H.T. (eds) Decarbonizing Value Chains. GCSM 2024. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Cham.

[55] Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in Transition: Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD*. European Journal of Risk Regulation, 1–15.

[56] Ibid

Per affrontare queste criticità, le aziende possono promuovere un dialogo strutturato con i fornitori, finalizzato a condividere metodologie e standard di raccolta dati che favoriscano una maggiore trasparenza. Una strategia efficace consiste nel privilegiare inizialmente le "aree calde" – ossia i segmenti della filiera con maggior impatto o rischio – per poi estendere progressivamente il sistema di rilevazione a tutto il perimetro di reporting. Parallelamente, la creazione di database comuni e la stipula di partenariati dedicati all'aggregazione e alla verifica dei dati, soprattutto per le emissioni di Scope 3, può ridurre tempi e costi, migliorando nel contempo l'affidabilità delle informazioni a disposizione delle imprese.[57]

1.3.4 Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder

La *stakeholder theory*, formulata da Freeman nel 1984, rappresenta una delle principali cornici interpretative attraverso cui leggere le relazioni tra un'impresa e i suoi *stakeholders*. Essa supera la visione tradizionale centrata sugli interessi degli azionisti, proponendo invece che il successo a lungo termine di un'organizzazione dipenda dalla sua capacità di creare valore per una pluralità di attori, siano essi interni o esterni. In questa prospettiva, l'impresa non opera in isolamento, ma si inserisce in una rete di relazioni interconnesse in cui ciascun attore può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi aziendali.[58]

Nel contesto della valutazione della doppia materialità, il coinvolgimento degli stakeholder assume un ruolo cruciale, soprattutto in considerazione delle nuove prospettive introdotte dagli ESRS, che ridefiniscono i gruppi di stakeholder da coinvolgere. Pur essendo formalmente previsto dalla CSRD, in molti casi le aziende selezionano soprattutto quei portatori di interesse ritenuti "critici per il business", rischiando di trascurare voci altrettanto importanti, come comunità locali o lavoratori direttamente coinvolti. L'obiettivo principale del coinvolgimento è duplice: da un lato, comprendere in che modo le attività dell'organizzazione impattino le persone; dall'altro, raccogliere input e feedback su tematiche di sostenibilità considerate strategiche. Tale interazione permette alle imprese di scoprire nuove questioni rilevanti da integrare

[57] Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in Transition: Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD*. European Journal of Risk Regulation, 1–15.
[58] Lehtinen, J. (2025). *Meaningful Stakeholder Engagement in the CSRD Era: Case Study of Emerging Practices in Double Materiality Assessment.* School of Business, Master's thesis

nella loro analisi di materialità, con contributi qualitativi e quantitativi che arricchiscono la valutazione degli IRO nelle fasi successive.[59]

È importante sottolineare inoltre che ciascun gruppo di stakeholder osserva l'azienda attraverso una propria lente: per esempio gli azionisti potrebbero concentrarsi su ritorni finanziari a breve termine, mentre le associazioni ambientaliste riterranno più urgente la riduzione delle emissioni. Allo stesso modo, i dipendenti potrebbero puntare su condizioni di lavoro più eque, mentre i fornitori si preoccupano di mantenere costi competitivi. Queste diverse aspettative non sono solo sfumature, infatti, quando una priorità va a scapito di un'altra – come nel caso in cui ridurre i costi operativi significhi investire meno nelle pratiche ecologiche – nasce una vera contrapposizione di interessi.

È proprio per gestire questi possibili attriti che l'analisi della doppia materialità richiede non solo di individuare i temi rilevanti, ma di avviare un confronto continuo, in cui ciascuno possa esporre le proprie istanze e dialogare su soluzioni che, pur non accontentando tutti allo stesso modo, trovino un equilibrio tra esigenze economiche, sociali e ambientali. In questo modo l'azienda costruisce un rapporto di responsabilità reciproca con i suoi interlocutori, capace di guidare decisioni più consapevoli e sostenibili nel lungo periodo.

Con l'entrata in vigore della CSRD, l'utilizzo del contributo degli stakeholder si è evoluto: se in passato ci si limitava a chiedere ai portatori di interesse quali fossero i temi di sostenibilità ritenuti prioritari, oggi è loro richiesto di individuare gli impatti più rilevanti dell'organizzazione su persone e ambiente e di valutare i rischi e le opportunità di sostenibilità che più influenzano il business. Questa richiesta si configura come una sfida, poiché non tutti gli stakeholder sono equipaggiati per confrontare e valutare un ampio spettro di tematiche ESG da queste due prospettive.[60]

Per questo motivo, è utile integrare la valutazione con il supporto di esperti interni ed esterni che possano approfondire le diverse questioni di sostenibilità, offrendo una visione più completa degli impatti e guidando il dialogo verso aree in cui l'organizzazione può migliorare.

[59] Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in Transition: Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD*. European Journal of Risk Regulation, 1–15.

[60] https://www.pwc.nl/en/topics/sustainability/esg/corporate-sustainability-reporting-directive/csrd-double-materiality-assessment.html

1.4. Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

1.4.1 Motivazioni e struttura degli ESRS

La CSRD ambisce a rivoluzionare il modo in cui le aziende europee comunicano le informazioni ESG attraverso l'introduzione di un insieme di standard operativi e tecnici denominati ESRS, i quali regolano l'informativa di sostenibilità delle imprese. Questa scelta scaturisce dalla necessità di superare le criticità di un sistema di rendicontazione frammentato e poco uniforme, che fino a oggi ha reso complesso il confronto non solo dei dati finanziari, ma anche delle informazioni non finanziarie. L'obiettivo principale di questi standard è garantire uniformità e chiarezza nella comunicazione dei risultati e degli impatti aziendali in ambito ESG, in modo da facilitare il confronto tra diverse realtà economiche e fornire agli stakeholder degli strumenti decisionali maggiormente affidabili.[61]

Per sviluppare gli ESRS, la Commissione ha nominato l'EFRAG quale consulente tecnico, coinvolgendo anche organismi di riferimento internazionale come l'ISSB, il *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) e il *Global Reporting Initiative* (GRI). In questo modo, la costruzione degli standard trae vantaggio da approcci già consolidati, evitando duplicazioni e favorendo l'armonizzazione a livello globale. L'obiettivo era duplice: da una parte definire criteri rigorosi e uniformi per la divulgazione dei dati di sostenibilità, dall'altra colmare le lacune emerse con la precedente direttiva NFRD.[62]
Quest'ultima, avendo lasciato spazio a molteplici framework volontari e mancando di uno standard europeo unico, aveva generato confusione tra gli investitori, rendendo difficile valutare in modo accurato le performance ESG delle aziende. Gli ESRS si propongono di sanare le lacune della precedente direttiva introducendo un sistema di metriche ed indicatori ben definiti, assicurando la trasparenza e la comparabilità che la NFRD non offriva, rispondendo così alle esigenze di reporting degli stakeholder.
Fin dalla pubblicazione del Regolamento Delegato (UE) 2023/2772, entrato in vigore il 22 dicembre 2023, gli ESRS si sono presentati come un sistema articolato in dodici standard pensati per coprire tutte le sfaccettature della sostenibilità aziendale. Il primo nucleo, composto da due standard trasversali applicabili a tutte le imprese, ha il compito

[61] Fornasari, T., & Traversi, M. (2024). *The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure*. Symphonya: Emerging Issues in Management, 1, 117–133.
[62] Scamans, S. (2024). *Corporate Sustainability Reporting Directive's (CSRD) impacts on stakeholders: an analysis of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).* School of Business and Management

di inquadrare le modalità generali di rendicontazione e di definire i principi fondamentali di redazione. In particolare, lo standard ESRS 1 introduce i criteri di qualità delle informazioni e il concetto di doppia materialità, mentre ESRS 2 imposta le regole per la divulgazione strategica e gestionale, richiedendo alle imprese di dettagliare governance, strategia e processi di valutazione di impatti e rischi.[63]

Dal momento che la sostenibilità assume molteplici dimensioni, il regolamento ha poi distinto dieci standard tematici, suddivisi tra fattori ambientali, sociali e di governance. Gli standard ambientali degli ESRS si propongono di offrire una visione esaustiva dei diversi impatti che le attività aziendali possono avere sull'ambiente, siano essi potenziali o già manifestati, negativi o positivi. Per garantire coerenza e rigore nel reporting, le imprese sono chiamate a illustrare i piani operativi e la capacità di adattare i propri modelli di business alla transizione verso un approccio ambientale sostenibile. Gli standard ambientali si suddividono in ESRS E1, che si concentra sui cambiamenti climatici e sulla quantificazione delle emissioni; ESRS E2, sugli inquinanti in aria, suolo e acqua; ESRS E3, sulla gestione delle risorse idriche e marine; ESRS E4, sugli habitat e la biodiversità; ed infine ESRS E5, sull'uso delle risorse e sui modelli di economia circolare.[64]

Gli standard sociali degli ESRS richiedono alle imprese di descrivere in modo coerente e completo come le loro attività incidano sui dipendenti, sui lavoratori della catena del valore, sulle comunità interessate e sui consumatori, considerando sia gli impatti concreti che quelli potenziali, positivi o negativi, nonché i rischi e le opportunità associati. A fronte di questa complessità, le aziende devono innanzitutto spiegare il metodo attraverso cui identificano e valutano i temi sociali materiali per i propri stakeholder, illustrando poi le misure adottate per prevenire, mitigare o riparare eventuali conseguenze avverse. Per quanto riguarda quindi gli aspetti sociali, ESRS S1 analizza la forza lavoro diretta in termini di politiche occupazionali, salute, sicurezza e inclusione, mentre ESRS S2 estende l'attenzione ai lavoratori nella catena del valore; ESRS S3 valuta l'impatto sulle comunità locali e sui diritti umani, ed ESRS S4 esamina la protezione dei consumatori e gli standard di marketing responsabile. L'ultimo ambito degli standard tematici riguarda la Governance ed è rappresentato dallo standard

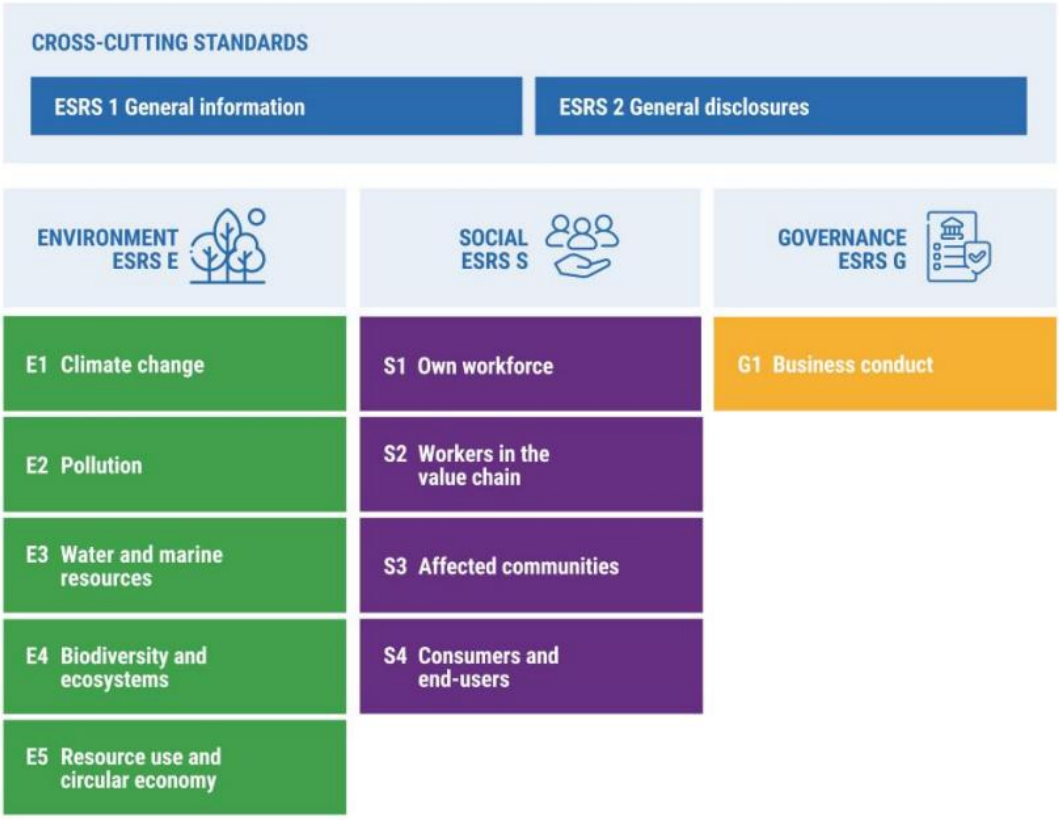
[63] European Commission. (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards*

[64] Scamans, S. (2024). *Corporate Sustainability Reporting Directive's (CSRD) impacts on stakeholders: an analysis of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).* School of Business and Management

"*Business Conduct*" ESRS G1, in cui sono disciplinati i temi dell'etica aziendale, della lotta alla corruzione, della trasparenza fiscale e delle pratiche di lobbying, così da garantire un approccio organico e comparabile a livello europeo.[65]

La figura che segue schematizza l'articolazione dei dieci standard tematici del regolamento e pone, inoltre, in evidenza i due standard trasversali, ESRS 1 e ESRS 2:

Figura 3 - ESRS standards



Fonte: aicqsicev.it

Dopo l'adozione iniziale dell'atto delegato sugli ESRS il 31 luglio 2023, nel febbraio 2025 la Commissione europea ha presentato la proposta Omnibus, con la quale ha incaricato EFRAG di elaborare una revisione e semplificazione degli ESRS.

1.4.2 Sfide nell'implementazione degli ESRS e misure di semplificazione normativa

Diversi stakeholder, in particolare le imprese di dimensioni ridotte e quelle che non hanno mai precedentemente redatto report sulla sostenibilità, hanno evidenziato le difficoltà nell'implementare gli ESRS. In particolare, gli operatori economici hanno

[65] European Commission. (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards*

sollevato preoccupazioni circa la complessità e l'eccessiva ridondanza di taluni obblighi informativi previsti dagli ESRS, suggerendo di ridurne il numero e di semplificarne i contenuti. Essi ritengono che alcuni indicatori, sebbene richiesti a fini di rendicontazione sulla sostenibilità, apportino scarso valore al processo decisionale aziendale e risultino di scarsa rilevanza sia per l'impresa, sia per gli investitori, le istituzioni finanziarie e gli altri portatori di interesse.[66]

Affrontare l'implementazione degli ESRS richiede l'integrazione di nuove metodologie e competenze all'interno di organizzazioni spesso poco abituate a misurare impatti non finanziari. Innanzitutto, la sfida più ardua risiede nella definizione e applicazione del concetto di doppia materialità: stabilire criteri solidi per valutare gli IRO richiede non solo linee guida quantitative ancora in via di elaborazione, ma anche una profonda conoscenza dei processi aziendali e del contesto esterno. Senza un approccio condiviso e dati affidabili, la valutazione resta aleatoria e soggetta a interpretazioni divergenti, rallentando l'intero progetto[67]

Alcuni stakeholder hanno poi avanzato la proposta di sospendere temporaneamente l'elaborazione di standard specifici di settore fino a quando gli ESRS generali, privi di riferimenti settoriali, non saranno stati prima semplificati e pienamente implementati. Essi ritengono che i nuovi standard settoriali dovrebbero svolgere principalmente un ruolo di supporto all'applicazione degli ESRS generali, evidenziando in modo chiaro le informazioni presumibilmente più rilevanti e materiali per ciascun comparto, anziché aggiungere ulteriori requisiti. Risulta dunque fondamentale che tali standard tengano conto dei quadri normativi e delle classificazioni internazionali già esistenti, garantendo così un'armonizzazione globale delle rendicontazioni di sostenibilità.[68]

Tuttavia, un'ampia parte degli stakeholder ha sostenuto che l'obbligo per la Commissione di adottare standard settoriali dovrebbe essere del tutto eliminato dalla CSRD, sottolineando come framework consolidati – in particolare quelli integrati nell'IFRS S2 dell'ISSB – forniscano già indicazioni dettagliate e specifiche per settore.

---

[66] European Commission. (2025). Commission Staff Working Document SWD(2025) 80 final*: Accompanying the documents – Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements and specifying further steps.*

[67] Samak, J. (2024). *CSRD Implementation: Data Collection and Value Creation Challenges*. School of Industrial Engineering and Management.

[68] European Commission. (2025). Commission Staff Working Document SWD(2025) 80 final

Secondo questi interlocutori, fare affidamento su tali strumenti internazionali eviterebbe duplicazioni e favorirebbe una maggiore coerenza nella rendicontazione delle tematiche di sostenibilità.[69]

La Commissione ha intrapreso diverse azioni per semplificare il quadro normativo e rendere più agevole l'adozione degli ESRS da parte delle imprese. Ad esempio, ha rivisto le soglie monetarie stabilite dalla Direttiva Contabile, adeguandole all'inflazione, con il risultato di escludere circa il 14% delle imprese dalla CSRD. Contestualmente, è stata proposta – e successivamente approvata dal Parlamento Europeo e dal Consiglio – una proroga di due anni, fino a metà 2026, per l'adozione del primo set di standard settoriali di rendicontazione. Tale rinvio permette alle imprese di concentrarsi inizialmente sull'implementazione degli standard generali già adottati nel 2023, senza il peso di ulteriori obblighi immediati. [70]

Parallelamente, la Commissione ha affidato a EFRAG l'incarico di sviluppare linee guida operative che possano agevolare l'applicazione degli ESRS. In questo ambito, EFRAG ha pubblicato una serie di documenti guida che illustrano, ad esempio, come procedere con la rendicontazione lungo la catena del valore, il processo di valutazione della materialità e un elenco di *datapoints* ESRS presentato in un formato accessibile. Per facilitare ulteriormente la comprensione e l'applicazione delle norme, è stata anche creata una piattaforma online di domande e risposte, integrata da un set iniziale di FAQ sulla CSRD, che mira a ridurre la necessità per le imprese di ricorrere a consulenze esterne.

Per supportare inoltre il lavoro dei revisori legali e degli altri operatori di *assurance*, la Commissione ha richiesto al Comitato Europeo per la vigilanza sulla revisione contabile di elaborare delle linee guida non vincolanti. Queste indicazioni, pur non essendo obbligatorie, sono concepite per fornire un supporto pratico in attesa dell'adozione di uno standard UE previsto per il 2026.[71]

Il coinvolgimento diretto degli stakeholder è stato un ulteriore pilastro dell'approccio adottato: la Commissione ha infatti organizzato numerosi incontri e forum, finalizzati a raccogliere feedback sulle difficoltà riscontrate nell'implementazione degli ESRS. Questi momenti di confronto hanno offerto alle imprese l'opportunità di ottenere chiarimenti e informazioni utili, oltre a permettere la presentazione di diverse iniziative di supporto proposte a livello nazionale da alcuni Stati membri.

[69] Ibid
[70] European Commission. (2025). Commission Staff Working Document SWD(2025) 80 final
[71] Ibid

1.4.3 Snellire gli ESRS: proposta Omnibus

Nel febbraio 2025 la Commissione Europea ha presentato la cosiddetta proposta Omnibus, con la quale ha incaricato EFRAG di elaborare una revisione e semplificazione degli ESRS. L'obiettivo è quello di rendere meno complicata l'applicazione della CSRD, senza tuttavia rinunciare agli ambiziosi traguardi ambientali e sociali posti al centro del progetto europeo. Nell'elaborare questa iniziativa, i legislatori hanno riconosciuto che sia la CSRD sia gli ESRS rischiavano di imporre un carico eccessivo sulle imprese, soprattutto in un arco di tempo troppo ristretto. Per questo motivo, la proposta ha previsto un restringimento del perimetro delle aziende tenute a redigere il rapporto, l'introduzione di un tetto alla quantità di informazioni richieste lungo la catena del valore quando si tratta di fornitori di dimensioni più ridotte e la sospensione temporanea dell'introduzione di nuovi standard specifici per settore. [72]

Inizialmente, con la lettera del 27 marzo 2025, il commissario Maria Luís Albuquerque ha formalizzato il mandato, fissando al 31 ottobre 2025 la scadenza per la consegna del parere tecnico finale da parte di EFRAG. Tuttavia la scadenza è stata posticipata al 30 novembre 2025 a seguito della lettera del 1° luglio 2025 dello stesso commissario. Questo mandato è indispensabile affinché il nuovo atto delegato possa essere adottato entro sei mesi dall'entrata in vigore delle *Omnibus proposals* e, conseguentemente, applicato per gli esercizi 2027 (con opzione facoltativa per il 2026).[73]
Per raccogliere tutte le prospettive utili alla revisione, l'8 aprile 2025 EFRAG ha lanciato una consultazione pubblica rivolta a preparatori, revisori e utilizzatori dei report di sostenibilità, sollecitando contributi su aree di semplificazione quali la riduzione dei *datapoint* obbligatori, la chiarezza delle disposizioni e il rafforzamento del principio di materialità.[74]

Il 20 giugno 2025, l'organo tecnico di EFRAG incaricato di stendere gli ESRS ha pubblicato un documento di avanzamento in cui spiega in dettaglio le modifiche pensate per semplificare gli obblighi di rendicontazione, mantenendo comunque la coerenza con gli obiettivi del Green Deal europeo. In questo documento, EFRAG ha confermato che il

[72] Willman, V. L. I. B. (2025). *The Legal Landscape of Sustainability Reporting Under Reform-Are the Omnibus packages a godsend for companies and EU's competitiveness?.* Department of Business Law.
[73] https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-03/Commissioner%20Albuquerque%20Letter%20to%20EFRAG%20March%202025.pdf
[74] https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/efrag-launches-a-public-call-for-input-on-esrs-set-1-revision

progetto di revisione persegue tre obiettivi principali: eliminare i *datapoint* ritenuti meno rilevanti, dare priorità a indicatori quantitativi rispetto ai testi narrativi e distinguere in modo più netto tra informazioni obbligatorie e volontarie, mantenendo al contempo un'elevata interoperabilità con gli standard internazionali.[75]

La revisione degli ESRS persegue principalmente l'obiettivo di ridurre drasticamente il numero di informazioni obbligatorie, al punto che EFRAG mira a tagliare oltre la metà dei *datapoint* richiesti, arrivando in alcuni casi – come per i modelli della Tassonomia UE – a riduzioni fino al 70 %. Questa scelta nasce dalla ferma indicazione della Commissione Europea, che invita a privilegiare dati davvero rilevanti anziché accumulare numeri superflui. Perciò verranno eliminati gli elementi a scarso impatto, quelli ridondanti o fin troppo dettagliati, in modo da concentrare l'attenzione sulle informazioni essenziali per chi prende decisioni e al tempo stesso alleggerire il peso amministrativo.[76]
Di conseguenza, le aziende potranno produrre report di sostenibilità più snelli e comprensibili, in cui emergano con chiarezza la strategia e i rischi, piuttosto che una fredda adesione a requisiti formali. EFRAG sta dunque passando in rassegna ogni singola voce degli standard attuali, valutando quali narrazioni meritino di essere riscritte o eliminate e quali indicatori possano trovare posto in una guida volontaria o sparire del tutto.
Non viene invece intaccato il principio della doppia materialità: le imprese continueranno a dover descrivere sia gli effetti dei temi di sostenibilità sul loro modello di business sia l'impatto delle loro attività su persone e ambiente. Ciò che cambia è il metodo di selezione: grazie a criteri più chiari e stringenti, il processo di rendicontazione diventerà più focalizzato e meno meccanico, garantendo comunque un quadro completo dei fattori veramente rilevanti.[77]

Nel rapporto di avanzamento di giugno 2025, EFRAG delinea un piano articolato in sei "leve" volte a rendere gli ESRS più snelli e pratici, alleggerendo l'onere per le imprese ma preservando l'allineamento con la CSRD:

1. Semplificazione della valutazione di doppia materialità

[75] https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-06/Status%20report%20ESRS%20Simplification%2020%20June%202025.pdf
[76] Ibid
[77] Ibid

2. Migliore leggibilità delle dichiarazioni di sostenibilità e migliore inclusione nel reporting aziendale nel suo complesso
3. Modifica critica del rapporto tra requisiti minimi di informativa e specifiche tematiche
4. Miglioramento della comprensibilità, chiarezza e accessibilità degli standard
5. Introduzione di altre misure di riduzione degli oneri suggerite
6. Interoperabilità migliorata.

La proposta Omnibus ha segnato un punto di svolta nel percorso di EFRAG: la prevista introduzione di standard ESRS specifici per ciascun settore è stata ufficialmente cancellata e rimossa dal programma di lavoro. Al loro posto, si è deciso di rendere gli standard di base sufficientemente flessibili da poter essere applicati in qualsiasi ambito industriale, garantendo così maggiore coerenza e omogeneità nelle modalità di rendicontazione della sostenibilità.[78]

Contestualmente, l'Unione Europea ha sospeso la transizione verso la *reasonable assurance* dei dati di sostenibilità, confermando per ora l'adozione della *limited assurance* come standard obbligatorio. Tuttavia, è già in calendario la pubblicazione di linee guida sui futuri *framework* di *assurance*, attesa per il 2026. Sebbene EFRAG non si occupi direttamente delle attività di *assurance*, la semplificazione e la chiarezza delle norme ESRS contribuiranno in modo naturale a rendere più efficiente e snello l'intero processo di audit.[79]

La lettera inviata il 1° luglio 2025 dal Commissario europeo Albuquerque ha ufficializzato il rinvio del termine per la presentazione del parere tecnico di EFRAG sulla revisione e semplificazione degli ESRS, spostandolo dal 31 ottobre al 30 novembre. In seguito a questa proroga, l'EFRAG *Sustainability Reporting Board* ha deliberato di estendere la consultazione pubblica, originariamente prevista per un periodo compreso tra i 30 e i 45 giorni a partire dalla fine di luglio, fino a coprire 60 giorni, dalla fine di luglio alla fine di settembre 2025. Tale estensione offrirà agli stakeholder un'ulteriore opportunità per esaminare con attenzione gli *Exposure Draft* in arrivo e per arricchire il processo di revisione con contributi significativi, integrando le osservazioni già raccolte durante il dialogo di aprile e maggio. Per favorire un confronto diretto e approfondito,

[78] https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-06/Status%20report%20ESRS%20Simplification%2020%20June%202025.pdf
[79] Ibid

sono inoltre previsti eventi di coinvolgimento alla fine di settembre e all'inizio di ottobre.[80]

[80] https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/extended-duration-of-efrags-public-consultation-on-esrs-simplification

Capitolo 2 – Metodologia della Ricerca

2.1 Disegno metodologico e approccio di analisi

Il disegno metodologico ha previsto in primo luogo la costruzione e la validazione di un database sulla piattaforma Refinitiv, tramite l'analisi dei dati ESG di diverse società quotate operanti nei settori dei servizi e nel settore manifatturiero. Il database consiste in una raccolta sistematica e articolata di KPI ESG riferiti a società quotate operanti in un contesto europeo. Nel corso della fase descrittiva iniziale si è proceduto all'esame dei report annuali e dei documenti di sostenibilità relativi al periodo 2018–2022, al fine di mappare i principali rischi ESG dichiarati dalle imprese e di comprendere le modalità con cui ciascun settore affrontava le sfide di rendicontazione. Questo lavoro esplorativo ha consentito di individuare *pattern* ricorrenti di *disclosure* e lacune informative, gettando le basi per la successiva selezione di indicatori più specifici.

La tesi si concentra sull'analisi della componente *Social* (S), ritenuta di particolare interesse rispetto alle metriche ambientali (E) e di governance (G), le quali hanno già maturato standard reportistici consolidati ed in molti casi posseggono strumenti di misurazione ben definiti, ad esempio, contabilizzazione delle emissioni di gas serra oppure *compliance* dei meccanismi di controllo interno. L'ambito sociale rimane invece caratterizzato da criteri di raccolta dati e di valutazione in parte eterogenei, infatti la minore disponibilità di parametri oggettivi e di misure quantitative rende pertanto più complessa un'analisi intersettoriale, pur aumentando il valore informativo di indagini rigorose.

Inoltre, in questa prima fase di implementazione della CSRD, emerge come le dimensioni legate ai diritti umani, alle condizioni di lavoro e all'impatto che le imprese hanno sulle comunità abbiano generato i maggiori oneri organizzativi. Tuttavia ciò non è dovuto esclusivamente alla necessità di raccogliere informazioni qualitative, ad esempio tramite interviste, questionari oppure dialogo diretto con gli stakeholder, quanto più all'implementazione dei processi di *due diligence*.[81]

[81] Trindade, M. A., Bellieni, F., Stabilini, G., & De Silvio, M. (2025). *Design Principles for Corporate Sustainability Due Diligence: An investigation with expert interviews*. Journal of Purchasing and Supply Management, 101032.

L'analisi del pilastro *Social* indaga le criticità associate ai nuovi obblighi di *disclosure*: dati numerosi studi sulle emissioni e sulla governance d'impresa, risultano meno diffusi i contributi che evidenziano le relative criticità emergenti.
Il database Refinitiv ha permesso di estrarre in modo mirato i KPI relativi agli anni 2022, 2023 e 2024, quest'ultimo coincidente con l'avvio formale degli obblighi introdotti dalla CSRD. La selezione degli indicatori ha compreso sia dimensioni trasversali — come la gestione dei diritti umani nella supply chain e le pratiche di rendicontazione sociale — sia variabili settoriali direttamente connesse ai processi produttivi e alla struttura organizzativa dei tre *cluster*. Tale selezione ha consentito di allineare l'analisi quantitativa con le esigenze normative emergenti, assicurando che i dati raccolti riflettessero fedelmente le nuove metriche richieste dalla CSRD.

L'approccio metodologico si articola quindi in una doppia prospettiva: da un lato vengono applicate tecniche di analisi statistica descrittiva per misurare l'evoluzione dei KPI nel triennio 2022–2024, valutando trend settoriali; dall'altro viene condotta un'analisi qualitativa dei capitoli di sostenibilità presenti nei report annuali dell'anno 2024, focalizzando l'attenzione sulle sezioni dedicate ai processi di adeguamento CSRD. In esse si sono ricercate le dichiarazioni delle aziende, le strategie di implementazione adottate e le difficoltà incontrate nell'armonizzare i sistemi di raccolta dati con i nuovi requisiti normativi.
Infine, una volta che i singoli settori sono stati analizzati, è stato effettuato un confronto intersettoriale fra i settori oggetto di analisi. Mettendo a confronto le evidenze numeriche con le reportistiche d'impresa, è stato possibile delineare un quadro complessivo delle principali sfide che *Mining*, *Banking* e *Fashion* hanno affrontato nella transizione verso la piena conformità CSRD. In questo modo, la metodologia adottata garantisce un percorso di ricerca coerente e articolato, capace di unire rigore quantitativo e profondità interpretativa.

2.2 Criteri di selezione

Per costruire un campione rappresentativo e sufficientemente omogeneo, sono state selezionate solamente aziende facenti parte dell'indice Euro Stoxx 600. Questa scelta si fonda sulla consolidata reputazione dell'indice come benchmark di riferimento per le principali società quotate in Europa, il che aumenta la coerenza e la comparabilità dei

dati tra i diversi settori, assicurando che le differenze emerse nell'analisi siano dovute a reali dinamiche settoriali e non a disparità di contesto o di processo di selezione.

Sono state innanzitutto individuate ed estratte in data 1° luglio 2025, all'interno del database Refinitiv, le prime trenta imprese per numero di dipendenti dell'indice Euro Stoxx 600 in ciascuno dei tre settori oggetto di studio (*Mining, Banking* e *Fashion*). Nel caso del settore della moda, tuttavia, l'Euro Stoxx 600 include soltanto diciassette realtà, perciò il numero complessivo risulta inferiore a trenta. Dall'estrazione dati è stato quindi ottenuto un campione totale iniziale di 77 aziende. L'assunto di partenza è che le grandi organizzazioni dispongano di risorse e processi più strutturati per gestire l'adeguamento ai nuovi obblighi CSRD, rendendo pertanto la loro analisi particolarmente significativa.

Tuttavia, per garantire il rigore metodologico dello studio, la selezione del campione è stata limitata alle sole imprese che hanno reso disponibili i dati relativi all'anno 2024, infatti la fase di rendicontazione risultava ancora in corso per molte società al momento dell'estrazione dei dati (1° luglio 2025). Di conseguenza, gran parte delle imprese inizialmente individuate non disponeva ancora dei dati completi necessari all'analisi; nel settore minerario soltanto cinque delle trenta aziende estratte presentavano KPI riferiti al 2024, mentre il settore bancario vedeva un campione ridotto a nove realtà su trenta e quello della moda includeva dieci aziende su diciassette.

Questa selezione, seppure abbia comportato una significativa riduzione del numero di casi studiati, garantisce al contempo elevata coerenza e comparabilità del dataset annuale, permettendo di concentrare l'indagine su un gruppo di imprese per le quali il percorso di rendicontazione CSRD è stato sufficientemente avanzato, evitando inoltre distorsioni derivanti dal confronto di periodi non omogenei.
L'analisi è stata condotta su dati completi per il periodo di riferimento, ciò ha quindi permesso un elevata comparabilità di rapporti annuali e KPI calcolati sullo stesso arco temporale.

Il risultato della selezione è rappresentato quindi da un totale 24 aziende, in particolare 5 aziende minerarie, 9 aziende bancarie ed infine 10 aziende nel settore della moda. Il presente campione coniuga la rilevanza dimensionale con un dataset sociale completo e comparabile, idoneo a sostenere un'analisi intersettoriale rigorosa.

2.3 Indicatori sociali e analisi quantitativa

Nell'impostazione dell'analisi sono previste delle valutazioni e considerazioni di determinati KPI attentamente selezionati per cercare di estrapolare le sfide sociali maggiormente rilevanti per quanto riguarda ogni settore oggetto di analisi.
Innanzitutto è stata valutata la completezza dei KPI sociali estratti per il periodo 2022–2024, constatando che alcuni KPI erano completamente assenti nelle aziende del campione selezionato poiché, alla data di estrazione dati (1° luglio 2025), l'analisi dei bilanci 2024 non era ancora stata completata per molte aziende, con conseguente indisponibilità di dati omogenei per tutti i soggetti del campione. Ad esempio, l'indicatore *Public Health Controversies* (KPI selezionato per il settore minerario) è stato valutato ma infine scartato in quanto, sebbene l'azienda mineraria Rio Tinto PLC abbia riportato un evento isolato nel 2023, l'assenza di dati omogenei e ripetuti nelle altre realtà del settore rendono impossibile un confronto significativo utile, pertanto il KPI non è stato incluso nel confronto quantitativo nel settore minerario. Sono stati poi esclusi gli indicatori *Minorities Salary Gap* (KPI del settore minerario) e *Child Labor Controversies* (KPI del settore fashion), date le assenze di dati distribuite in maniera sistematiche su tutti e tre gli anni oggetto di analisi.

Il primo settore che verrà analizzato nella presente tesi sarà il settore minerario, nel quale si cerca di evidenziare ed identificare con precisione le sfide sociali inerenti alla salute ed alla sicurezza dei dipendenti e dei *contractor*. Alla luce delle esclusioni applicate ai KPI, la seguente tabella riepiloga i KPI del settore minerario che saranno esaminati nel capitolo successivo di questa tesi, esplicandone la motivazione della selezione:

Tabella 2 - Riepilogo KPI del settore minerario

KPI settore minerario	Motivazione della scelta
Total Injury Rate	Misura l'efficacia nell'integrare dati su dipendenti e appaltatori, inoltre mette in luce eventuali lacune nei processi di raccolta e armonizzazione richiesti dalla CSRD.
Employee Fatalities	Consente di verificare la completezza e la tempestività del reporting di decessi, compresi quelli "in itinere" o manifestatisi in ritardo, rivelando ritardi o riclassifiche legati all'allineamento con la CSRD.
Contractor Fatalities	Sottolinea la capacità di estendere il perimetro di rendicontazione alle terze parti, segnalando criticità nella raccolta di dati da supply chain complesse e nell'implementazione delle policy di due-diligence.
Policy Forced Labor	Verifica l'adozione e l'operatività di programmi anti-lavoro forzato lungo tutta la filiera, svelando lo sforzo organizzativo necessario per implementare efficaci processi di due-diligence.

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Segue una spiegazione dettagliata di ciascun KPI allo scopo di esplicarne i metodi di calcolo:

1. *Total Injury Rate*: Nel calcolare il tasso complessivo di infortuni, si prende in considerazione ogni evento legato al lavoro — dai decessi alle malattie professionali, dagli incidenti più gravi a quelli che non comportano giorni di assenza, fino agli infortuni che richiedono solo un trattamento medico o avvengono durante il tragitto casa–lavoro — e lo si rapporta a un milione di ore lavorate. A questo scopo, si divide quindi il numero totale di infortuni per il totale delle ore lavorate e si moltiplica il risultato per 1.000.000. In questo calcolo confluiscono quindi sia gli infortuni dei dipendenti sia quelli degli appaltatori: non si tratta infatti della semplice somma dei due tassi distinti, bensì di un'unica misura che li ingloba entrambi.

   Qualora un'azienda non fornisca dati specifici sulla sicurezza degli appaltatori, si assume che il tasso di infortuni complessivo coincida con quello dei soli dipendenti. Per stimare le ore lavorate totali, nel caso in cui non siano rese note con precisione, si utilizza convenzionalmente una media annuale di 2.000 ore per ciascun collaboratore, interno o esterno all'organizzazione. In questo modo, moltiplicando il numero complessivo di persone coinvolte — dipendenti più

appaltatori — per 2.000, si ottiene il valore delle ore su cui basare il calcolo del tasso di infortuni. Il risultato di questo calcolo rappresenta un indicatore sintetico e uniforme del livello di sicurezza di un'azienda, poiché considera tutte le categorie di lavoratori e tutte le tipologie di incidente.

2. *Employee Fatalities*: Il numero di decessi di dipendenti causati da incidenti operativi comprende tutti quei casi in cui un infortunio sul lavoro ha poi portato alla morte del lavoratore, anche qualora quest'ultima non sia sopraggiunta immediatamente. A questo dato si aggiungono i decessi avvenuti durante il tragitto casa–lavoro, poiché gli incidenti in itinere rientrano anch'essi nelle statistiche di sicurezza aziendale. Nel caso in cui l'azienda fornisca un'unica cifra dei decessi senza specificarne l'appartenenza a dipendenti o appaltatori, si considera automaticamente che tali fatalità riguardino i soli dipendenti.
3. *Contractor Fatalities*: Il conteggio delle fatalità tra gli appaltatori include tutti i casi in cui un infortunio correlato all'attività lavorativa ha avuto esito letale, anche qualora il decesso si sia manifestato in un momento successivo all'incidente. In questa misura rientrano inoltre gli episodi mortali verificatisi durante il tragitto di andata o ritorno dal luogo di lavoro.
4. Policy Forced Labor: Per valutare se un'azienda adotta una politica efficace contro il lavoro forzato, occorre innanzitutto accertare l'esistenza di programmi e iniziative che, sia all'interno dell'impresa sia presso i fornitori, prevengano qualsiasi forma di lavoro obbligato o imposto contro la volontà dei lavoratori. Un approccio completo integra le linee guida di codici di settore riconosciuti — come il Codice di Condotta dell'Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) e i principi della Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) — e si basa sull'analisi dei dati relativi alla conformità legale, garantendo così un monitoraggio costante delle pratiche aziendali e della filiera.

In seconda battuta, il settore che verrà analizzato successivamente nel presente lavoro sarà il settore bancario, nel quale si cerca di evidenziare le relative sfide sociali inerenti alla privacy, etica, corruzione e rischi di frode. La seguente tabella riepiloga i KPI del settore bancario che saranno esaminati nel capitolo 3 di questa tesi, esplicandone la motivazione della selezione:

Tabella 3 - Riepilogo KPI del settore bancario

KPI settore bancario	Motivazione della scelta
Policy Data Privacy	Verifica l'esistenza di linee guida e processi dedicati al trattamento dati sensibili, mettendo in luce gap organizzativi o tecnologici nel rispetto delle nuove disclosure CSRD.
Privacy Controversies	Misura la frequenza e gravità dei data breach: un alto numero di controversie segnala carenze nei controlli interni (es. crittografia, monitoraggi accessi) e obbliga a rafforzare i sistemi di rendicontazione.
Business Ethics Controversies	Conta i casi mediatici di mala gestione etica o finanziaria (corruzione, class action): indicatore precoce di debolezze nel framework di governance e nei codici di condotta richiesti dalla CSRD.
Tax Fraud Controversies	Evidenzia casi di elusione o riciclaggio: riflette criticità nel reporting fiscale integrato e nell'allineamento agli standard internazionali di trasparenza chiesti dalla CSRD.
Anti-Competition Controversy	Sottolinea indagini o sanzioni antitrust, segnalando possibili lacune nelle policy di compliance competitiva e nella raccolta dei dati necessari per la disclosure CSRD su pratiche di mercato.
Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Rileva episodi di corruzione o frode: mette in luce aree in cui rafforzare la segnalazione di illeciti, i controlli interni e la rendicontazione sui rischi ESG, elementi cardine delle nuove regole di sostenibilità.

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

È necessario quindi esplicitare dettagliatamente il metodo di calcolo di ciascun KPI per comprenderne i valori che verranno loro assegnati:

1. *Policy Data Privacy*: L'azienda dispone di una policy per tutelare la privacy e l'integrità dei clienti e del pubblico in generale?

   – processi o iniziative attivati per rispettare la riservatezza del pubblico e, in particolare, dei propri clienti

   – include la protezione dei dati confidenziali dei clienti, quali numero di conto, password, dati personali, PIN e qualsiasi altra informazione sensibile
2. *Privacy Controversies*: Il parametro misura quante controversie, riportate dai media, riguardano la violazione della privacy e dell'integrità di dipendenti o clienti, includendo tutti i casi in cui si sia verificata una fuga di dati e considerando le informazioni sensibili relative non solo ai clienti e ai dipendenti, ma anche ai fornitori.

3. *Business Ethics Controversies*: Numero di controversie riportate dai media legate all'etica aziendale in generale, a contributi politici o a casi di corruzione e concussione. Si considerano le class action intentate contro l'azienda per violazioni dei principi etici, eventuali indagini avviate a seguito di tali cause, nonché qualsiasi altra accusa mossa nei confronti dell'azienda.
4. *Tax Fraud Controversies*: Numero di controversie riportate dai media relative a frode fiscale, importazioni parallele o riciclaggio di denaro. Rientrano in questa categoria tutte le attività fraudolente attraverso cui l'azienda tenta di eludere il pagamento delle imposte, nonché i casi in cui l'azienda è stata citata in giudizio per non aver rispettato le leggi fiscali del paese in questione.
5. *Anti-Competition Controversy*: Numero di controversie riportate dai media relative a comportamenti anti-concorrenziali, come pratiche anticoncorrenziali e di monopolio, accordi sui prezzi o casi di tangenti.

L'ultimo settore oggetto di analisi nella presente tesi è il settore della moda (*fashion*), nel quale assume particolare rilevanza esaminare le sfide sociali legate ai controlli sui diritti umani lungo l'intera supply chain, insieme anche alle metodologie aziendali che mirano all'elaborazione di proprie policy aziendali in merito al commercio equo e solidale, il lavoro minorile e le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori. Queste policy condizionano in maniera significativa sia le relazioni con i fornitori che quelle con gli stakeholder. La tabella di seguito riepiloga i KPI del settore *fashion*, oggetto di analisi nel capitolo 3 del presente lavoro, corredandoli della motivazione che ha guidato la loro selezione:

Tabella 4 - Riepilogo KPI del settore fashion

KPI settore fashion	Motivazione della scelta
Policy Fair Trade	Valutare l'esistenza e l'effettiva applicazione di una policy sul commercio equo consente di misurare la trasparenza e la tracciabilità delle materie prime lungo la filiera, aspetti centrali per la due diligence richiesta dalla CSRD.
Policy Child Labor	Accertare politiche e misure contro il lavoro minorile fornisce evidenza sulla solidità dei controlli sui fornitori e sulla capacità dell'impresa di prevenire rischi sociali critici, informazioni necessarie per una rendicontazione affidabile.
Policy Customer Health & Safety	Verificare la presenza di norme a tutela della salute e sicurezza dei consumatori consente di valutare la gestione del rischio prodotto e la qualità dei processi di controllo, elementi essenziali per la disclosure ESG.
Supplier ESG training	L'esistenza di programmi formativi per i fornitori indica la capacità dell'azienda di trasferire pratiche ESG operative lungo la supply chain, migliorando la qualità dei dati e la resilienza della filiera.
Human Rights Controversies	Il monitoraggio delle controversie sui diritti umani è un indicatore immediato di vulnerabilità reputazionale e di lacune nella due diligence, utile per valutare rischi e la reattività aziendale.
Human Rights Contractors	Verificare l'impiego di criteri sui diritti umani nella selezione e nel monitoraggio dei contractor illumina l'efficacia della governance contrattuale e la copertura reale della catena del valore, requisiti chiave per conformità e disclosure sotto la CSRD.

Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

È doveroso approfondire la metodologia di calcolo di questi KPI al fine di garantire una corretta interpretazione dei risultati ottenuti:

1. *Policy Fair Trade*: L'azienda dispone di una politica sul commercio equo e solidale? È opportuno verificare se siano stati istituiti processi volti a sviluppare o commercializzare prodotti *fair trade* o altre linee basate su condizioni minime di lavoro e sui principi dei diritti umani. Occorre inoltre accertare quali informazioni vengano riportate sul prodotto finito, a garanzia di trasparenza e tracciabilità, e se la politica comprenda lo sviluppo o la commercializzazione di prodotti conformi alla SA 8000, lo standard globale per condizioni di lavoro dignitose. Le categorie maggiormente interessate da tali politiche sono i prodotti alimentari oltre a calzature, abbigliamento, cotone e pietre preziose; tali

tematiche risultano prevalentemente rilevanti nei settori dei beni di consumo discrezionali.

2. *Policy Chil Labor*: L'azienda adotta una politica volta a prevenire il ricorso al lavoro minorile? La verifica richiede di accertare se siano state implementate azioni, programmi o iniziative diretti a impedire l'impiego di minori o l'assunzione di persone al di sotto dell'età minima prevista dalla normativa, sia nell'attività diretta dell'impresa sia presso i suoi fornitori. Nella valutazione è opportuno considerare le informazioni ricavate da codici settoriali riconosciuti — ad esempio il codice di condotta della *Electronic Industry Citizenship Coalition* (EICC) e i *Pharmaceutical Industry Principles* (PSCI) — nonché i dati relativi alla conformità normativa e alla compliance legale.
3. *Policy Customer Health & Safety*: L'impresa dispone di una policy volta a tutelare la salute e la sicurezza dei clienti? È necessario verificare l'esistenza di processi o iniziative finalizzati a commercializzare prodotti che promuovano benefici per la salute e la sicurezza del consumatore, evitando al contempo pratiche che possano esporlo a rischi. Tale valutazione riguarda esclusivamente iniziative collegate a prodotti e non a servizi.
4. *Supplier ESG Training*: L'azienda fornisce ai propri fornitori formazione sui fattori ambientali, sociali e di governance (ESG)? Nella valutazione vanno presi in considerazione programmi di formazione, iniziative o altre forme di collaborazione finalizzate a migliorare la performance ESG dei fornitori. Occorre altresì considerare gli audit che sfociano in attività collaborative con i fornitori su tematiche ESG. Possono essere utili i riferimenti ai codici di settore, come il codice di condotta della Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) o i *Pharmaceutical Industry Principles* (PSCI), fermo restando che l'impresa deve descrivere in modo puntuale le proprie azioni, i programmi e le iniziative adottati in relazione ai principi previsti da tali codici.
5. *Human Rights Controversies*: Numero di controversie riportate dai media connesse a questioni di diritti umani. Nella misurazione rientrano in particolare le controversie che coinvolgono fornitori e appaltatori per presunte violazioni dei diritti umani; si intendono quindi considerate tutte le forme di abuso o violazione dei diritti umani.

6. *Human Rights Contractors*: L'azienda dichiara di impiegare criteri relativi ai diritti umani nella selezione o nel monitoraggio dei propri fornitori o partner di approvvigionamento?

In ultima istanza, viene preso in esame un confronto intersettoriale dei tre settori oggetto di ricerca, è utile sottolineare il ruolo centrale che assumono nella comparazione i temi della parità di genere e del *gender pay gap*, delle politiche anticorruzione, della soddisfazione dei dipendenti e della *retention* dei talenti. Questi aspetti offrono una lente integrata per valutare equità ed integrità del capitale umano, permettendo di collegare evidenze sociali a rischi reputazionali e di compliance. Confrontare tali temi tra settori come il minerario, bancario e *fashion* consente di individuare *gap* strutturali, *best practice* e priorità d'intervento per migliorare la *disclosure*, oltre all'efficacia delle politiche aziendali alla luce della CSRD.
La tabella che segue riepiloga i KPI oggetto di indagine nell'analisi intersettoriale, esplicandone la relativa motivazione che ne ha portato alla selezione:

Tabella 5 - Riepilogo KPI dell'analisi intersettoriale

KPI intersettoriali	Motivazione della scelta
Employee Satisfaction Percentage	Misurare la soddisfazione dei dipendenti fornisce una sintesi dell'efficacia delle politiche sul capitale umano che la CSRD richiede di rendicontare. A confronto intersettoriale evidenzia discrepanze tra settori, utili a valutare coerenza tra disclosure e impatti reali.
Turnover of Employees	Il tasso di turnover documenta la stabilità della forza lavoro e i rischi operativi/sociali collegati alle politiche HR, è rilevante in quanto collega disclosure e outcome pratici, consentendo di identificare criticità settoriali nella retention del talento.
Women Managers	La percentuale di donne in ruoli manageriali è un indicatore diretto di equità e governance inclusiva richiesta dagli ESRS, perciò il confronto tra settori aiuta ad individuare barriere specifiche alla leadership femminile e la corrispondenza tra impegni dichiarati e risultati concreti.
Gender Pay Gap Percentage	Il gap retributivo è centrale per la trasparenza salariale prevista dalla ESRS, oltre a misurare equità, impone l'analisi della metodologia di calcolo e della granularità dei dati, facilitando confronti tra strutture contrattuali differenti nei vari settori.
Policy Bribery and Corruption	La presenza e il dettaglio della policy anticorruzione nel codice di condotta riflettono la qualità della governance e la gestione del rischio di integrità, sotto la CSRD valutare questa disclosure consente di confrontare la capacità dei settori di prevenire, controllare e rispondere a episodi corruttivi.

Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

A seguito di tali motivazioni, è opportuno provvedere a definire specificatamente la metodologia di calcolo dei suddetti KPI per poterne comprendere i risultati:

1. *Employee Satisfaction Percentage*: la percentuale di soddisfazione dei dipendenti, così come riportata dall'azienda, sintetizza la quota complessiva di lavoratori che si dichiarano soddisfatti e può essere espressa attraverso un apposito indice di soddisfazione. Qualora sia disponibile una base di riferimento o un indice, la percentuale si ottiene dividendo l'unità di soddisfazione rilevata per il valore di base e moltiplicando il risultato per 100, cioè:
   (unità di dipendenti soddisfatti / valore di base) × 100.
2. *Turnover of Employees*: la percentuale di *turnover* dei dipendenti indica la quota di lavoratori che hanno lasciato l'azienda per qualunque motivo (volontario o involontario), incluse dimissioni, pensionamento, uscita naturale o decesso, incapacità medica, riduzione del personale, licenziamenti, ristrutturazioni o la scadenza di contratti a termine. Il tasso di *turnover* si calcola come (dipendenti uscenti / numero medio di dipendenti) × 100, dove il numero medio di dipendenti è dato da (dipendenti a fine anno corrente + dipendenti a fine anno precedente) / 2. Infine, il saldo dei dipendenti a fine esercizio corrente può essere ricondotto alla relazione: dipendenti a fine anno corrente = dipendenti a fine anno precedente + nuove assunzioni − dipendenti uscenti.
3. *Women Managers*: la percentuale di donne in posizioni manageriali indica la quota di dirigenti di sesso femminile sul totale dei manager dell'azienda ed è un indicatore della rappresentanza di genere ai livelli decisionali. Qualora sia disponibile una scomposizione per categoria (*top, senior, middle, junior*), per garantire omogeneità comparativa si prende come riferimento la percentuale delle donne nel *middle management*. La percentuale si calcola come: (numero di donne manager / numero totale di manager) × 100.
4. *Gender Pay Gap Percentage*: indica la percentuale che confronta la retribuzione percepita dalle donne con quella percepita dagli uomini, spesso per mansioni equivalenti.
5. *Policy Bribery and Corruption*: L'azienda dichiara nel codice di condotta di impegnarsi a evitare la corruzione e le tangenti in tutte le sue operazioni? A tal fine si considera la presenza nel codice di condotta di una politica contro la corruzione nelle attività aziendali e si prendono in esame le informazioni

riportate nella sezione del codice di condotta in qualsiasi rapporto. Non si considerano i dati relativi alla conformità legale, inoltre, la definizione comprende pagamenti impropri, favori speciali, estorsione o tangenti.

2.4 Tecnica di analisi qualitativa

In questa tesi l'analisi qualitativa è preceduta da un'analisi quantitativa, ossia dall'esame dei KPI precedentemente elencati in questo capitolo. Dopo l'elaborazione di osservazioni preliminari basate su eventuali pattern emersi nelle variazioni annuali dei KPI tra il 2022, il 2023 e il 2024, si analizzano i trend e le variazioni più significative — in particolare per il 2024, anno in cui si registra la prima implementazione della CSRD, tuttavia anche il 2023 può evidenziare interventi normativi anticipatori volti a preparare tale implementazione e a rendere le imprese più reattive.

Verranno quindi selezionate due o più aziende che presentino variazioni meritevoli di un'analisi approfondita nei rispettivi *annual report* (2023 e/o 2024). I report sono esaminati in dettaglio con l'obiettivo di individuare pratiche aziendali o primi segnali di cambiamento gestionale coerenti con una prima fase di applicazione della CSRD. Si intende identificare quei comportamenti e cambiamenti interni che possano far emergere sfide di carattere sociale nell'implementazione della CSRD, confrontando le prime criticità e i comportamenti osservati nei tre settori oggetto di indagine — mining, banking e fashion — al fine di mettere in luce analogie comportamentali e di redigere una lista di best practices che evidenzi tanto le differenze settoriali quanto le sfide e le prassi comuni.

Sulla base dei risultati emersi dalle analisi, si procede a rispondere alle domande di ricerca e a verificare le ipotesi formulate prima dell'avvio dell'analisi qualitativa. Nel presente studio sono state formulate domande di ricerca e ipotesi specifiche per ciascun settore esaminato; infine, vengono avanzate domande e ipotesi omogenee finalizzate ad un'analisi intersettoriale comparativa.

Capitolo 3 – Analisi settoriale e comparativa

3.1 Analisi del settore minerario

In questo paragrafo vengono analizzati i KPI del campione di aziende minerarie selezionate facenti parte dell'Euro Stoxx 600. Data la criticità delle operazioni estrattive e il loro impatto diretto sulla sicurezza dei lavoratori, l'analisi del settore minerario segue un'impostazione in due fasi. Nella prima fase, l'analisi verte esclusivamente sul settore minerario, esaminando tre indicatori in ambito *Health & Safety* — *Total Injury Rate*, *Contractor Fatalities* ed *Employee Fatalities* — per valutare l'efficacia delle misure preventive e la completezza della reportistica secondo i requisiti CSRD Si osservano poi le eventuali variazioni nel campione dell'indicatore *Policy Forced Labor* in ambito *Human Rights*. Nella seconda fase, per garantire una comparazione omogenea con il settore della moda e quello bancario, verranno affrontati nel paragrafo 3.4 un insieme di indicatori comuni a tutti e tre i comparti, andando quindi a completare lo studio dell'aspetto sociale nel settore minerario.

In seguito all'operazione di estrazione e selezione del campione di analisi per questo settore, il risultato che ne è conseguito sono 5 aziende, la tabella che segue ne riporta le principali informazioni economico-finanziarie.

Tabella 6 - Campione di aziende del settore minerario

Azienda	Sede	Fatturato	Numero dipendenti	Patrimonio Netto	Risultato 2024
Rio Tinto PLC	Londra - Regno Unito	US $ 53.658 mln	60.000	US $ 57.965	US $ 11.600 mln
Voestalpine	Austria - Linz	€ 15.743,7 mln	50.595	€ 7.464,7	€ 178,6 mln
Norsk Hydro ASA	Oslo - Norvegia	NOK 203.636 mln	32.031	NOK 107.452	NOK 5.040 mln
SSAB Svenskt Stal AB	Stoccolma - Svezia	SEK 103.418	14.618	SEK 71.015 mln	SEK 6.527 mln
SBM Offshore NV	Amsterdam - Paesi Bassi	US $ 6.100 mln	6.417	US $ 5.844 mln	US $ 211 mln

Fonte: Elaborazione propria, dati estratti dai relativi annual report 2024

3.1.1 Analisi dei KPI minerari

Il primo KPI oggetto di analisi per questo settore è *Total Injury Rate*, ovvero un tasso che misura l'incidenza degli infortuni sul lavoro rapportando il numero totale di eventi infortunistici al totale delle ore lavorate, espresso per un milione di ore. Tale misura consente confronti tra realtà aziendali di dimensioni e caratteristiche differenti, pur richiedendo l'esplicita considerazione delle fonti (dipendenti e appaltatori) e delle assunzioni metodologiche adottate in caso di dati mancanti.

Il KPI si esprime con la seguente formula:

TIR = (Numero totale di infortuni / Ore lavorate totali) x 1.000.000

Il TIR, come definito, costituisce quindi un indicatore sintetico e uniformante del livello di sicurezza aziendale, poiché incorpora tutte le categorie di lavoratori e tutte le tipologie di incidente. La tabella che segue riassume i dati del suddetto KPI.

Nella presente analisi, così come nelle successive, laddove il KPI non è disponile per l'anno specifico di riferimento, esso è contrassegnato con la lettera "X".

Tabella 7 - Total Injury Rate KPI settore minerario

Azienda	2022	2023	2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
Rio Tinto PLC	2	1,85	1,85	-7,5%	0%
Voestalpine	X	X	X	X	X
Norsk Hydro ASA	2,4	2,4	2	0%	-16,7%
SSAB Svenskt Stal AB	7,8	6,2	6,7	-20,5%	+8,1%
SBM Offshore NV	0,60	0,39	0,51	-35%	+30,8%

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

È importante sottolineare come i valori di questo KPI siano relativi, infatti due aziende con lo stesso TIR possono avere impatti assoluti molto diversi, poiché un'azienda grande, con più ore lavorate complessive, può avere lo stesso tasso di azienda di piccole dimensioni pur avendo molti più infortuni in valore assoluto.

- Rio Tinto PLC: evidenzia un miglioramento nel 2023, poi stabilità: il calo di 7,5 % tra 2022 e 2023 suggerisce un'efficace azione di mitigazione degli incidenti, ma la stasi nel 2024 può indicare che le *best practice* di *Health, Safety & Environment* (HSE) abbiano ormai raggiunto un limite di velocità. Considerata l'elevata dimensione aziendale, un TIR stabile implica comunque un numero assoluto di infortuni elevato, con impatti significativi sulla forza lavoro complessiva.
- Norsk Hydro: mantiene lo stesso TIR nel passaggio 2022→2023, poi registra un calo significativo nel 2024 (–16,7 %). Ciò può riflettere investimenti in sicurezza più strutturati o, alternativamente, ritardi di alcuni progetti sulla raccolta dati che emergono appieno solo a regime nel 2024. Le dimensioni intermedie dell'azienda, rispetto al campione oggetto di analisi, fanno sì che questa riduzione, pur rilevante in termini di tasso, comporti anche una diminuzione tangibile del numero complessivo di incidenti.
- SSAB Svenskt Stal AB: ottiene un ribasso importante nel 2023 (–20,5 %), ma nel 2024 il TIR risale di +8,1 %. Questo "rimbalzo" potrebbe essere sintomo di uno sforzo di reporting più rigoroso: incidenti minori o mancati prima non segnalati, ora inclusi. In un'azienda di dimensioni medio-piccole, variazioni percentuali di questo tipo possono tradursi in fluttuazioni rilevanti del numero assoluto di casi.
- SBM Offshore NV: mostra il calo più marcato nel 2023 (–35 %), seguito da un +30,8 % nel 2024. Anche qui sembra emergere un maggiore rilevamento degli infortuni di bassa gravità o dei *contractor* quando l'impianto di reporting si è consolidato. Trattandosi di una realtà molto più piccola rispetto a Rio Tinto PLC, anche variazioni significative nel tasso si traducono in numeri assoluti relativamente contenuti, il che riduce l'impatto complessivo sulla popolazione aziendale.

Voestalpine ha "X" per tutte le annualità, probabilmente perché non ha ancora completato il reporting su questo KPI o per questioni di *governance* interna.

Il prossimo KPI oggetto di analisi è *Contractor Fatalities*, il quale misura il numero totale di decessi correlati all'attività lavorativa verificatisi tra lavoratori appaltatori nel periodo di rendicontazione. I dati estratti vengono riportati nella tabella che segue.

Tabella 8 - Contractor Fatalities KPI settore minerario

Azienda	2022	2023	2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
Rio Tinto PLC	X	X	X	X	X
Voestalpine	X	X	X	X	X
Norsk Hydro ASA	0	1	1	+1	0%
SSAB Svenskt Stal AB	0	0	0	0%	0%
SBM Offshore NV	1	0	0	-100%	0%

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- Rio Tinto PLC e Voestalpine: la "X" in tutte le colonne suggerisce che i dati non sono ancora disponibili o definiti nei loro report pubblici. Potrebbe riflettere ritardi di adeguamento agli obblighi CSRD, in particolare per il consolidamento delle informazioni dai diversi paesi, quindi diverse giurisdizioni, e *contractor*. In contesti multinazionali di grandi dimensioni, i processi di raccolta e validazione dei dati di sicurezza possono richiedere più cicli di reporting prima di raggiungere la piena conformità.
- Norsk Hydro ASA: registra la prima fatalità tra appaltatori nel 2023, poi si mantiene a 1 anche nel 2024. Il +1 tra 2022 e 2023 può derivare dall'inclusione più rigorosa degli incidenti in itinere (ora obbligatori per CSRD), mentre lo "0 %" 2023→2024 mostra che non ci sono state variazioni ulteriori.
- SSAB Svenskt Stal AB: zero fatalità in tutti e tre gli anni, dimostrando costanza o – in alternativa – una copertura di reportistica già completa prima della CSRD. Va però valutata anche la possibile esposizione relativa ai tipi di attività affidate a contractor: se la quota di lavoro svolta da terzi è bassa o altamente standardizzata, il rischio di eventi fatali può essere strutturalmente inferiore.
- SBM Offshore NV: opera in contesti offshore con elevata presenza di contractor e appaltatori specializzati, questo fattore rende la qualità dei contratti e la sorveglianza HSE critici per la prevenzione. Il KPI passa da 1 fatalità nel 2022 a 0 nel 2023 (–100 %), poi resta a 0 nel 2024. Potrebbe riflettere miglioramenti reali

nelle procedure di sicurezza o, specularmente, un aggiustamento nella fase di transizione CSRD che ha riallineato le modalità di conteggio (per esempio distinguendo meglio il confine tra "contractor" e "dipendenti diretti").

Segue l'analisi del KPI *Employee Fatalities*, ovvero il numero totale di decessi di dipendenti causati da infortuni legati al lavoro. La tabella sottostante riepiloga i dati del KPI estratto dal database Refinitiv.

Tabella 9 - Employee Fatalities KPI settore minerario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022-2023	Δ 2023-2024
Rio Tinto PLC	0	0	5	0	+5
Voestalpine	0	2	1	+2	-1
Norsk Hydro ASA	0	0	0	0	0
SSAB Svenskt Stal AB	0	0	0	0	0
SBM Offshore NV	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- Rio Tinto PLC: 0 nel 2022 e 2023, poi 5 nel 2024 (Δ +5). Un salto così marcato coincide con il primo anno di piena applicazione CSRD, che obbliga a riportare ogni decesso – anche ritardato nell'esito o avvenuto "in itinere". È quindi probabile che Rio Tinto abbia consolidato nel 2024 casi non computati in precedenza, più che subìto un peggioramento improvviso delle condizioni operative.
- Voestalpine: 0 → 2 → 1 (Δ +2, poi –1). L'apparizione di due decessi nel 2023 può riflettere la fase di "allineamento" alle nuove definizioni (inclusione sistematica degli incidenti in itinere e di eventuali *sub-contractor* erroneamente inseriti), mentre il calo a uno nel 2024 suggerisce un primo effetto di misure preventive rafforzate dopo la revisione iniziale.

- Norsk Hydro ASA, SSAB Svenskt Stal AB e SBM Offshore NV: registrano tutte e tre zero decessi di dipendenti nel triennio 2022–2024, un risultato che va interpretato oltre la semplice assenza di tragedie sul lavoro. Da un lato, questo pattern costante suggerisce che tali aziende avevano già messo a punto, prima ancora dell'entrata in vigore della CSRD nel 2024, sistemi di monitoraggio HSE e procedure di reportistica capaci di intercettare – e prevenire – ogni incidente letale, compresi gli eventi "in itinere" e quelli confermati solo in un secondo momento. Dall'altro, l'immutato "zero" può nascondere ancora qualche difficoltà residua nel raccogliere dati uniformi attraverso giurisdizioni multiple o nell'integrare le segnalazioni dei *sub-contractor* in un'unica piattaforma certificata; tuttavia, l'assenza di scostamenti nel primo anno di piena applicazione della direttiva testimonia un'adozione preventiva delle linee guida europee, capace di evitare ritardi o riclassifiche che, invece, hanno impattato sui numeri di altre realtà del campione.

La tabella che segue illustra il KPI *Policy Forced Labor*, il quale esprime una valutazione in merito alla presenza di una politica efficace contro il lavoro forzato nell'azienda di riferimento.

Tabella 10 - Policy Forced Labor KPI settore minerario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022-2023	Δ 2023-2024
Rio Tinto PLC	X	X	X	X	X
Voestalpine	YES	YES	YES	0	0
Norsk Hydro ASA	X	X	X	X	X
SSAB Svenskt Stal AB	YES	YES	YES	0	0
SBM Offshore NV	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- Rio Tinto PLC: mostra una "X" costante dal 2022 al 2024, segnalando l'assenza o la mancata comunicazione di politiche *anti–forced labor*. Questo ritardo può dipendere dalla complessità delle sue filiere estrattive globali, dove raccogliere evidenze oggettive e uniformi da numerosi appaltatori risulta particolarmente sfidante.
- Voestalpine: conferma dal 2022 al 2024 una dicitura "*YES*" costante sull'adozione di una *policy anti–forced labor*, sintomo di programmi di *due diligence* e codici di condotta pienamente integrati nella propria catena di fornitura. La stabilità del dato (Δ 2022-2023 = 0; Δ 2023-2024 = 0) suggerisce che l'azienda disponeva già di robuste procedure di audit e monitoraggio, facilitando così l'adeguamento ai requisiti CSRD senza interventi straordinari.
- Norsk Hydro ASA: mantiene un "X" in tutti gli anni considerati, indicando lacune nella reportistica su questo tema. Le difficoltà nel verificare e documentare procedure di *due diligence* lungo la filiera mineraria suggerisce che l'azienda dovrà rafforzare i propri controlli ESG per allinearsi ai requisiti CSRD.
- SSAB Svenskt Stal AB: mantiene in tutti e tre gli anni la dicitura "YES" ininterrotta, indice di un impegno strutturato e di lunga data nel prevenire il lavoro forzato. L'assenza di variazioni conferma che le misure interne – formazione, codici di settore e controlli legali – erano già conformi agli standard richiesti, consentendo un reporting CSRD fluido e puntuale.
- SBM Offshore NV: dichiara da sempre di avere politiche efficaci contro il lavoro forzato. La coerenza dei risultati nel triennio riflette una catena di fornitura trasparente e ben governata, supportata da processi di due diligence consolidati che rispondono pienamente alle esigenze di rendicontazione sociale della CSRD.

3.1.2 Definizione delle ipotesi oggetto di indagine

Alla luce della presenza di politiche anti-lavoro forzato dichiarate dalla maggioranza di aziende presenti nel campione, e mettendo in correlazione i trend osservati negli altri 3 KPI analizzati nel paragrafo precedente, emergono quindi alcune questioni di ricerca di cui è opportuno approfondire nei report annuali 2024 per chiarire in che misura l'adozione della CSRD abbia inciso sulla qualità e completezza dei dati.

In particolare il presente studio si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

1. In che modo il recepimento della CSRD ha inciso sul grado di trasparenza nella raccolta e nel consolidamento dei dati relativi agli infortuni e alle fatalità tra gli appaltatori?
2. Le politiche anti-lavoro forzato si sono tradotte in un più stretto monitoraggio delle condizioni di salute e sicurezza lungo tutta la catena di fornitura, con conseguente variazione dei KPI HSE?
3. Quali aggiustamenti procedurali o riclassifiche di casi (per esempio in itinere, ritardi nei decessi, confini tra dipendente diretto e *contractor*) sono stati introdotti nel 2024 per allinearsi alle nuove definizioni CSRD?

Le ipotesi, invece, che si mira a verificare sono le seguenti:

1. Le oscillazioni anomale (sia in rialzo sia in discesa) del Total Injury Rate, soprattutto per gli appaltatori, riflettono più un effetto di "catch-up" nei sistemi di reportistica che un repentino mutamento dei comportamenti operativi.
2. Le aziende con politiche anti-lavoro forzato più strutturate hanno implementato in modo più tempestivo i nuovi obblighi CSRD, riducendo le riclassifiche e garantendo una maggiore coerenza dei dati già nel primo anno di applicazione (2024).
3. Nei casi in cui si registra un'impennata delle employee fatalities (per esempio, caso "+5" di Rio Tinto) o delle contractor fatalities, una parte significativa di tali decessi deriva da una riclassificazione di eventi "ritardati" o in itinere, spinti dal requisito CSRD di coprire ogni esito letale, anche post-incidente.

Tra le cinque aziende esaminate, SBM Offshore NV mostra le variazioni percentuali più accentuate nel KPI *Total Injury Rate* (–35 % nel 2023 seguito da +30,8 % nel 2024) e un aggiustamento netto delle *contractor fatalities* (da 1 a 0), perciò merita di essere indagata prioritariamente. È fondamentale rimarcare come la dimensione relativamente contenuta della forza lavoro di SBM rende il TIR particolarmente sensibile a piccole variazioni nei numeri assoluti o a cambiamenti nel perimetro e nelle modalità di rilevazione, infatti una lieve modifica nella registrazione di pochi eventi o l'estensione della copertura ai sub-appaltatori può tradursi in ampie oscillazioni percentuali del KPI

senza necessariamente riflettere altrettanto ampi mutamenti nelle condizioni operative. Per questo, nei report 2024 occorre verificare con attenzione quando e come si è completata l'implementazione dei nuovi processi di rilevazione HSE, soprattutto in ambito offshore e tra sub-appaltatori, e quale ruolo abbiano giocato le sue politiche contro il lavoro forzato.

In seconda battuta si propone una ricerca specifica nell'azienda Rio Tinto PLC data l'impennata del KPI *Employye Fatalities* nel 2024, qui è interessante capire se l'aumento del 2024 sia dovuto alla piena "messa a regime" della raccolta di quei quasi-incidenti o infortuni minori precedentemente trascurati, e fino a che punto le iniziative anti-lavoro forzato abbiano inciso sulla governance di tali segnalazioni.

3.1.3 Verifica delle ipotesi nel settore minerario

Nel S*ustainability Statement 2024*, SBM Offshore NV descrive chiaramente come l'avvio a pieno regime delle disposizioni CSRD abbia trasformato i processi di raccolta e consolidamento dei dati HSE, in particolare per quanto riguarda gli appaltatori. Fino al 2021, tutti gli incidenti venivano gestiti tramite il vecchio Single Reporting System (SRS), ma già nel 2022–2023 è avvenuta la migrazione al modulo IFS *Incident Management / Corrective Action Preventive Action* (IM/CAPA), esteso progressivamente da Brasile, Guyana, Angola e Malaysia fino a coprire quasi tutte le sedi operative nel 2023. Questo dispiegamento tecnologico, completato appunto nell'anno antecedente il primo bilancio CSRD "a regime", ha garantito una visibilità unificata su ore di esposizione e infortuni – per dipendenti e contractor – permettendo di individuare tempestivamente eventuali discrepanze o lacune nel reporting, andando a migliorare la trasparenza complessiva. Questo intervento nei sistemi di raccolta dati in merito alla sicurezza ha causato una prima diminuzione del KPI *Total Injury Rate* nei relativi anni, dal 0,60 nel 2022 al 0,39 nel 2023, fino ad arrivare a 0,51 nel 2024. L'oscillazione del KPI non deriva quindi da un peggioramento / miglioramento repentino delle prestazioni aziendali, bensì dal graduale perfezionamento dei processi di raccolta e registrazione dati imposti dalla CSRD e dalle linee guida ESRS.[82]

[82] Annual Report, *SBM Offshore NV*, 2024.

La raccolta e il consolidamento dei dati relativi a infortuni e fatalità tra gli appaltatori hanno guadagnato in chiarezza e granularità. A differenza del 2023, quando molte informazioni erano ancora aggregate per regione, dal 2024 il reporting HSE è allineato alle specifiche ESRS e avviene su base per paese, con un perimetro che mette a sistema ore lavorate e incidenti di dipendenti e contractor. Nell'apposita sezione "*Health, Safety and Security Indicators*", compaiono indicatori dettagliati (es. *Total Recordable Injury Frequency Rate* distinto tra *Employee* e *Contractor*) che non erano disponibili nelle precedenti edizioni, evidenziando quindi come la CSRD abbia imposto processi unificati di data governance, facendo emergere ogni evento registrabile.[83]

Parallelamente, le politiche anti-lavoro forzato sono state accompagnate da un rafforzamento del monitoraggio lungo l'intera catena di fornitura. Il Supply Chain Charter e gli audit ESG associati (secondo standard IFC e ISO 20400), insieme alle ispezioni in loco condotte da specialisti di diritti umani nei cantieri a partire dal 2024, hanno esteso la due-diligence ben oltre la semplice raccolta di questionari, innescando un'interazione continua fra team HSSE e *Human Rights*. Ciò si riflette poi nei KPI HSE: la riduzione a zero degli infortuni gravi e delle malattie professionali tra i *contractor* nel 2024, pur con un'esposizione ore ancora significativa, indica un controllo molto più stringente dei rischi nei sub-appaltatori.[84]

Diverse modifiche procedurali e riclassifiche sono state implementate per recepire appieno le definizioni CSRD. Dal miglioramento delle "*reporting boundaries*" – ora perfettamente sovrapposte al perimetro contabile consolidato – all'adozione di *gap assessment* interne per confrontare le pratiche esistenti con gli ESRS, fino alla predisposizione di dashboard *XBRL-ready*, il 2024 segna l'effettiva "messa in opera" di processi che solo l'anno precedente erano in fase pilota. In ambito HSE, questo si traduce nella separazione netta fra infortuni seri, *recordable incidents* e *ill health*, e nella definizione puntuale di "*exposure hours*" per ogni categoria di lavoratore, elemento chiave per evitare riclassifiche post-evento e garantire coerenza nei trend a medio termine. [85]

SBM Offshore NV precisa come gli incidenti in materia di sicurezza vengano riportati secondo le classificazioni previste dall'*IOGP Report 2022s – June 2023.* Le lesioni e le

[83] Ibid
[84] Ibid
[85] Annual Report, *SBM Offshore NV*, 2024.

malattie professionali sono comunicate in conformità alla definizione fornita dall'*Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) e descritte nell'*IOGP Report Number 393 – 2023 Health Performance Indicators*. Le principali categorie di infortuni legati all'attività lavorativa riguardano gli incidenti da impatto diretto e quelli dovuti a scivolamenti, inciampi e cadute. Le indagini, condotte in base alla tipologia, alla criticità e alla gravità dell'evento, vengono svolte da personale appositamente designato, utilizzando metodologie come TapRoot e 5 Whys.[86]

SBM Offshore è certificata ISM per le proprie unità di produzione offshore e per gli uffici operativi, oltre a essere conforme alla norma ISO 45001. I dipendenti ricevono una formazione HSS volta a familiarizzarli con le norme e le procedure aziendali in materia di salute, sicurezza e protezione. Inoltre, l'azienda promuove una politica di segnalazioni, la cosiddetta "*Speak Up Policy*", gestita da un ente terzo indipendente ed è attiva 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno, la quale si fonda sui principi di inclusione sociale e di assenza di ritorsione nei confronti di chi effettua la segnalazione. Nel 2024 sono pervenute complessivamente 125 segnalazioni, di cui 93 riconducibili a possibili violazioni della civiltà sul luogo di lavoro — tra cui comportamenti inappropriati, molestie morali e criticità di leadership — e 32 relative a potenziali infrazioni del codice di condotta, quali frodi, molestie sessuali e violazioni della proprietà intellettuale.[87]

La tabella sottostante mappa la conformità e le certificazioni delle entità di SBM Offshore e dei siti (onshore e offshore) rispetto ai seguenti standard e codici internazionali di certificazione:

- ISO 9001: Quality Management System
- ISO 14001: Environmental Management System
- ISO 45001: Occupational Health and Safety Management System
- Class: Vessel Classification
- ISM: International Safety Management
- ISPS: International Ship and Port Facility Security Code

[86] Ibid
[87] Ibid

Tabella 11 - Certificazioni SBM Offshore NV

OFFICES AND WORKSITES	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISM
Corporate Offices				
Amsterdam (the Netherlands)	Certified			
Monaco	Certified			
Offices				
Rio de Janeiro (Brazil)	Certified			
Monaco	Certified			
Rotterdam (The Netherlands)	Certified			
Kuala Lumpur (Malaysia)	Certified			
Shanghai (China)	Certified			
Bengaluru (India)	Certified			
Operations Offices				
Monaco (Management Office)	Certified			
Portugal	*Ongoing*			
Angola		Compliant	Compliant	Certified
Brazil	Certified	Compliant	Compliant	Certified
Equatorial Guinea		Compliant	Compliant	Certified
Guyana		Compliant	Compliant	Certified
Malaysia*		Compliant	Compliant	Certified

Certified: certified by accredited third party
Compliant: verified as compliant by independent, qualified third party
* Not operated by SBM Offshore
** Under construction

Fonte: Annual Report 2024 SBM Offshore NV

La seconda azienda mineraria che sarà ora analizzata approfonditamente, in merito alle variazioni significative dei relativi KPI precedentemente esaminati, è Rio Tinto PLC.

Nell'*Annual Report* 2024 di Rio Tinto PLC emergono esplicitamente informazioni riguardo all'impennata del KPI *Employee Fatalities* che ha registrato una variazione considerevole nel 2024 (+5) rispetto al valore di 0 sia nel 2022 che nel 2023. Tuttavia, come evidenziato nello stesso *Annual Report*, questa impennata di *fatalities* non è dovuta ad un rinnovamento nei processi di rilevazione e raccolta dati a seguito degli obblighi imposti dalla CSRD, bensì è causata da un tragico incidente aereo avvenuto il 23 gennaio 2024 in cui hanno perso la vita 4 dipendenti, mentre 1 superstite dopo essere stato ricoverato in ospedale, è stato successivamente dimesso. Questo evento spiega in maniera molto evidente la causa dell'impennata del KPI e va a negare l'ipotesi numero 3 posta in precedenza.[88]

Nonostante il KPI *Employee Fatalities* faccia riferimento ad un singolo episodio, anche se di rilevante entità, nelle operazioni di gestione aziendale continuano a verificarsi gravi eventi in cui il personale è esposto a *Potential Fatal Incidents* (PFI). I principali rischi per

[88] Annual Report, *Rio Tinto PLC*, 2024.

la sicurezza riguardano il rischio di caduta di oggetti contro i dipendenti, le cadute dall'alto degli stessi dipendenti e gli incidenti con veicoli; tali fattori rappresentano il 62% dei PFI complessivi e rimangono al centro degli sforzi per accrescere la maturità della cultura della sicurezza.[89]

Il *Critical Risk Management* (CRM) rimane lo strumento primario per eliminare le *fatalities* nel contesto aziendale, assicurando che i controlli siano perfettamente implementati e funzionanti laddove è presente un rischio di *fatalities*. Non sono stati quindi elaborati nuovi sistemi di rilevazione delle *fatalities*, dunque le variazioni del KPI *Total Injury Rate* diminuito da un valore di 2 nel 2022 a 1.85 nel 2023 e rimasto costante a 1.85 nel 2024, non derivano da un cambiamento nel sistema di reporting delle *fatalities*, bensì da un reale miglioramento dell'impresa nel gestire la sicurezza dei dipendenti e degli appaltatori. Tuttavia, nel 2024 l'azienda ha continuato a migliorare il CRM e ne ha innalzato la qualità delle verifiche, assicurandosi che per ogni attività i controlli critici fondamentali fossero operativi. Nello stesso anno sono iniziati dei lavori di potenziamento del *framework* di gestione della sicurezza in linea con il profilo di rischio aziendale in continua evoluzione.[90]

Il *Safety Maturity Model* (SMM), introdotto nel 2019, costituisce il quadro di riferimento di Rio Tinto per favorire un progresso costante nella performance di sicurezza e nella cultura aziendale. Nel 2024, ciascun sito operativo è stato sottoposto a una valutazione approfondita della propria maturità in termini di sicurezza fisica e psicologica, permettendo di porre maggiore attenzione a dimensioni quali *mindset*, comportamenti ed esperienze percepite. I risultati degli *assessment* SMM del 2024 hanno fornito una visione dettagliata delle peculiarità culturali di ciascuna sede, generando *insight* operativi volti a intervenire in maniera mirata sulle aree critiche. [91]

3.1.4 Commento dei risultati nel settore minerario

Riprendendo in analisi le domande di ricerca poste in precedenza, segue quindi un sintetico riepilogo dei risultati emersi dalla ricerca.

[89] Annual Report, *Rio Tinto PLC*, 2024.
[90] Ibid
[91] Ibid

Domanda (1). In che modo il recepimento della CSRD ha inciso sul grado di trasparenza nella raccolta e nel consolidamento dei dati relativi agli infortuni e alle fatalità tra gli appaltatori?

L'entrata in vigore della CSRD ha spinto SBM Offshore NV a migrare dal vecchio Single Reporting System (SRS) al modulo IM/CAPA tra il 2022 e il 2023, inoltre l'allineamento delle "*reporting boundaries*" al perimetro contabile hanno garantito una visibilità unificata su ore lavorate e incidenti, facendo emergere lacune precedentemente invisibili e rendendo i flussi informativi molto più granulari e affidabili.

Domanda (2). Le politiche anti-lavoro forzato si sono tradotte in un più stretto monitoraggio delle condizioni di salute e sicurezza lungo tutta la catena di fornitura, con conseguente variazione dei KPI HSE?

Sì, in SBM Offshore NV, il Supply Chain Charter, gli audit ESG secondo standard IFC e ISO 20400 e le ispezioni in loco svolte da specialisti diritti umani hanno portato a un'interazione continua tra team HSSE e *Human Rights*. Nonostante le ore di esposizione dei contractor siano rimaste elevate, nel 2024 si è registrata la totale assenza di infortuni gravi e malattie professionali tra gli appaltatori, a conferma dell'efficacia delle misure strutturate su HSE.

Domanda (3). Quali aggiustamenti procedurali o riclassifiche di casi (per esempio in itinere, ritardi nei decessi, confini tra dipendente diretto e contractor) sono stati introdotti nel 2024 per allinearsi alle nuove definizioni CSRD?

Nel 2024 SBM Offshore ha perfezionato le "*reporting boundaries*" per farle coincidere con il perimetro contabile consolidato, avviato *gap assessment* interni rispetto agli ESRS e implementato dashboard XBRL-ready. In ambito HSE sono stati distinti chiaramente "*recordable incidents*" e "*ill health*" e definite con precisione le "*exposure hours*" per ciascuna categoria di lavoratore, riducendo le riclassifiche post-evento. Gli incidenti vengono ora classificati secondo l'IOGP Report 2022 e analizzati con metodologie *TapRoot* e 5 *Whys* da personale certificato; inoltre, l'azienda è conforme a ISO 45001 e ISM e gestisce 24/7 una "*Speak Up Policy*" indipendente.

Le ipotesi, invece, che si mira a verificare sono le seguenti:

Ipotesi (1). Le oscillazioni anomale (sia in rialzo sia in discesa) del *Total Injury Rate*, soprattutto per gli appaltatori, riflettono più un effetto di "catch-up" nei sistemi di reportistica che un repentino mutamento dei comportamenti operativi.

Questa prima ipotesi trova conferma in SBM Offshore (–35 % nel 2023 seguito da +30,8 % nel 2024 legati alla granularità dei dati) dove vi sono stati effettivamente rinnovamenti nei sistemi di reportistica, ma non in Rio Tinto PLC, dove il TIR è calato del 7,5 % fra 2022 e 2023 e poi si è mantenuto stabile per reali miglioramenti operativi, infatti i sistemi di reportistica sono rimasti per lo più immutati.

Ipotesi (2). Le aziende con politiche anti-lavoro forzato più strutturate hanno implementato in modo più tempestivo i nuovi obblighi CSRD, riducendo le riclassifiche e garantendo una maggiore coerenza dei dati già nel primo anno di applicazione (2024).

La seconda ipotesi è confermata: le aziende con politiche anti-lavoro forzato ben strutturate (come SBM Offshore) hanno implementato più rapidamente gli obblighi CSRD, supportando dati coerenti sin dal 2024. Per quanto riguarda Rio Tinto PLC, invece, il perimetro di rendicontazione HSE era già perfettamente sovrapposto a quello finanziario ancor prima della CSRD, grazie a una struttura di governance consolidata.

Ipotesi (3). Nei casi in cui si registra un'impennata delle employee fatalities (per esempio, caso "+5" di Rio Tinto) o delle contractor fatalities, una parte significativa di tali decessi deriva da una riclassificazione di eventi "ritardati" o in itinere, spinti dal requisito CSRD di coprire ogni esito letale, anche post-incidente.

La terza ipotesi, infine, viene sostanzialmente confutata, poiché l'unico significativo aumento di *employee fatalities* in Rio Tinto è da attribuirsi ad un evento accidentale, non a riclassifiche imposte dalla nuova direttiva.

3.2 Analisi del settore bancario

Nel corso di questo paragrafo si procede ad un'analisi approfondita dei principali KPI relativi al campione di aziende bancarie selezionate, appartenenti all'Euro Stoxx 600, con l'obiettivo di mettere in luce le dinamiche più rilevanti per il settore. In particolare, si intende dimostrare come la tutela della privacy ricopra un ruolo cruciale nell'ambito bancario, non soltanto per le implicazioni normative, ma soprattutto per le potenziali criticità che emergono quando le *policy* e le eventuali controversie in materia vengono rese trasparenti nei confronti degli stakeholder.

Inoltre, elementi come l'etica e rischi di frode, meritano di essere analizzati, poiché eventuali scandali o pratiche scorrette possono compromettere in modo significativo la fiducia del mercato. I KPI specifici presi in esame per il settore bancario sono: *Policy Data Privacy; Privacy Controversies; Business Ethics Controversies; Tax Fraud Controversies; Anti-Competition Controversy.*

Seguirà poi un'integrazione di altri aspetti rilevanti del settore nel paragrafo di comparazione intersettoriale di KPI omogenei tra i 3 settori oggetto di analisi.

In seguito all'operazione di estrazione e selezione del campione di analisi per questo settore, il risultato che ne è conseguito sono 9 aziende, la tabella che segue ne riporta le principali informazioni economico-finanziarie.

Tabella 12 - Campione di aziende del settore bancario

Azienda	Sede	Fatturato	Numero dipendenti	Patrimonio Netto	Risultato 2024
HSBC HOLDINGS PLC	Londra - Regno Unito	US $ 65.900 mln	211.304	US $ 192.273 mln	US $ 24.999 mln
BANCO SANTANDER SA	Santander - Spagna	€ 61.876 mln	206.753	€ 107.327 mln	€ 12.574 mln
BNP PARIBAS SA	Parigi - Francia	€ 48.830 mln	177.952	€ 134.140 mln	€ 11.688 mln
INTESA SAN PAOLO SPA	Torino - Italia	€ 27.100 mln	94.736	€ 65.176 mln	€ 8.659 mln
BARCLAYS PLC	Londra - Regno Unito	£ 26.788 mln	93.000	£ 72.481 mln	£ 6356 mln
STANDARD CHARTERED PLC	Londra - Regno Unito	US $ 19.543 mln	81.097	US $ 51.284 mln	US $ 4.042 mln
CAIXABANK	Valencia - Spagna	€ 14.820 mln	46.014	€ 36.866 mln	€ 5.790 mln
DANSKE BANK A/S	Copenaghen - Danimarca	DKK 56.405 mln	19.916	DKK 175.687 mln	DKK 23.629 mln
BANCO SABADELL	Sabadell - Spagna	€ 6.337 mln	18.769	€ 15.032 mln	€ 1.827 mln

Fonte: Elaborazione propria, dati estratti dai relativi annual report 2024

3.2.1 Analisi dei KPI bancari

Il primo KPI analizzato in riferimento al settore bancario è il KPI *Policy Data Privacy*, il quale verifica se l'azienda è in possesso di una policy formale per tutelare privacy e integrità di clienti e pubblico, e se ha attivato processi operativi per proteggere dati sensibili. La tabella seguente ne riassume i relativi dati associati alle aziende del campione di analisi.

Tabella 13 - Policy Data Privacy KPI settore bancario

Azienda	2022	2023	2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	YES	YES	YES	0	0
BANCO SANTANDER SA	YES	YES	YES	0	0
BNP PARIBAS SA	YES	YES	YES	0	0
INTESA SAN PAOLO SPA	YES	YES	YES	0	0
BARCLAYS PLC	YES	YES	YES	0	0
STANDARD CHARTERED PLC	YES	YES	YES	0	0
CAIXABANK	YES	YES	YES	0	0
DANSKE BANK A/S	YES	YES	YES	0	0
BANCO SABADELL	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Esaminando i dati della tabella emerge chiaramente che, nel triennio 2022-2024, tutte le principali banche europee del campione oggetto di analisi hanno sempre dichiarato di possedere una policy dedicata alla tutela della privacy e all'integrità dei dati dei clienti, senza alcuna variazione formale nel tempo. Questa costanza suggerisce che, già prima del 2022, ciascun istituto finanziario avesse adottato un quadro regolatorio interno in linea con il GDPR (regolamento generale sulla protezione dei dati) e con le *best practice* internazionali, sancendo così un "livello di partenza" elevato per la protezione dei dati sensibili. Tuttavia, l'entrata a regime della CSRD nel 2024 ha inevitabilmente ampliato gli orizzonti della rendicontazione: non basta più limitarsi a possedere una policy, ma diventa imperativo misurare e dimostrare l'efficacia di processi strutturati, come la conduzione di *Data Protection Impact Assessment*, la formazione continua del personale, e la prontezza nel rispondere a eventuali incidenti di *data breach*. Coordinare l'integrazione tra i sistemi IT dedicati alla privacy e quelli deputati alla rendicontazione ESG, armonizzare le policy a livello di gruppo internazionale e sviluppare una cultura

aziendale adeguata sono tutte sfide che hanno richiesto investimenti in competenze specialistiche e in operazioni di collaborazione tra le diverse funzioni aziendali.

Il secondo KPI oggetto di analisi per il settore bancario è *Policy Controversies*, questo indicatore conta gli episodi, segnalati dai media, di violazione della privacy o di perdita di dati sensibili, riguardanti non solo clienti e dipendenti, ma anche fornitori.

Tabella 14 - Policy Controversies KPI settore bancario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	X	1	2	+1	+1
BANCO SANTANDER SA	X	X	2	0	+2
BNP PARIBAS SA	X	1	X	+1	-1
INTESA SAN PAOLO SPA	X	X	X	0	0
BARCLAYS PLC	X	X	X	0	0
STANDARD CHARTERED PLC	X	X	X	0	0
CAIXABANK	X	X	X	0	0
DANSKE BANK A/S	X	X	X	0	0
BANCO SABADELL	X	X	X	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- HSBC Holdings PLC: Passa da "X" (2022) a 1 (2023) e 2 (2024). Il trend crescente può riflettere un effettivo aumento degli episodi di privacy (o di eventi riconducibili a fornitori) oppure, più verosimilmente dopo l'introduzione della CSRD, una maggiore trasparenza e riclassificazione degli eventi già noti. Il picco nel 2024 è coerente con un effetto *catch-up,* infatti la banca potrebbe aver incluso, in maniera sistematica, nel reporting delle controversie emerse in anni precedenti oppure riguardanti terze parti come fornitori o partner.

- Banco Santander SA: Zero controversie nel 2022 e nel 2023, seguito da un balzo a 2 casi nel 2024. L'apparizione esclusiva nel 2024 suggerisce che la banca ha cominciato a rendere disponibili dati su queste controversie solo in corrispondenza dell'entrata in vigore della CSRD o che ha cambiato il perimetro di inclusione, includendo non solo gli eventi *data breach* propri ma anche quelli dei fornitori, facendo emergere segnalazioni che in passato non erano tracciate.
- BNP Paribas SA: "X" (2022), 1 (2023), "X" (2024). Questo andamento suggerisce un picco iniziale dovuto all'adeguamento ai nuovi standard di rendicontazione, seguito da un rapido rafforzamento delle procedure di contenimento e bonifica.
- Intesa Sanpaolo SPA, Barclays plc, Standard Chartered plc, CaixaBank, Danske Bank A/S e Banco Sabadell: Mantenimento di un profilo "pulito" con zero controversie in ciascuno dei tre anni. Pur sotto la spinta della CSRD, queste sei banche avevano già sistemi di monitoraggio e reporting maturi, capaci di intercettare e gestire internamente ogni potenziale incidente.

L'analisi prosegue con il KPI *Business Ethics Controversies,* un indicatore che misura il numero di controversie di rilievo pubblico legate a questioni di etica aziendale, contributi politici o corruzione. Comprende class action, indagini conseguenti e qualsiasi altra accusa formale riferita all'azienda. La tabella sottostante ne riassume i dati estratti dal database Refinitiv.

Tabella 15 - Business Ethics Controversies KPI settore bancario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	1	4	2	+3	-2
BANCO SANTANDER SA	X	X	X	0	0
BNP PARIBAS SA	X	1	2	+1	+1
INTESA SAN PAOLO SPA	X	X	1	0	+1
BARCLAYS PLC	1	X	3	-1	+2
STANDARD CHARTERED PLC	X	2	X	+2	-2
CAIXABANK	X	1	X	+1	0
DANSKE BANK A/S	X	X	X	0	0
BANCO SABADELL	X	X	X	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- HSBC Holdings PLC: Nel periodo 2022-2023 si nota un forte incremento da 1 a 4 casi di controversie, questo picco potrebbe riflettere la riemersione o la ristrutturazione di più episodi mediatici, mentre il calo a 2 casi nel 2024 può indicare chiusure/archiviazioni, ricalendarizzazione dei casi oppure una diversa modalità di codifica dei casi a seguito dell'allineamento ai nuovi standard. Può emergere quindi una sfida di riallineamento delle categorie di controversie interne ai nuovi requisiti CSRD, richiedendo aggiornamenti dei sistemi di tracciamento.
- BNP Paribas SA: Nessuna controversia nel 2022, 1 caso segnalato nel 2023 e 2 nel 2024. È possibile che la banca abbia scomposto un singolo evento in più categorie, incrementando il conteggio nel 2024, a causa dell'elevato livello di granularità delle informazioni richieste dalla CSRD ed ESRS. Tuttavia potrebbe anche riflettere un'accresciuta attività investigativa.

- Intesa Sanpaolo SPA: Zero casi nei primi due anni, prima apparizione di 1 controversia solo nel 2024. Questo scenario è compatibile con un effetto *catch-up*. È anche possibile ipotizzare che finora il monitoraggio etico fosse governato da un modello che segnalava solo gli episodi più gravi già esplosi sui media. Risulta fondamentale e allo stesso tempo altamente sfidante la costruzione di processi di segnalazione interna per ridurre il ritardo nelle scoperte di casi etici.
- Barclays PLC: Segnala 1 controversia nel 2022, zero nell'anno successivo e poi un picco di 3 casi nel 2024. Il calo a zero nel 2023 riflette probabilmente una fase di riallineamento metodologico interna, durante la quale Barclays ha ridefinito la soglia minima per classificare un fatto come controversia etica. Il ritorno a 3 nel 2024 coincide con l'omologazione finale ai requisiti CSRD, che includono anche le indagini avviate, e non solo le cause concluse.
- Standard Chartered PLC: Nessuna controversia nel 2022, 2 nel 2023 e ritorno a zero nel 2024. Si può ipotizzare uno scenario dove all'inizio la banca ha forse sovra-rapportato (per eccesso di prudenza) ogni accusa potenziale, per evitare sanzioni CSRD; in seguito ha ottimizzato i parametri interni, scartando i casi di "bassa gravità" e concentrandosi sulle dispute realmente sostanziali.
- CaixaBank: Zero controversie nel 2022, 1 nel 2023 ed un ritorno a zero nel 2024. È probabile che si tratti di un singolo evento reale ed isolato in quanto non vi sono *pattern* sistemici di variazione.
- Banco Santander SA, Danske Bank A/S e Banco Sabadell: Profilo con zero controversie in tutti e tre gli anni. Questi tre gruppi probabilmente vantavano già, prima del 2022, un sistema "*privacy-by-ethics*" capace di intercettare e gestire internamente ogni segnalazione, combinando strumenti di automazione e revisioni incrociate tra *legal*, *compliance* e *sustainability*, così da evitare che anche un solo caso sfuggisse al reporting ufficiale.

Si passa poi all'analisi del KPI *Tax Fraud Controversies,* esso misura il numero di controversie segnalate dai media legate a frodi fiscali, importazioni parallele o riciclaggio di denaro, includendo tutti i casi in cui l'azienda è accusata o indagata per elusione fiscale o violazione delle leggi tributarie. I dati estratti del KPI vengono rappresentati come segue nella tabella sottostante.

Tabella 16 - Tax Fraud Controversies KPI settore bancario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	X	X	1	0	+1
BANCO SANTANDER SA	1	X	X	-1	0
BNP PARIBAS SA	X	1	X	+1	-1
INTESA SAN PAOLO SPA	X	X	X	0	0
BARCLAYS PLC	1	1	X	0	-1
STANDARD CHARTERED PLC	X	X	X	0	0
CAIXABANK	X	X	X	0	0
DANSKE BANK A/S	3	1	X	-2	-1
BANCO SABADELL	X	X	X	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- HSBC Holdings PLC: Zero casi nel 2022 e 2023, segue la redazione di 1 caso nel 2024. Potrebbe trattarsi sia di un caso recentemente scoperto, a seguito di un'indagine, una segnalazione interna oppure un'attenzione giornalistica, ma allo stesso tempo anche di una riclassificazione di un evento pregresso prima non registrato come "*tax fraud*" ma che, a fronte di una tassonomia più dettagliata, è stato ora ricondotto a questa categoria.
- Banco Santander SA: Un unico contenzioso nel 2022 archiviato oppure ritenuto non materiale nei reporting successivi. L'arrivo della CSRD negli anni seguenti potrebbe aver avviato una revisione delle soglie di materialità, quindi la relativa sfida applicativa ipotizzata secondo questo scenario per Banco Santander sarebbe quella di essere in grado di spiegare pubblicamente la soglia di materialità adottata e motivare eventuali riclassificazioni di eventi pregressi.
- BNP Paribas SA: Un unico caso nel 2023 poi risolto o riclassificato nel *reporting* 2024. Questo andamento è coerente con una segnalazione o indagine transitoria

che è stata successivamente chiusa, archiviata o ritenuta non perseguibile. Allo stesso tempo è possibile una ridefinizione delle categorie di controversie, adoperata per aderire agli standard imposti dalla CSRD.

- Barclays PLC: Presenta un pattern 1-1-0. La spiegazione più lineare è che i casi attivi nei primi anni siano stati risolti tramite accordi, archiviazione, oppure che siano stati riclassificati in categorie diverse su invito del revisore designato. La sfida chiave potrebbe essere dimostrare l'effettiva chiusura o l'efficacia delle azioni correttive, disponendo di prove documentali che mostrino tempistiche, impegni assunti e risultati ottenuti.
- Danske Bank A/S: L'evoluzione da 3 controversie nel 2022 a 1 nel 2023 e infine a zero nel 2024 suggerisce un percorso concreto di risanamento e di gestione dei casi preesistenti. Appare maggiormente verosimile uno scenario dove la riduzione di casi riflette chiusure di procedimenti oppure accordi con le autorità, piuttosto che una marcata riclassificazione delle categorie nella *discolsure*. È necessario chiarire come vengono trattati i casi formalmente "chiusi" ma ancora sensibili da un punto di vista reputazionale.
- Intesa Sanpaolo SPA, Standard Chartered PLC, Caixabank e Banco Sabadell: Assenza di controversie segnalate per tutti e tre gli anni. Tra i possibili scenari di questa mancanza vi è un'effettiva mancanza di casi rilevanti nel periodo, tuttavia non è da escludere l'attivazione di policy di classificazione molto restrittive che escludono eventi minori. Altre interpretazioni possono ipotizzare una *disclosure* prudente dovuta a limiti legali oppure i filtri del monitoraggio dei media sono stati impostati sulla base di soglie significativamente alte.

L'ultimo KPI bancario è *Anti-Competition Controversy*, il quale misura quante controversie, riportate dai media, coinvolgono l'azienda in presunti comportamenti anticoncorrenziali, come ad esempio pratiche di monopolio, accordi sui prezzi o episodi di corruzione legati alla concorrenza.

Tabella 17 - Anti-Competition Controversy KPI settore bancario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	X	1	1	+1	0
BANCO SANTANDER SA	X	X	X	0	0
BNP PARIBAS SA	X	X	1	0	+1
INTESA SAN PAOLO SPA	X	X	X	0	0
BARCLAYS PLC	X	1	1	+1	0
STANDARD CHARTERED PLC	X	2	X	+2	2
CAIXABANK	X	X	X	0	0
DANSKE BANK A/S	X	X	X	0	0
BANCO SABADELL	X	X	X	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- HSBC Holdings PLC: Nel 2022, HSBC non riportava controversie di tipo antitrust. Tuttavia, nel 2023 si registra l'emersione di un primo caso, successivamente mantenutosi stabile nel 2024. Questa dinamica potrebbe riflettere un processo di anticipazione normativa, tipico di gruppi multinazionali con forte esposizione ai mercati regolamentati, che iniziano a implementare prassi di rendicontazione interna già prima dell'entrata in vigore delle nuove normative. Tale tendenza suggerisce che l'apparente peggioramento non sia da attribuire necessariamente a un peggioramento delle pratiche aziendali, quanto a un affinamento nei meccanismi di reporting e monitoraggio interno.
- BNP Paribas SA: Non presenta casi nei primi due anni, tuttavia nel 2024 emerge un primo caso. Questa variazione coincide con l'entrata in vigore della CSRD, e potrebbe rappresentarne un effetto diretto di implementazione, infatti, è plausibile che alcune controversie precedentemente non pubbliche siano state rese note per la prima volta in tale contesto.

- Barclays PLC: Barclays mostra un incremento nel 2023 (da zero a un caso), mantenuto costante anche nel 2024. Come per HSBC, si tratta di una delle poche banche a evidenziare un cambiamento già nel 2023, in anticipo rispetto alla scadenza formale della CSRD. Questo comportamento suggerisce un approccio proattivo alla rendicontazione ESG, probabilmente stimolato anche dalla pressione reputazionale cui sono soggetti gli istituti di credito con forte visibilità internazionale. Barclays, operando tra Regno Unito e Unione Europea, ha probabilmente dovuto affrontare una doppia sfida normativa: da un lato, adeguarsi agli standard europei, mentre dall'altro, mantenere una comunicazione trasparente conforme anche al contesto britannico post-Brexit.
- Standard Chartered PLC: La banca, infatti, passa da nessun caso nel 2022 a due controversie nel 2023, per poi tornare a zero nel 2024. Tale andamento può essere interpretato come la conseguenza di una fase di transizione in cui, nel tentativo di adeguarsi alla direttiva, l'istituto ha reso noti casi precedentemente non pubblicizzati. Si potrebbe ipotizzare uno scenario dove vi è stata una rapida risoluzione delle controversie emerse, oppure una revisione dei criteri interni di *disclosure*, con una ridefinizione del perimetro di ciò che viene considerato "controversia rilevante", ovvero considerato materiale.
- Banco Santander SA, Intesa Sanpaolo SPA, Caixabank, Danske Bank A/S e Banco Sabadell: Per le aziende che riportano sistematicamente il valore "X" nel triennio considerato, ovvero l'assenza di controversie antitrust segnalate, è possibile ipotizzare due interpretazioni. Da un lato, l'assenza di variazioni potrebbe indicare una condotta conforme alle normative sulla concorrenza e un'efficace struttura di controllo interno, dall'altro, non si può escludere che la mancata emersione di controversie sia legata a limiti nei meccanismi di rilevazione o *disclosure*, soprattutto in una fase di transizione normativa come quella attuale.

3.2.2 Definizione delle ipotesi oggetto di indagine nel settore bancario

Data la presenza di *Policy Data Privacy* in tutte le aziende del campione selezionato, e osservando i trend dei KPI analizzati nel precedente paragrafo, emergono dei casi su è opportuno investigare approfonditamente nei relativi report 2023 e 2024.

Si propongono quindi le seguenti domande di ricerca:

1. L'implementazione della CSRD nel 2024 è associata ad un aumento delle controversie riportate dalle banche del campione (*privacy, business ethics, tax fraud, anti-competition*) rispetto al periodo 2022–2023?
2. In che misura si è evoluto il reporting sociale nel settore bancario a seguito della CSRD? Quali si rivelano essere le principali sfide settoriali nel conformarsi a tali obblighi?
3. Come reagiscono allo "shock" CSRD le banche con policy di compliance più strutturate in ambito internazionale o con maggiore esperienza pregressa in contenziosi?

Successivamente si elencano le ipotesi di ricerca:

1. Gli incrementi nel numero di controversie osservati nel 2023–2024 sono dovuti in misura prevalente a una maggiore granularità e ampliamento del perimetro di rendicontazione indotti dall'obbligatorietà di adozione o dall'anticipazione dei requisiti CSRD, e non ad un reale aumento della frequenza di comportamenti illeciti.
2. Le variazioni anomale, ovvero comparse e sparizioni nel 2023-2024 nell'azienda *Standard Chartered PLC* sono correlate alla segnalazione aziendale di cambi metodologici, indicando un effetto di catch-up e di riclassificazione piuttosto che un cambiamento operativo immediato.
3. Una parte significativa della crescita di casi nei KPI deriva dalla scomposizione di eventi in sottocategorie e dalla maggiore granularità imposta dagli ESRS e CSRD, provocando un aumento dei conteggi pur senza un corrispondente aumento degli eventi sostanziali.

Per approfondire le domande di ricerca relative all'impatto della CSRD sulla *disclosure* delle controversie sono state selezionate due aziende per un'analisi qualitativa focalizzata: *HSBC Holdings PLC e Standard Chartered PLC.* Entrambe le banche emergono

nel dataset come casi informativamente rilevanti, tuttavia differiscono in merito alla motivazione. La scelta di HSBC Holdings PLC si fonda su motivazioni sia operative che metodologiche: il profilo temporale dei KPI nel dataset mostra comparsa e continuità di casi rilevanti nel periodo 2023–2024 (*Policy / Business Ethics / Tax Fraud / Anti-Competition controversies*), condizione che consente di osservare direttamente eventuali cambiamenti nella *disclosure* collegabili al periodo post-CSRD. In secondo luogo l'ampia dimensione e la presenza internazionale di HSBC la rendono un caso rappresentativo delle dinamiche comunicative e di compliance che caratterizzano le grandi istituzioni finanziarie.

La selezione di *Standard Chartered PLC* risponde a esigenze di analisi differenti, dato il suo pattern di disponibilità dei KPI caratterizzati da presenze episodiche e discontinuità nel 2023–2024 (*Business Ethics / Anti-Competition controversies*) che la qualifica come caso diagnostico per investigare processi di riclassificazione, *catch-up* dei sistemi di reporting e dati sistematicamente mancanti. Si tratta quindi di fenomeni centrali per verificare l'ipotesi secondo cui le oscillazioni osservate nel 2024 derivino più da modifiche metodologiche che da variazioni operative effettive.

3.2.3 Verifica delle ipotesi nel settore bancario

Dall'analisi degli *annual report* 2023-2024 di HSBC Holdings PLC non sono emerse evoluzioni nella granularità di informazioni rendicontate, questa assenza di variazioni significative è stata poi confermata ulteriormente da un'analisi del report annuale 2022, dove si sono ricercati potenziali sviluppi anticipatori alla CSRD, tuttavia non sono emerse revisioni nella struttura e granularità dei report dal 2022 al 2024. Sono stati esaminati successivamente documenti ESG aziendali supplementari, ovvero gli *ESG Data Pack* 2022, 2023 e 2024, tuttavia non sono emerse evidenze di una maggiore granularità delle informazioni nel corso degli anni. Questa assenza di adeguamento agli obblighi CSRD spiega come non vi siano variazioni nella metodologia di reporting, causando assenza di eventi riconducibili a riclassificazioni delle controversie tra il 2023 e 2024, in quanto l'evoluzione del reporting non è ancora avvenuta in quest'azienda, nonostante sia l'azienda di maggiori dimensioni nel campione analizzato.

HSBC non sembra quindi avere ancora implementato la CSRD, infatti nel report annuale 2024 sostiene che la CSRD rientri ancora negli obiettivi di evoluzione del reporting allo scopo di intercettare gli sviluppi del mercato, cercando di integrare nel *reporting* sia gli ISSB che la CSRD. L'azienda esplicita, inoltre, come nel report annuale 2024 continua a rendicontare con riferimento alle metriche principali del *World Economic Forum* (WEF), agli *Stakeholder Capitalism Metrics* e alle metriche del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB). [92]

La situazione si presenta però differente nell'azienda *Standard Chartered PLC*, infatti si nota subito una riorganizzazione degli elementi del report nel 2024 rispetto al 2023. Tanto è vero che nel confronto tra le *Sustainability Review* 2023-2024 emerge chiaramente che il reporting sociale ha fatto un salto di qualità sia in termini di rigore metodologico sia di profondità informativa, infatti nel 2024 la materialità viene esplicitamente ancorata a standard riconosciuti (come il GRI 3) e le *policy* sui diritti umani sono state aggiornate con processi operativi di *due diligence* sui fornitori, trasformando dichiarazioni generali in pratiche gestionali documentate. Questo passaggio si riflette nella maggiore visibilità dei dati sul capitale umano, con tabelle demografiche e di rappresentanza di genere direttamente nella *Sustainability Review*, impegni formali sul *pay equity* e una *governance Diversity & Inclusion* maggiormente strutturata, elementi che rendono confrontabili progressi e *gap* rispetto all'anno precedente. [93]

In parallelo, il report amplia la nozione di "sociale" oltre la sfera delle risorse umane, collegando in modo esplicito le iniziative filantropiche e di *impact*, in particolare il programma *Futuremakers*, a indicatori di risultato e a stime quantitative dell'impatto sociale. Allo stesso tempo descrive nuovi prodotti finanziari e strutture organizzative dedicate alla finanza sociale, dimostrando come l'obiettivo di generare valore sociale sia progressivamente integrato nel *core business* e nelle decisioni commerciali. [94]

L'azienda utilizza poi il framework trasversale *Environmental and Social Risk Management* (ESRM) allo scopo di implementare gli standard internazionali e le relative *best practice* nei mercati in cui essa opera. Sul fronte dell'integrazione rischio–cliente, il 2024 documenta operativamente il ruolo dell'ESRM con cifre su clienti e transazioni

[92] Annual Report, *HSBC Holdings PLC*, 2024.
[93] Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2024.
[94] Ibid

riesaminate, andando ad indicare un'applicazione più stringente dei criteri sociali nelle decisioni commerciali. [95]

La tracciabilità e la verificabilità dei dati sociali sono state migliorate attraverso l'armonizzazione dei periodi di reporting e la diffusione di *assurance* limitata, sebbene permangano limiti di copertura e ritardi nei dati di catena del valore che richiederanno ulteriori sviluppi per soddisfare pienamente i requisiti CSRD. [96]

Nell'*annual repo*rt 2024 l'azienda riporta come il rischio informatico intrinseco sia in continuo aumento data la progressiva digitalizzazione dei prodotti e servizi che essa offre. Questo fenomeno, alimentato dall'estensione delle infrastrutture *cloud* e dall'adozione di servizi erogati da terze parti, accresce la superficie di attacco e rende più probabili compromissioni degli asset aziendali. Al contempo, la crescente interconnessione ottimizza l'efficienza operativa ma introduce anche nuove dipendenze e fattori di rischio dovuti da potenziali attori malevoli che mirano ad ottenere accesso agli asset aziendali. La relazione sottolinea, inoltre, che la professionalizzazione e la disponibilità di risorse da parte di attori ostili, insieme alla commercializzazione di strumenti malevoli e all'emergere di tecnologie come l'intelligenza artificiale, amplificano sia la frequenza sia la sofisticazione degli attacchi.[97]

A queste sfide si aggiungono poi dinamiche geopolitiche che frammentano i quadri regolatori ed impongono requisiti crescenti di sovranità sui dati, obbligando il gruppo a ripensare localizzazione, *governance* e conformità.

Per far fronte a tali sfide, *Standard Chartered PLC* monitora costantemente le tendenze tecnologiche, i nuovi modelli di business e le opportunità rilevanti per il settore bancario, investendo nelle proprie *capability* per prepararsi e difendersi da *disruption* e rischi emergenti. Sono state istituite strutture di governance rafforzate per ambiti innovativi, come il *Digital Asset Risk Committee* e il *Responsible AI Council*, mentre la gestione dei rischi sui dati e della sicurezza informativa è regolata rispettivamente dal *Compliance Risk Type Framework* e dall'*Information and Cyber Security* (ICS) *Risk Type Framework*, integrati da una *Group Data Conduct Policy* con standard globali soggetti a revisioni periodiche. Il potenziamento delle capacità di *data risk management* comprende programmi mirati a migliorare la qualità dei dati e la conformità ai requisiti

[95] Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2024.
[96] Ibid
[97] Ibid

del *Basel Committee of Banking Supervision* 239, nonché misure per adeguarsi alla normativa su *privacy*, trasferimenti transfrontalieri e uso dell'AI, con i risultati monitorati a livello dei comitati esecutivi di *governance* del rischio. I rischi insiti nei principali programmi software vengono continuamente rivalutati e mitigati tramite miglioramenti nelle fasi di *testing* prima della fase *go-live*, mentre una strategia "*defence-in-depth*" per l'ICS assicura livelli multipli di protezione, rilevamento e risposta contro minacce note ed emergenti. Nuovi rischi derivanti da partnership, alleanze, asset digitali e tecnologie generative sono identificati attraverso il *New Initiatives Risk Assessment* e la *Third-Party Risk Management Policy and Standards*. [98]
Complessivamente, nel 2024, queste misure denotano un approccio proattivo e multilivello che mira a preservare la il valore competitivo del gruppo di fronte ad un contesto digitale odierno in rapida evoluzione.

Nel report annuale 2023, tuttavia, l'attenzione nella rendicontazione delle informazioni di *cybersecurity*, insieme a quelle di *data privacy*, è decisamente minore. Infatti, la gestione dei rischi legati all'ICS nel 2023 si fonda sull'adozione dell'ICS *Risk Type Framework*, che integra una metodologia strutturata di valutazione del rischio con un *corpus* di policy e standard coerenti con le *best practice* settoriali (ad esempio, *National Institute of Standards and Technology Cyber Security Framework* e ISO 27001.), permettendo un livello di protezione allineato agli standard internazionali. A completamento di questo assetto, l'azienda conduce annualmente un'ICS *Effectiveness Review*, volta a misurare l'efficacia complessiva delle pratiche di gestione dei rischi in conformità con l'*Enterprise Risk Management Framework* (ERMF).[99]

Il reporting delle *policy* in materia di *data privacy & protection* tra il 2023 e 2024 mostra quindi evidenze di una *disclosure* maggiormente dettagliata nel 2024, ma allo stesso tempo il gruppo dichiara come si stia attivamente preparando per conformarsi agli standard sia ISSB che alla direttiva CSRD, confermando le ipotesi di ricerca secondo le quali l'affermarsi della CSRD ha contribuito ad un reporting maggiormente granulare e chiaro rispetto ai report pre-CSRD, differenziazione che non emergeva dalla mera indicazione della presenza di tali policy nel KPI p*olicy data privacy* esaminato nei paragrafi precedenti.

[98] Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2024.
[99] Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2023.

Per quanto riguarda le controversie dichiarate tra il 2023 e il 2024, non vi sono stati cambiamenti nelle metodologie di rendicontazione delle stesse, se non delle precisazioni nel 2024, dove il gruppo iscrive un accantonamento a bilancio quando vi è un'elevata probabilità che si verifichi un'uscita di risorse economiche e quando tale obbligazione può essere stimata in maniera affidabile. Tuttavia, la natura complessa e incerta delle questioni legali e regolamentari rende difficile prevedere con precisione sia l'entità sia la tempistica di questi possibili deflussi. Proprio per questa ragione, il gruppo dichiara che non è possibile fornire una stima complessiva delle passività potenziali che potrebbero derivare da tali contingenze.[100]

Tra i procedimenti legali in corso riportate nel report annuale 2024, assumo particolare rilevanza le azioni collettive intentate negli Stati Uniti ai sensi dell'*Anti-Terrorism Act*, in cui il gruppo è accusato di aver fornito, seppur indirettamente, supporto a soggetti collegati ad attività terroristiche. Sebbene la banca respinga con fermezza queste accuse, il solo coinvolgimento in procedimenti di tale natura evidenzia il rischio reputazionale e l'impatto etico che possono derivare da lacune nei controlli o nella *due diligence*. [101]

Non vi sono evidenze nei report annuali e negli *ESG data pack* dell'azienda *Standard Chartered PL*C di variazioni dei KPI *Business Ethics* e *Anti-Competition* dovute a riclassificazioni delle metodologie di rendicontazione o di calcolo post-CSRD. Le variazioni nei relativi numeri di controversie si confermano quindi essere dovute a variazioni reali delle stesse.

Nella sezione "*Legal and regulatory matters*" del report 2024 non si evince la comparsa di nessuna nuova controversia, in linea con i dati dei KPI nei paragrafi precedenti, inoltre, il gruppo dichiara sia nel 2023 che nel 2024 come nessuna di tali controversie ed indagini in corso venga considerata individualmente materiale. Tuttavia, alla luce delle incertezze connesse a tali questioni, non si può escludere che l'esito di una determinata controversia, che attualmente non viene considerata rilevante, possa alla fine risultare significativa per i risultati del gruppo in un particolare periodo di rendicontazione. [102]
Nel 2023, nella stessa sezione del report, l'azienda dichiara che si sono conclusi tre procedimenti legali nei quali erano state mosse accuse di corruzione nei confronti del

[100] Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2024.
[101] Ibid
[102] Ibid

gruppo o dei suoi dipendenti, nessuno dei quali ha portato all'accertamento di una responsabilità.[103]

3.2.4 Commento dei risultati nel settore bancario

In questo paragrafo si riepilogano le domande di ricerca poste in precedenza, riassumendone i risultati emersi dalla ricerca.

Domanda (1). L'implementazione della CSRD nel 2024 è associata ad un aumento delle controversie riportate dalle banche del campione (*privacy, business ethics, tax fraud, anti-competition*) rispetto al periodo 2022–2023?

No, non è emersa alcuna correlazione tra l'implementazione della CSRD ed un aumento delle controversie riportate nei report delle banche esaminate. L'analisi mostra assenza di variazioni nella *disclosure* delle controversie per *HSBC Holdings PLC*, mentre *Standard Chartered PLC* ha invece aumentato la granularità della *disclosure* sociale e dei dati sulla *privacy*, tuttavia non ha modificato la metodologia di rendicontazione delle controversie, infatti le variazioni numeriche nei casi risultano essere variazioni operative reali.

Domanda (2). In che misura si è evoluto il reporting sociale nel settore bancario a seguito della CSRD? Quali si rivelano essere le principali sfide settoriali nel conformarsi a tali obblighi?

Nel 2024 si assiste ad un ampliamento e ad una formalizzazione del reporting sociale (più temi, maggiore granularità e processi di *double-materiality*), seppur con adozione disomogenea della direttiva europea tra le banche. Infatti, l'azienda *HSBC Holdings PLC*, come emerso nell'analisi precedente, risulta essere ancora in una fase di pre-implementazione della CSRD, dato che rientra ancora tra gli obiettivi aziendali e il relativo report 2024 è stato rendicontato con gli stessi principi dell'anno precedente. Mentre *Standard Chartered PLC* ha evidenziato una rendicontazione sociale maggiormente dettagliata, con un aumento di paragrafi dedicati e *policy* più specifiche.
Le sfide maggiormente rilevanti riguardano la raccolta e la qualità dei dati sociali, insieme alla misurazione uniforme di indicatori sensibili (come le controversie), e l'integrazione del reporting sociale con i sistemi interni di *governance* e *risk*

[103] Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2023.

management. In particolare, *Standard Chartered PLC*, pur avendo aumentato la granularità nella rendicontazione delle *policy* sulla protezione dei dati sensibili, incontra la sfida di garantire comparabilità e copertura completa delle *disclosure* sociali. Ciò evidenzia che, a livello settoriale, la conformità agli obblighi CSRD nel sociale risulta eterogenea e ostacolata soprattutto da carenze nei dati e nella standardizzazione degli indicatori.

Domanda (3). Come reagiscono allo "shock" CSRD le banche con policy di compliance più strutturate in ambito internazionale o con maggiore esperienza pregressa in contenziosi?

La risposta delle aziende a tale "shock" è eterogenea: le grandi banche con reporting strutturato (es. *HSBC Holdings PLC*) non hanno mostrato adeguamenti immediati, mentre altre banche (es. *Standard Chartered PLC*) hanno utilizzato il periodo per aumentare la granularità informativa su determinate aree social/ESG. *HSBC Holdings PLC* dichiara nel 2024 come l'adeguamento CSRD sia ancora un obiettivo futuro e non presenta cambi metodologici sostanziali. Invece, Standard Chartered ha riorganizzato e arricchito la *disclosure* sociale e di *data privacy* nel 2024 rispetto all'anno precedente.

Segue la relativa verifica delle ipotesi poste in precedenza.

Ipotesi (1). Gli incrementi nel numero di controversie osservati nel 2023–2024 sono dovuti in misura prevalente a una maggiore granularità e ampliamento del perimetro di rendicontazione indotti dall'obbligatorietà di adozione o dall'anticipazione dei requisiti CSRD, e non ad un reale aumento della frequenza di comportamenti illeciti.

L'ipotesi è stata negata. I casi analizzati mostrano che le variazioni nei conteggi delle controversie derivano da cambiamenti reali degli eventi, solamente in ambiti relativi a *data privacy* si è osservata maggiore granularità delle informazioni, ma non uno spostamento metodologico nelle regole di *reporting* delle controversie.

Ipotesi (2). Le variazioni anomale, ovvero comparse e sparizioni nel 2023-2024 nell'azienda *Standard Chartered PLC* sono correlate alla segnalazione aziendale di cambi metodologici, indicando un effetto di *catch-up* e di riclassificazione piuttosto che un cambiamento operativo immediato.

Benché *Standard Chartered PLC* abbia riorganizzato il reporting e aumentato il dettaglio su temi sociali e *data risk*, non ci sono evidenze che le apparenti "comparse/sparizioni" di controversie nel 2023–2024 siano frutto di riclassificazioni metodologiche, le variazioni sono quindi state interpretate come reali.

Ipotesi (3). Una parte significativa della crescita di casi nei KPI deriva dalla scomposizione di eventi in sottocategorie e dalla maggiore granularità imposta dagli ESRS e CSRD, provocando un aumento dei conteggi pur senza un corrispondente aumento degli eventi sostanziali.

Non sono emerse evidenze di una massiva scomposizione delle controversie in sottocategorie da associare alla crescita dei conteggi. L'aumento dei dettagli riguarda principalmente altre sezioni ESG (*Sustainability Review* nel suo complesso), e non la riclassificazione delle metodologie di rendicontazione delle controversie.

3.3 Analisi del settore della moda

Nel corso di questo paragrafo si procede ad un'analisi critica e dettagliata dei KPI più rilevanti per il campione di aziende del settore della moda (*fashion*) selezionato, appartenente all'Euro Stoxx 600, con l'obiettivo di mettere in luce le dinamiche più significative che caratterizzano il settore. L'attenzione è rivolta, in particolare, alle politiche e alle operazioni aziendali volte a garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori, poiché tali aspetti non vanno interpretati esclusivamente come obblighi normativi ma come presupposti essenziali per il funzionamento sostenibile dell'intera *supply chain*. Un'efficace governance in materia *Health & Safety* consente infatti di esercitare un controllo interno continuo lungo la *supply chain* e di ridurre l'esposizione al rischio di forme di lavoro forzato o di sfruttamento minorile, fenomeni che risultano più diffusi nei contesti di approvvigionamento a basso costo e che possono avere ricadute sistemiche sulla catena del valore. È sempre più diffuso un sistema interno di valutazione dei fornitori, il quale assume una valenza strategica, infatti, selezionare partner che rispettino standard etici e normativi è uno strumento operativo per disincentivare modelli produttivi basati su condizioni lavorative inadeguate e per promuovere, indirettamente, un miglioramento delle condizioni di vita nelle economie coinvolte

In quest'ottica risultano centrali valori come il rispetto dei diritti umani e il commercio equo e solidale, per i quali è fondamentale un'analisi approfondita, poiché la presenza di controversie inerenti diritti umani o lacune nella gestione dei fornitori costituisce, in effetti, un indicatore precoce di rischio reputazionale e operativo, con potenziali impatti negativi su fiducia degli stakeholder e performance di mercato. I KPI settoriali che sono stati analizzati per il settore fashion sono: *Policy Fair Trade, Policy Child Labor, Policy Customer Health & Safety, Supplier ESG training, Human Rights Controversies, Human Rights Contractors.*

Pertanto, la selezione dei KPI oggetto di analisi è stata orientata a cogliere tanto le politiche dichiarate quanto l'effettiva capacità delle imprese di tradurre tali principi in pratiche concrete lungo tutta la filiera.

Tuttavia, l'analisi di questo settore è stata integrata con un'analisi intersettoriale nei paragrafi successivi, dove sono stati analizzati KPI omogenei tra i 3 settori oggetto di studio.

In seguito all'operazione di estrazione e selezione del campione di analisi per il settore fashion, il risultato che ne è conseguito sono 10 aziende, la tabella che segue ne riporta le principali informazioni economico-finanziarie.

Tabella 18 - Campione di aziende del settore della moda

Azienda	Sede	Fatturato	Numero dipendenti	Patrimonio Netto	Risultato 2024
CHRISTIAN DIOR SE	Parigi - Francia	€ 84.683 mln	215.637	€ 66.852 mln	€ 12.908 mln
LVMH MOET HENNESSY	Parigi - Francia	€ 84.700 mln	200.518	€ 69.300 mln	€ 12.600 mln
INDITEX	Galizia - Spagna	€ 38.630 mln	161.281	€ 19.670 mln	€ 5.860 mln
ADIDAS AG	Baviera - Germania	€ 23.683 mln	62.035	€ 5.868 mln	€ 756 mln
KERING	Parigi - Francia	€ 17.200 mln	46.930	€ 15.730 mln	€ 1.130 mln
RICHEMONT	Ginevra - Svizzera	€ 20.616 mln	37.117	€ 20.635 mln	€ 2.355 mln
LPP SA	Gdańsk - Polonia	€ 4.704 mln	21.489	€ 1.258 mln	€ 407 mln
PUMA SE	Baviera - Germania	€ 8.817,2 mln	19.599	€ 2.828,6 mln	€ 281,6 mln
BURBERRY GROUP	Londra - Regno Unito	£ 2.461 mln	9.336	£ 921 mln	£ (75) mln
MONCLER SPA	Milano - Italia	€ 3.108 mln	8.175	€ 3.586 mln	€ 639,6 mln

Fonte: Elaborazione propria, dati estratti dai relativi annual report 2024

3.3.1 Analisi dei KPI fashion

Il primo KPI fashion analizzato è *Policy Fair Trade*, il quale verifica se l'azienda adotta una politica di commercio equo che promuova condizioni minime di lavoro (ad esempio conformità a SA 8000) e valuta altresì il grado di trasparenza e tracciabilità delle informazioni riportate sul prodotto. La tabella successiva ne rappresenta i dati estratti dal database Refinitiv.

Tabella 19 - Policy Fair Trade KPI settore fashion

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
CHRISTIAN DIOR SE	NO	NO	NO	0	0
LVMH MOET HENNESSY	NO	NO	NO	0	0
INDITEX	NO	NO	NO	0	0
ADIDAS AG	NO	NO	NO	0	0
KERING	NO	NO	NO	0	0
RICHEMONT	YES	YES	NO	0	YES→NO
LPP SA	NO	NO	NO	0	0
PUMA SE	NO	NO	NO	0	0
BURBERRY GROUP	NO	NO	NO	0	0
MONCLER SPA	NO	NO	NO	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

La lettura dei dati evidenzia un quadro complessivamente omogeneo, caratterizzato da un'adozione formale molto limitata di *policy fair trade*, dato che solamente un'azienda ha evidenziato tali policy nel periodo considerato. Infatti, nove delle dieci aziende del campione (Christian Dior SE, LVMH Moet Hennessy, Inditex, Adidas AG, Kering, LPP SA, Puma SE, Burberry Group, Moncler SPA) presentano una situazione immutata nel triennio 2022–2024: per ciascun anno il valore del KPI è "NO".

È plausibile ritenere che la maggior parte di queste realtà disponga comunque di strumenti e pratiche rivolte al rispetto dei diritti dei lavoratori e alla sostenibilità delle filiere, quali codici di condotta dei fornitori, piani di due diligence e iniziative di tracciabilità, ma che tali interventi non siano stati codificati o presentati nei report con la stessa nomenclatura "*fair trade*" richiesta dal KPI.

Nel caso dell'azienda Richemont si osserva un andamento peculiare: la policy sul commercio equo e solidale è presente nel 2022 e nel 2023, ma scompare nel 2024. È plausibile che non si tratti di un reale arretramento, bensì di una riclassificazione dovuta alla riorganizzazione della rendicontazione in seguito all'implementazione della CSRD, che potrebbe aver portato a integrare i contenuti della policy "fair trade" in documenti più ampi.

Il secondo KPI fashion preso in esame è *Policy Child Labor*, che verifica se l'impresa adotta politiche e misure operative per prevenire il ricorso al lavoro minorile sia nella propria attività sia nella supply chain, valutando l'esistenza di programmi di prevenzione, la conformità alle norme sull'età minima e il riferimento a codici settoriali riconosciuti (come EICC o PSCI) e agli obblighi di compliance.

Tabella 20 - Policy Child Labor KPI settore fashion

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
CHRISTIAN DIOR SE	YES	YES	YES	0	0
LVMH MOET HENNESSY	YES	YES	YES	0	0
INDITEX	YES	YES	YES	0	0
ADIDAS AG	YES	YES	YES	0	0
KERING	YES	YES	YES	0	0
RICHEMONT	YES	YES	YES	0	0
LPP SA	YES	YES	YES	0	0
PUMA SE	YES	YES	YES	0	0
BURBERRY GROUP	YES	YES	YES	0	0
MONCLER SPA	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Dall'osservazione della tabella emerge che tutte le imprese considerate dichiarano, per il triennio 2022–2024, l'adozione di una *policy* volta a prevenire il ricorso al lavoro minorile. Questo risultato appare coerente con la storia e la natura del settore fashion, che è storicamente esposto a criticità legate allo sfruttamento della manodopera in catene di fornitura complesse e geograficamente disperse. Proprio per tali ragioni le aziende del comparto hanno avuto forti incentivi, già da diversi anni, a formalizzare codici di condotta e politiche *anti-child labour*. Questi incentivi si concretizzano in pressioni esercitate da stakeholder istituzionali e finanziari, insieme al rischio reputazionale connesso a scandali mediatici, che hanno contribuito ad accelerare l'integrazione di tali strumenti di monitoraggio nelle pratiche di compliance aziendale.

La diffusione e la stabilità di questa policy suggerisce che la maggior parte delle aziende del campione abbia raggiunto una fase di consolidamento a livello formale, perciò esse risultano svantaggiate in maniera molto limitata dagli adempimenti introdotti dalla

CSRD, in quanto la base documentale richiesta dal reporting è già disponibile e consolidata.

Successivamente, segue una tabella con i dati estratti relativi al terzo KPI *Policy Customer Health & Safety*, il quale valuta se l'impresa ha formalizzato una direttiva aziendale per la tutela della salute e sicurezza dei consumatori, accertando la presenza di procedure e iniziative focalizzate sui prodotti (escludendo i servizi) che mirino a promuovere benefici sanitari e a ridurre i potenziali rischi per l'utilizzatore.

Tabella 21 - Policy Customer Health & Safety KPI settore fashion

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
CHRISTIAN DIOR SE	YES	YES	YES	0	0
LVMH MOET HENNESSY	YES	YES	YES	0	0
INDITEX	YES	YES	YES	0	0
ADIDAS AG	YES	YES	YES	0	0
KERING	YES	YES	YES	0	0
RICHEMONT	NO	NO	NO	0	0
LPP SA	YES	YES	YES	0	0
PUMA SE	YES	YES	YES	0	0
BURBERRY GROUP	NO	NO	YES	0	NO→YES
MONCLER SPA	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

I dati rappresentati nella tabella evidenziano che la maggior parte delle aziende esaminate (Christian Dior SE, LVMH Moët Hennessy, Inditex, Adidas AG, Kering, LPP SA, Puma SE, Moncler SPA) dichiarano per il triennio 2022–2024 l'esistenza di una policy volta a tutelare la salute e la sicurezza dei clienti. Vi è quindi una diffusa adozione di

strumenti aziendali volti a presidiare i rischi connessi ai prodotti, nonostante le differenze di rendicontazione tra le imprese.

L'adozione generalizzata di una *policy customer health & safety* è coerente con le caratteristiche del settore fashion, in cui le problematiche legate alla sicurezza dei prodotti assumono grande rilevanza ed impongono controlli stringenti oltre a standard di conformità. La presenza di una policy strutturata facilita la predisposizione della documentazione richiesta dalla CSRD, poiché fornisce una base normativa interna da cui estrapolare le informazioni necessarie.

Tuttavia due aziende del campione di analisi riportano dei dati contrastanti con ciò che è stato appena discusso:

- Richemont: Nel periodo 2022-2024 la tabella illustra un'assenza dichiarata di *policy customer health & safety*. Tale mancanza formale non esclude l'esistenza di pratiche operative di *product safety*, le quali potrebbero essere frammentate nelle varie *business unit* aziendali oppure incorporate in procedure di qualità aziendale non etichettate a livello centralizzato. Lo scenario ipotizzato rappresenta una debolezza dal punto di vista della CSRD, infatti l'assenza di un documento chiaramente identificabile come tale policy complica la disclosure a livello di responsabilità, processi e KPI, rendendo oneroso dimostrare efficacemente l'attività di governance del rischio prodotti.
- Burberry Group: Il passaggio da "NO" (2022–2023) a "YES" (2024) indica un cambiamento documentale significativo che può essere interpretato in due modi, entrambi plausibili. La prima ipotesi si basa sulla reale introduzione di una *policy* specifica in merito alla salute e sicurezza del cliente, motivata dall'implementazione della CSRD nel 2024, mentre la seconda ipotesi sostiene che sia stata effettuata una riclassificazione di policy già esistenti sotto la nuova dicitura al fine di una omologazione alla rendicontazione CSRD.

Il quarto KPI oggetto di indagine è *Supplier ESG training,* il quale valuta se l'impresa fornisce ai fornitori programmi di formazione ed iniziative di collaborazione riguardo a temi ESG, considerando anche audit che sfociano in attività congiunte e l'allineamento a

codici di settore (es. EICC, PSCI), con una descrizione puntuale delle azioni intraprese. La tabella sottostante ne riepiloga i dati.

Tabella 22 - Supplier ESG training KPI settore fashion

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
CHRISTIAN DIOR SE	YES	YES	YES	0	0
LVMH MOET HENNESSY	YES	YES	YES	0	0
INDITEX	YES	YES	YES	0	0
ADIDAS AG	YES	YES	YES	0	0
KERING	YES	YES	YES	0	0
RICHEMONT	YES	YES	YES	0	0
LPP SA	YES	YES	YES	0	0
PUMA SE	YES	YES	YES	0	0
BURBERRY GROUP	YES	YES	YES	0	0
MONCLER SPA	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

L'estrazione dati evidenzia un risultato completamente omogeneo nel campione di aziende analizzato, infatti, per il periodo 2022–2024 tutte le imprese considerate dichiarano di erogare formazione ESG ai propri fornitori. Tale uniformità riflette l'evoluzione del settore fashion, dove la diffusione di iniziative collaborative lungo la filiera risponde a necessità a livello regolatorio, come al bisogno di mitigare rischi reputazionali ed aspettative degli stakeholders. Poiché tali iniziative richiedono un investimento continuativo e collaborazione operativa con i partner esterni, la loro diffusione già a partire dal 2022 suggerisce che il settore abbia anticipato in parte le esigenze di trasparenza e responsabilità imposte dalla CSRD.

È importante specificare che il presente KPI è relativo, in quanto attesta soltanto l'esistenza di attività formative e non fornisce informazioni sulla loro copertura

(percentuale di fornitoti raggiunti / la durata delle attività formative) o efficacia (frequenza degli interventi e la loro relazione con i piani di miglioramento nella *supply chain*).

Segue il KPI *Human Rights Controversies* che rileva il numero di controversie documentate dai media relative a presunte violazioni dei diritti umani, comprese quelle che coinvolgono fornitori e appaltatori, considerando tutte le forme di abuso o violazione segnalate. Seguono i relativi dati rappresentati in tabella.

Tabella 23 - Human Rights Controversies KPI settore fashion

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
CHRISTIAN DIOR SE	X	X	1	0	+1
LVMH MOET HENNESSY	X	X	1	0	+1
INDITEX	1	X	1	-1	+1
ADIDAS AG	1	X	X	-1	0
KERING	X	X	X	0	0
RICHEMONT	X	X	X	0	0
LPP SA	X	X	X	0	0
PUMA SE	1	X	X	-1	0
BURBERRY GROUP	2	X	X	-2	0
MONCLER SPA	X	X	X	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

- Christian Dior SE e LVMH Moet Hennessy: entrambe le aziende registrano un passaggio da assenza di casi ad un episodio riportato nel 2024. Tale dinamica potrebbe essere interpretata come effetto di una maggiore tracciabilità e divulgazione dei rischi lungo la supply chain, resa necessaria dai requisiti CSRD, infatti le aziende sono spinte a rendere pubbliche le criticità preesistenti,

portando ad un aumento del numero di controversie senza un reale deterioramento delle condizioni della *supply chain*. Allo stesso tempo è plausibile che la maggiore attenzione regolatoria della CSRD abbia generato un controllo più stringente da parte dei media, aumentando il perimetro della rendicontazione reale di casi.

- Inditex: presenta una controversia nel 2022, un'assenza di casi nel 2023 ed infine una nuova segnalazione nel 2024. Questo pattern suggerisce che l'azienda o la relativa *supply chain* sia esposta a vulnerabilità ricorrenti, qualora il caso nel 2024 riguardi gli stessi fornitori oppure le stesse ragioni del 2022. Viceversa, potrebbe segnalare nuove esposizioni non direttamente correlate a controversie precedenti.
- Adidag AG e Puma SE: entrambe registrano controversie nel 2022 e nessuna nel 2023–2024. Un primo possibile scenario si concretizza nell'implementazione di pratiche operative efficaci, in seguito alla controversia nel 2022, che abbiano ridotto l'emergere di nuovi episodi. Mentre un secondo scenario esamina come la maggiore trasparenza richiesta dalla CSRD non abbia rilevato nuovi casi dato che le pratiche di *due diligence* erano già consolidate.
- Burberry Group: vi è un picco di due controversie nel 2022 seguito da assenza di segnalazioni nel 2023–2024. Il trend suggerisce che l'azienda abbia adottato attività efficaci al fine di rimediare alle controversie nel 2022, costruendo una solida governance interna che ha impedito l'insorgere di nuove controversie negli anni successivi.
- Kering, Richemont, LPP SA, Moncler SPA: queste aziende non mostrano casi nel triennio considerato, facendo presumere che si tratti di aziende con sistemi di controllo fortemente consolidati ed affidabili, unitamente ad una supply chain meno esposta a violazioni caratterizzate da un alto impatto mediatico. Allo stesso tempo però, questa mancanza di dati può essere interpretata come una implementazione limitata e poco efficace della CSRD.

Infine, l'ultimo KPI analizzato per il settore fashion è *Human Rights Contractors* che verifica se l'azienda integra criteri di diritti umani nella selezione e nel monitoraggio dei fornitori e dei partner di approvvigionamento, valutando l'efficacia delle pratiche di due

diligence e la gestione dei rischi nella catena di fornitura. Segue la relativa tabella riepilogativa.

Tabella 24 - Human Rights Contractors KPI settore fashion

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
CHRISTIAN DIOR SE	YES	YES	YES	0	0
LVMH MOET HENNESSY	YES	YES	YES	0	0
INDITEX	YES	YES	YES	0	0
ADIDAS AG	YES	YES	YES	0	0
KERING	YES	YES	YES	0	0
RICHEMONT	YES	YES	YES	0	0
LPP SA	YES	YES	YES	0	0
PUMA SE	YES	YES	YES	0	0
BURBERRY GROUP	YES	YES	YES	0	0
MONCLER SPA	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Il KPI esaminato restituisce per l'intero campione un valore uniforme, infatti tutte le società riportano la dicitura "YES" per gli anni 2022, 2023 e 2024. Questo risultato indica in maniera netta che l'integrazione di criteri di diritti umani nelle pratiche di approvvigionamento non è una novità introdotta dalla CSRD, ma rappresenta piuttosto una prassi consolidata nel settore già nei due anni precedenti l'entrata in vigore della normativa europea. L'implementazione della CSRD nel 2024, pur non emergendo come fattore di novità, ha verosimilmente inciso sul modo in cui queste pratiche vengono documentate. La normativa punta verso una *disclosure* più comparabile con maggiore granularità informativa, perciò l'effetto della CSRD sul KPI si manifesta nella qualità della *disclosure* e nella richiesta di evidenze dei dati.

3.3.2 Definizione delle ipotesi oggetto di indagine nel settore fashion

Nel presente paragrafo sono elencate le domande di ricerca che guidano l'indagine empirica nel settore fashion. Le seguenti domande si propongono di verificare in che misura la CSRD abbia influenzato le modalità ed i contenuti effettivi della rendicontazione sociale nel settore:

1. In che misura l'entrata in vigore della CSRD ha trasformato la segnalazione delle *policy* nel settore fashion passando da una presenza meramente formale ad una rendicontazione più granulare e specifica?
2. Quali sono le principali difficoltà a livello operativo e di governance che le aziende del settore *fashion* incontrano nel rendere comparabili e verificabili le evidenze di *due diligence* sui diritti umani lungo *supply chain* complesse dopo l'implementazione della CSRD?
3. La presenza di controversie sui diritti umani riportate nel 2024 riflette un effettivo aumento di casi o piuttosto una maggiore propensione alla *disclosure* e alla mappatura dei rischi introdotta dalla CSRD?

Le ipotesi di ricerca sottostanti mirano a distinguere se le variazioni dei KPI riflettano principalmente un aumento della granularità informativa e della trasparenza o, al contrario, cambiamenti sostanziali nelle prassi operative di *due diligence* lungo la *supply chain*. Segue il relativo elenco:

1. L'entrata in vigore della CSRD non ha aumentato la percentuale di aziende del campione che dichiarano la presenza di *policy* sociali, in quanto nella maggior parte dei casi erano già presenti e ben consolidate, tuttavia ne ha determinato un aumento della profondità informativa.
2. Variazioni documentali di breve periodo (ad esempio la comparsa/scomparsa di *policy* in alcuni casi) sono prevalentemente effetto di riclassificazioni nella rendicontazione imposte dall'allineamento ai requisiti CSRD, piuttosto che di reali cambiamenti delle pratiche operative.
3. L'aumento osservato del KPI *Human Rights Controversies* in alcuni casi nel 2024 è in gran parte motivato da una maggiore rilevazione e pubblicazione di casi dovuta a normative più stringenti e a una pressione mediatica accresciuta,

piuttosto che da un deterioramento sistemico uniforme nelle pratiche di *due diligence*.

Allo scopo di analizzare approfonditamente le domande ed ipotesi di ricerca, sono state selezionate 2 aziende del campione oggetto di analisi: *Richemont* e *Christian Dior SE*.
Richemont è stata selezionata in quanto nei KPI mostra una variazione anomala nella *disclosure* relativa a *policy* sociali (ad esempio il caso YES → NO nel KPI *Policy Fair Trade* nel 2024) e un'assenza netta relativa al KPI *Policy Customer Health & Safety* dove il resto del campione è allineato. Questo profilo rende *Richemont* ideale per validare l'ipotesi che molte variazioni 2023→2024 siano dovute a riclassificazioni o a riorganizzazioni della rendicontazione dovute all'implementazione della CSRD. Analizzando i report 2023–2024 di *Richemont* si può verificare se la voce «*fair trade*» è stata spostata, integrata o eliminata, valutare la granularità degli indicatori quantitativi introdotti nel 2024 e dunque misurare la possibile trasformazione dalla mera presenza formale di policy a una *disclosure* più dettagliata.

Christian Dior SE, invece, è la seconda azienda esaminata, poiché risulta rilevante la comparsa di un caso nel 2024 nel KPI *Human Rights Controversies*. Questo la rende particolarmente utile per verificare la terza ipotesi, ovvero se l'aumento delle controversie osservato nel 2024 sia principalmente attribuibile a una maggiore rilevazione indotta dalla CSRD o ad un effettivo peggioramento delle condizioni di filiera. *Christian Dior SE*, data la sua dimensione e visibilità, offre inoltre la possibilità di analizzare come la CSRD abbia influito sulla qualità e sulla frequenza delle informazioni pubblicate, permettendo, inoltre, di esplorare le difficoltà operative nel rendere comparabili i dati sulla *due diligence* lungo la *supply chain*, elemento centrale della seconda domanda di ricerca.

3.3.3 Verifica delle ipotesi nel settore fashion

Nel confrontare i report annuali 2023 e 2024 di *Christian Dior SE* si osserva immediatamente un grande cambiamento nella struttura del report, il 2024 non è semplicemente un'edizione più ricca del consueto *annual report*, ma rappresenta l'adozione strutturata di un nuovo quadro normativo e informativo, la CSRD e gli ESRS, che ridefinisce metodo, perimetro e dettaglio della rendicontazione ESG. Nel 2023 le informazioni non finanziarie erano integrate nel *Management Report* e presentavano una narrazione articolata su temi ambientali, di attrazione e *retention* del talento e iniziative di responsabilità sociale, con una verifica di terza parte a livello di *assurance* limitata[104]; nel 2024 invece emerge un *Sustainability Report* dedicato, costruito attorno agli schemi ESRS e accompagnato da una relazione di certificazione specifica sulle informazioni di sostenibilità e sulla tassonomia, il che rende il documento più formalizzato e orientato alla comparabilità.[105]

Se ci si concentra specificamente sulla rendicontazione sociale, il cambiamento è ancor più evidente. Là dove nel 2023 i temi sociali (forze lavoro, formazione, diversità e inclusione, salute e sicurezza) erano distribuiti in diverse sezioni del *Management Report*, nel 2024 essi trovano una collocazione organica e strutturata all'interno del capitolo *Social* del *Sustainability Report*, andando a riflettere il bisogno di collegare politiche e obiettivi ad indicatori misurabili e ad azioni concrete sulla filiera. Nel 2024 le politiche sui diritti umani sono esplicitamente allineate a standard internazionali, i meccanismi di segnalazione di illeciti e i sistemi di monitoraggio della salute e sicurezza sono descritti con maggiore precisione, inoltre il linguaggio adottato è più normativo e orientato alla responsabilità formale.

Un aspetto operativo cruciale che cambia tra i due esercizi riguarda la gestione della *supply chain*. Il report 2024 documenta azioni concrete di auditing sui fornitori e sui subappaltatori, piani di *remediation* e un *action plan* che dimostra come gli impatti sociali nella catena del valore vengano ora monitorati e gestiti in modo sistematico, mentre nel 2023 tali pratiche erano presenti ma meno centralizzate e meno vincolate a indicatori standard. Questo spostamento verso la rendicontazione della catena del

[104] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2023.
[105] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.

valore implica che è necessario dimostrare controlli, evidenze di audit e progressi quantitativi relativi ai fornitori.

La maggiore granularità dei dati è un altro cambiamento tangibile. Nel 2023 i KPI sociali esistevano, ma spesso in formati aziendali non normalizzati, mentre nel 2024 compaiono *datapoint* standardizzati e tabelle di tracciabilità che rendono visibili progressi misurabili (per esempio, indicatori di tracciabilità delle materie prime che mostrano salti di copertura percentuale tra i due anni in alcune voci). Tale evoluzione rende il report non solo più trasparente, ma anche più utile per analisi comparative nel tempo e per valutazioni esterne.[106]

La *governance* del *reporting* sociale si è adeguata a questi requisiti, infatti se nel 2023 la verifica esterna era già prevista, nel 2024 la funzione di *assurance* viene estesa e specificata anche in relazione alla conformità ESRS e alle *disclosure* di tassonomia, il lavoro dei revisori deve ora coprire *datapoint* nuovi, processi di raccolta dati più complessi e la dimostrazione di controlli lungo la catena del valore. Questo mutamento aumenta la responsabilità del *board* e richiede investimenti nei sistemi informativi e nei processi di controllo interno, poiché le evidenze richieste per l'*audit* sono maggiormente numerose e dettagliate.

Il report 2024 non dichiara esplicitamente una *policy fair trade*, come indicato in precedenza dal relativo KPI, tuttavia contempla la tematica del *sourcing* responsabile e nella sezione dedicata a *Watches & Jewelry* indica che, per l'oro, sta lavorando per riconoscere e adottare standard come *Responsible Jewellery Council* (RJC) e altri schemi tra cui *Fairmined* e *Fairtrade* come possibili standard futuri o complementari alla certificazione già utilizzata. Inoltre, il report descrive chiaramente le politiche e gli obiettivi di approvvigionamento responsabile (*LIFE 360*), l'aggiornamento del *Business Partner & Supplier Code of Conduct* (settembre 2024) e l'impegno a far firmare e verificare il rispetto del codice da tutti i fornitori. [107]

Per quanto riguarda la *policy child labor*, nel report annuale 2024 l'azienda fa riferimento al *Business Partner & Supplier Code of Conduct* (aggiornato a settembre 2024) che esplicita le aspettative verso fornitori e subappaltatori, vietando in modo netto il lavoro forzato, la tratta di esseri umani e il lavoro minorile. Inoltre, il codice

[106] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.
[107] Ibid

specifica che il lavoro minorile è proibito per tutti i bambini al di sotto dei 16 anni e che, nei paesi la cui normativa locale prevede una età minima più elevata o un obbligo scolastico esteso, si applica l'età più alta. Il report descrive poi un sistema di d*ue diligence* e controllo della filiera che include valutazioni tramite la piattaforma EcoVadis, *audit on-site* e interviste ai lavoratori durante gli *audit*, strumenti pensati anche per rilevare problematiche quali il lavoro minorile. Nel 2024 sono riportati 4.066 audit on-site (3.690 fornitori/subappaltatori), senza includere gli *assessments EcoVadis,* e la percentuale di *audit* che coprono aspetti legati alla forza lavoro, tra cui *forced labour* e *child labour*, è indicata come molto consistente (88% degli *audit* copriva sia aspetti *workforce* che ambientali). Il codice attribuisce inoltre ai singoli enti del gruppo il diritto di richiedere correzioni, sospendere o cessare relazioni commerciali in caso di violazioni. Il report collega questa disciplina anche al quadro più ampio della *vigilance* e dei principi internazionali (*UN Guiding Principles, ILO, OECD*), mostrando che il divieto del lavoro minorile è integrato tanto nelle politiche globali del gruppo quanto nelle procedure operative rivolte alla *value chain*. Per quanto riguarda canali di segnalazione e controllo, il documento evidenzia il *LVMH Alert Line* (meccanismo di segnalazione) che può contribuire all'emersione di violazioni in ambito lavorativo.
Il report annuale 2023 mostra una *policy child labor* solida e un programma di audit in atto, tuttavia nel 2024 non solo si mantiene il divieto del lavoro minorile ma lo si arricchisce con soglie d'età esplicite, procedure contrattuali e di *subcontracting* più precise, tempi di reazione rapidi in caso di violazioni, obiettivi vincolanti per i *buyer* e un'espansione numerica e qualitativa delle attività di controllo (2.021 audit nel 2023 rispetto a 4.066 nel 2024).[108]

Analizzando la *policy customer health & safety* si evidenzia come in entrambi gli anni il gruppo dichiara l'impegno a rispettare i requisiti normativi europei per i cosmetici insieme alla regolamentazione REACH, ad applicare poi standard interni stringenti relativamente a sviluppo, qualità, tracciabilità e sicurezza dei prodotti, e a mantenere servizi dedicati per gestire reclami e segnalazioni di effetti avversi. Nel 2023 questa traccia è ben visibile nella descrizione delle funzioni di *customer relations* e nel richiamo all'*LVMH Restricted Substances List* e alle reti di professionisti per la sorveglianza post-commercializzazione.[109]

[108] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.
[109] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2023.

Sul fronte delle politiche specifiche di prevenzione dei rischi, il 2023 mostrava già comportamenti proattivi, ad esempio l'adozione di liste interne di sostanze vietate e il ruolo dei laboratori per testare le sostanze a rischio, ma il 2024 aggiorna e amplia queste misure con iniziative concrete come certificazioni e etichettature nuove ("*Clean at Sephora*", "*Planet Aware by Sephora*"), l'obiettivo è quello di estendere un sistema informativo di prodotto (QR/*labeling*) a decine di migliaia di referenze entro specifiche scadenze insieme ad un approccio più strutturato alla gestione dei comportamenti a rischio (*responsible drinking* per i vini e alcolici). [110]

Pur non trattandosi di una rivoluzione di principio, poiché gli impegni generali alla sicurezza del consumatore erano già chiari nel 2023, il report 2024 presenta la *policy customer health & safety* in forma decisamente più granulare ed operativa.

In merito al KPI *supplier ESG training*, nel 2023 il gruppo documentava esplicitamente che offre ai fornitori «opportunità di formazione» e aveva avviato già nel 2021 un programma di formazione su *responsible purchasing* che è stato erogato dal 2022 e ulteriormente rafforzato nel 2023 con sessioni in diverse aree geografiche. Lo stesso anno il *report* registrava l'avvio della *LIFE 360 Business Partners* come piattaforma di supporto alla filiera, a integrazione dell'attività di *audit* e di *coaching* ai fornitori. [111]

Nel 2024 la formazione ai fornitori non solo continua, ma viene declinata con obiettivi, aree geografiche, metodologie e legami operativi molto più espliciti. Infatti, il report indica che, oltre al catalogo formativo aperto ai partner, nel 2024 si sono tenute sessioni mirate in paesi chiave come Italia e Cina con contenuti scelti in base alle non-conformità emerse dagli audit, inoltre viene poi fissato un target formale per i *buyer* (100% dei *buyer* formati in *responsible purchasing* entro il 2026).[112]

A confermare che il rapporto tra audit e formazione è stato rafforzato, i numeri mostrano come nel 2023 il Gruppo riportava circa 2.021 audit su 1.725 fornitori/subappaltatori, mentre nel 2024 gli audit salgono a 4.066 su 3.690 fornitori/subappaltatori e l'88% di questi copre simultaneamente aspetti workforce e ambientali. Il report 2024 specifica inoltre che tutti gli audit devono portare a un *corrective action plan* e che le attività formative e di supporto vengono intraprese proprio in funzione delle criticità emerse.

[110] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.
[111] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2023.
[112] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.

Christian Dior SE riporta 1 controversia nel 2024, come riportato nel KPI *human rights controversies*, in merito alla filiera del *leather goods* in Italia, a seguito di accuse e provvedimenti amministrativi relativi al mancato rispetto delle norme sul lavoro in catene di subfornitura, *Manufactures Dior Srl* (una controllata di *Dior Italy*) è stata posta sotto amministrazione controllata dal tribunale di Milano nel giugno 2024 come misura protettiva a fronte di violazioni riscontrate presso due subappaltatori. Il report precisa che *Dior* ha cooperato con il commissario giudiziale e che la misura, definita straordinaria ed isolata, è poi stata sospesa nel febbraio 2025. Il rapporto rimanda alle azioni mirate descritte nella sezione "*Vigilance Plan*", e documenta come l'uso di questi strumenti sia parte integrante del ciclo di identificazione e gestione delle controversie sui diritti umani.[113]

In merito al KPI *human rights contractor*, si prende in esame l'attività di selezione e monitoraggio dei fornitori e partner di approvvigionamento. Nel 2023 il gruppo aveva già codificato aspettative sui fornitori tramite i *Supplier Codes of Conduct*, svolgeva mappature di rischio, ricorreva alla piattaforma *EcoVadis* e realizzava audit *on-site* cui seguivano piani correttivi e occasionali programmi di *coaching* per i fornitori. [114]
Nel 2024 però il codice è stato aggiornato (*Business Partner & Supplier Code of Conduct*, settembre 2024) e viene imposto come requisito diffuso, si richiede quindi approvazione preventiva e limiti formali alla sub-appaltazione, e la selezione stessa include obblighi di *audit* pre-ingresso per i fornitori individuati come ad alto rischio.
Nel 2024 *Christian Dior SE* dà maggiore evidenza alla *governance* e agli strumenti contrattuali con l'obiettivo di includere clausole di sostenibilità nei contratti strategici entro scadenze prefissate, oltre alla tracciabilità obbligatoria per le catene strategiche e la possibilità espressa di sospendere o terminare rapporti in caso di non-conformità. Queste pratiche mettono in luce come la selezione e il monitoraggio dei fornitori includono ora criteri di diritti umani come condizione contrattuale.[115]

Per quanto riguarda la seconda azienda oggetto di analisi, è importante precisare come *Richemont* non abbia incorporato la reportistica non finanziaria all'interno dei report annuali, bensì elabora annualmente dei report ESG dedicati alla rendicontazione non finanziaria. Questa scelta è coerente con l'obiettivo di fornire dettaglio e trasparenza

[113] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.
[114] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2023.
[115] Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.

tecnica, tuttavia impone un obbligo addizionale di integrazione comunicativa, di fatto senza sinergie chiare tra report finanziario e non-finanziario, la separazione rischia di generare frammentazione informativa e difficoltà di lettura per gli stakeholders che devono valutare l'azienda in maniera olistica.

Richemont non presenta un cambiamento sostanziale nel reporting ESG tra il 2023 ed il 2024, le variazioni si concretizzano principalmente nella forma e in qualche contenuto mirato, ma non varia il contenuto complessiva. Il report 2024 formalizza e rende più misurabile quanto già avviato nel 2023, introduce poi un vero *ESG Management System* con un primo *ESG Risk & Opportunity Assessment*, che collega la materialità ai processi di gruppo e all'*Enterprise Risk Management* (ERM), offrendo più struttura interna e non un cambio di strategia.[116]
Sul piano sociale il cambiamento è principalmente incrementale, nel 2024 la sezione "*Social Data Set*" è più dettagliata e presenta tabelle strutturate su *headcount*, nuove assunzioni per età e genere, tassi di turnover, ore medie di formazione e percentuali di performance review. Questi strumenti di analisi migliorano comparabilità e monitoraggio rispetto al 2023, quando molte evidenze erano ancora presentate in forma piuttosto narrativa.[117]

Questa mancanza di cambiamenti sostanziali dell'azienda *Richemont* non significa però che l'azienda non abbia aggiornato le proprie metodologie di reporting ESG alla luce degli obblighi CSRD. Al contrario, *Richemont* ha effettuato un salto qualitativo nel reporting ESG dal 2022 al 2023, anticipando gli obblighi CSRD entrati in vigore nel 2024.
Il report ESG 2022 è impostato con un approccio strategico e narrativo (ampie sezioni su strategia, materiality e iniziative di prodotto), ma senza la struttura formale e le appendici normative che caratterizzano i report successivi. Nel 2022 l'azienda dichiara di aver adottato il principio della *double materiality* e di prepararsi alle future obbligazioni CSRD, ma lo fa in termini di *roadmap* e impegno strategico più che di *disclosure* normativa standardizzata.[118]
Nel 2023 quel lavoro preparatorio si traduce in pratiche concrete e riconoscibili come "anticipatorie" rispetto alla CSRD, infatti tale report applica formalmente la *double materiality*, amplia il coinvolgimento degli stakeholder, aumenta il numero di indicatori

[116] Non-Financial Report, *Richemont*, 2023.
[117] Non-Financial Report, *Richemont*, 2024.
[118] Sustainability Report, *Richemont*, 2022.

GRI ed esplicita il legame tra valutazione di materialità e gestione del rischio (ERM). Nel 2024 avviene poi l'intervento di perfezionamento nella rendicontazione ai sensi della CSRD.

Nel settore della moda e del lusso queste scelte di rendicontazione sono rilevanti per ragioni concrete, di fatto i materiali critici del settore (oro, gemme, pelli) hanno catene di fornitura *multi-tier*, spesso con componenti di estrazione artigianale o in paesi ad alto rischio, perciò la "tracciabilità fino all'origine" non è un esercizio simbolico ma una necessità operativa per identificare casi di traffici illeciti o di lavoro minorile, e adempiere a requisiti legali specifici. Richemont ha centralizzato parte dell'attività di *sourcing* e creato comitati di settore (*Stone Supply Chain Committee*) per standardizzare il controllo su questi materiali.

Nel KPI settoriale *policy fair trade* analizzato nei paragrafi precedenti, emerge una variazione meritevole di essere analizzata approfonditamente per quanto riguarda l'azienda Richemont, essa passa da una dicitura "YES" nel 2023 alla dicitura "NO" nel 2024, andando ad indicare la presunta scomparsa di tale policy.

Tuttavia, l'analisi del report ESG 2024, insieme a quella del report ESG 2023, ha rivelato come si tratti di una riclassificazione a livello di rendicontazione di tale *policy*.

Nel 2023 la rendicontazione di Richemont sul fair trade nomina partnership e progetti concreti (in particolare il sostegno a SOTRAMI tramite la *Swiss Better Gold Association*), descrive il *Product Social Impact Assessment* (PSIA) condotto sull'oro ASM, il pagamento di un *Impact Premium* e gli effetti sulla comunità locale, presentando quindi il fair trade come caso concreto di intervento e misurazione d'impatto.[119]

Tuttavia, nel 2024 il riferimento al fair trade non scompare, ma viene inserito in un quadro operativo più ampio, formalizzando il *Responsible Sourcing Handbook*, rafforzando il *Supplier Code of Conduct* e la *Raw Materials Sourcing Policy* e mettendo poi in primo piano certificazioni e metodologie di *due diligence*, presentando il fair trade come uno degli strumenti operativi integrati nel sistema di *sourcing* responsabile invece che come singola "*headline*" di progetto. [120]

In riferimento al KPI policy health & safety, *Richemont* non ne segnala la presenza nei relativi report ESG nel triennio considerato. Nel 2022 il tema non compare se non indirettamente, attraverso riferimenti generali alla qualità e sicurezza dei prodotti, in

[119] ESG Report, *Richemont*, 2023.
[120] Non-Financial Report, *Richemont*, 2024.

seguito nel 2023, con l'adozione degli standard GRI, *Richemont* inizia a dichiarare la copertura della *disclosure* GRI 416 (*customer health and safety*), sebbene in forma limitata e senza presentare una policy distinta. Infine nel 2024 il tema viene ripreso e si nota che la tutela della salute e sicurezza del cliente è affrontata come parte dei sistemi di tracciabilità e degli strumenti di due diligence, ma ancora senza configurarsi come *policy* separata.

3.3.4 Commento dei risultati nel settore fashion

Nel presente paragrafo si procede a riepilogare le domande di ricerca, insieme alle ipotesi di ricerca, poste nei paragrafi precedenti.

Domanda (1). In che misura l'entrata in vigore della CSRD ha trasformato la segnalazione delle policy nel settore fashion passando da una presenza meramente formale ad una rendicontazione più granulare e specifica?

L'entrata in vigore della CSRD ha effettivamente portato a una trasformazione nella qualità della rendicontazione delle policy nel settore moda, le aziende hanno infatti adattato i loro report, introducendo maggiore granularità nei dati, come evidenziato nei casi di *Christian Dior SE* e *Richemont*. Le policy sociali, precedentemente documentate in modo generico, ora sono presentate in maniera maggiormente dettagliata, nel caso *Christian Dior SE,* ad esempio, la *policy* contro il lavoro minorile è stata arricchita con soglie d'età specifiche ed un aumento degli *audit* sulla *supply chain*, la *policy customer health & safety* è stata ampliata con nuove certificazioni e etichettature, mentre il programma di formazione ESG per i fornitori è stato formalizzato con obiettivi specifici per i *buyer* e un maggiore focus su responsabilità sociale e ambientale. Inoltre, la policy sui diritti umani per i fornitori è stata consolidata con l'aggiornamento del *Business Partner & Supplier Code of Conduct*, introducendo audit obbligatori e clausole di sostenibilità nei contratti.

Domanda (2). Quali sono le principali difficoltà a livello operativo e di governance che le aziende del settore fashion incontrano nel rendere comparabili e verificabili le evidenze di due diligence sui diritti umani lungo supply chain complesse dopo l'implementazione della CSRD?

Una delle difficoltà principali del settore *fashion* è l'adeguamento dei sistemi informativi e dei processi di monitoraggio lungo le catene di approvvigionamento, specialmente per quanto riguarda la tracciabilità delle materie prime ed il controllo delle pratiche di *due diligence* sui diritti umani. La complessità delle *supply chain multi-tier*, come quelle nel settore della moda e del lusso, complica la verifica delle evidenze di compliance e la standardizzazione delle pratiche di reporting. Nonostante ciò, alcune aziende, come *Christian Dior SE*, hanno mostrato investimenti in sistemi più strutturati per affrontare tali sfide, documentando *audit* e misure correttive.

Domanda (3). La presenza di controversie sui diritti umani riportate nel 2024 riflette un effettivo aumento di casi o piuttosto una maggiore propensione alla disclosure e alla mappatura dei rischi introdotta dalla CSRD?

Il maggior numero di controversie riportate nel 2024 riflette sia fatti concreti emersi nella filiera sia una forte volontà dell'azienda di identificarli e divulgarli. Questo è evidente in aziende come *Christian Dior SE*, che ha riportato un singolo caso nel 2024, ma il contesto suggerisce che la rendicontazione è diventata più dettagliata e trasparente, piuttosto che un indicatore di peggioramento delle condizioni nella supply chain. Infatti, da un lato il report documenta episodi reali (ad esempio contestazioni nella filiera *leather goods* in Italia) che giustificano la segnalazione, dall'altro lato l'introduzione della CSRD e degli ESRS ha spinto a potenziare gli strumenti di rilevazione e *disclosure*, oltre che a formalizzare pratiche di analisi delle controversie e criteri di prioritarizzazione dei rischi.

Successivamente si riepilogano le verifiche delle ipotesi di ricerca:

Ipotesi (1). L'entrata in vigore della CSRD non ha aumentato la percentuale di aziende del campione che dichiarano la presenza di *policy* sociali, in quanto nella maggior parte dei casi erano già presenti e ben consolidate, tuttavia ne ha determinato un aumento della profondità informativa.

L'ipotesi è confermata. Le aziende esaminate avevano già policy sociali ben consolidate prima della CSRD, tuttavia la CSRD ha reso necessaria una rendicontazione più dettagliata e formalizzata di tali *policy*, come osservato nelle rendicontazioni di *Christian*

Dior SE e *Richemont*, che ora includono indicatori più granulari e azioni concrete per il monitoraggio delle loro filiere.

Ipotesi (2). Variazioni documentali di breve periodo (ad esempio la comparsa/scomparsa di *policy* in alcuni casi) sono prevalentemente effetto di riclassificazioni nella rendicontazione imposte dall'allineamento ai requisiti CSRD, piuttosto che di reali cambiamenti delle pratiche operative.

L'ipotesi è confermata. Le variazioni documentali sono dovute principalmente a riclassificazioni nella rendicontazione piuttosto che a cambiamenti reali nelle pratiche operative, ne è un esempio la *policy fair trade* nel caso *Richemont*. Infatti, nel 2023 *Richemont* comunica il *fair trade* soprattutto attraverso *partnership* e risultati misurabili su singoli operatori (es. SOTRAMI), mentre nel 2024 lo integra nelle *policy* e nei manuali di *sourcing* come misura standardizzata di controllo e conformità.
L'introduzione di nuove categorie e standard ha portato quindi a una riorganizzazione e una maggiore formalizzazione delle politiche di *sourcing* responsabile, senza un cambiamento sostanziale nelle pratiche aziendali.

Ipotesi (3). L'aumento osservato del KPI *Human Rights Controversies* in alcuni casi nel 2024 è in gran parte motivato da una maggiore rilevazione e pubblicazione di casi dovuta a normative più stringenti e a una pressione mediatica accresciuta, piuttosto che da un deterioramento sistemico uniforme nelle pratiche di due diligence.

L'ipotesi è confermata. L'aumento delle controversie sui diritti umani nel 2024 è in gran parte legato a una maggiore trasparenza e alla regolamentazione più stringente imposta dalla CSRD, piuttosto che a un deterioramento delle pratiche di due diligence. Le aziende sono ora maggiormente obbligate a rendicontare ogni violazione, come nel caso di *Christian Dior SE*, che ha riportato un caso legato alla filiera nel 2024.

3.4 Confronto intersettoriale

Il presente paragrafo mette a confronto in chiave comparativa i tre settori oggetto di indagine (minerario, bancario e *fashion*), concentrandosi su indicatori sociali omogenei che consentano di evidenziare differenze strutturali, punti di forza e criticità comuni nell'implementazione della CSRD e nella qualità della *disclosure*. L'analisi utilizzerà il campione e il periodo già definiti nella metodologia e nei paragrafi precedenti.

Per garantire una comparazione significativa tra settori con profili operativi molto diversi, sono stati selezionati cinque KPI che coniugano aspetti di *governance*, diversità e gestione del capitale umano e che risultano rilevanti per le imprese nei tre comparti. I KPI che sono stati analizzati in questa analisi comparativa sono: *Employee Satisfaction Percentage, Turnover of Employees, Women Managers, Gender Pay Gap Percentage e Policy Bribery and Corruption.*

Dati i KPI presi in esame, l'analisi comparativa si propone di isolare differenze sistematiche nelle pratiche HR di promozione della parità di genere e della gestione del rischio di corruzione. I risultati attesi, commentati nel capitolo successivo, si concretizzano in una mappatura chiara di punti di forza e debolezza per ciascun settore sui cinque KPI selezionati, insieme all'individuazione delle best practice utili ad orientare policy aziendali e azioni correttive, fornendo raccomandazioni operative per migliorare la comparabilità e la trasparenza della rendicontazione ESG, fornendo agli stakeholders indicatori immediatamente interpretabili.

3.4.1 Analisi dei KPI intersettoriali

Il primo KPI oggetto di indagine è *Employee Satisfaction Percentage*, il quale il quale sintetizza la quota di dipendenti che si dichiarano soddisfatti secondo la rilevazione aziendale ed è espresso, qualora sia disponibile una base di riferimento o un indice di soddisfazione, come percentuale calcolata mediante la seguente formula:

(unità di dipendenti soddisfatti / valore di base) × 100

Le tabelle che seguono ne riassumono i dati, relativamente ai tre settori oggetto di analisi.

Tabella 25 - Employee Satisfaction Percentage KPI settore minerario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
Rio Tinto PLC	X	X	X	0	0
Voestalpine	X	X	X	0	0
Norsk Hydro ASA	76	74	74	-2	0
SSAB Svenskt Stal AB	X	X	X	0	0
SBM Offshore NV	X	X	82	0	+82

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel settore minerario emerge un'assenza consistente nella rilevazione del KPI, indice che molte aziende hanno trascurato la rilevazione del clima interno, insinuando così la possibilità della presenza di rischi sociali e operativi sistemici. Tale lacuna compromette l'implementazione della CSRD, poiché riduce la possibilità di produrre *disclosure* complete, comparabili e sottoposte a verifica indipendente.

Nel comparto estrattivo il caso di *SBM Offshore* assume particolare rilevanza, infatti passa da un'assenza di dichiarazione dati nei primi anni ad un valore pari a 82% nel 2024, un incremento apparente consistente che difficilmente riflette un miglioramento repentino ed omogeneo del clima organizzativo. È decisamente più plausibile che questo salto rifletta una prima rilevazione o una nuova estensione del perimetro di reporting resa necessaria dalla CSRD, con conseguente pubblicazione di indicatori precedentemente non standardizzati.

Anche la lieve flessione di *Norsk Hydro* (76 → 74 tra il 2022 e 2023) merita attenzione, anche se assume carattere meno anomalo, in quanto può derivare tanto da variazioni reali nel contesto aziendale quanto da piccoli aggiustamenti metodologici (soglie della definizione di "soddisfatto" o campioni differenti).

Seguono i dati relativamente al settore bancario del medesimo KPI.

Tabella 26 - Employee Satisfaction Percentage KPI settore bancario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	74	77	80	+3	+3
BANCO SANTANDER SA	98,1	85	87	-13,1	+2
BNP PARIBAS SA	X	X	X	0	0
INTESA SAN PAOLO SPA	X	84	X	+84	-84
BARCLAYS PLC	84	86	85	0	0
STANDARD CHARTERED PLC	80	83	81	+3	-2
CAIXABANK	67	64	X	-3	-64
DANSKE BANK A/S	76	75	77	-1	+2
BANCO SABADELL	91,4	86	86,6	-5,4	0,6

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel settore bancario si osservano variazioni maggiormente marcate e, per alcune realtà, incoerenze temporali che suggeriscono revisioni nelle pratiche di disclosure piuttosto che mutamenti repentini del benessere lavorativo.

Il calo di Banco Santander, da 98,1 nel 2022 a 85 nel 2023, seguito da un modesto recupero a 87 nel 2024, è indicativo di un riallineamento del metodo di calcolo, dato il valore 2022 che appare non omogeneo con le serie successive, forse frutto di una scala diversa o di indicatori non ancora normalizzati.

Il caso di Intesa Sanpaolo, con un valore presente solo nel 2023 e assente negli altri anni, segnala invece problemi di continuità nel reporting che possono derivare da cambi di perimetro, da pubblicazioni separate o dalla riorganizzazione delle informazioni in vista della CSRD. Tuttavia, la variabilità non va confusa con un'oscillazione effettiva del capitale umano.

Anomalie come la scomparsa del dato 2024 per CaixaBank (che genera una variazione apparente molto ampia quando il dato è "X") evidenziano come l'assenza di *disclosure* renda fuorvianti i confronti intertemporali.

Segue la tabella con i dati relativamente al settore fashion del medesimo KPI.

Tabella 27 - Employee Satisfaction Percentage KPI settore fashion

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
CHRISTIAN DIOR SE	X	X	X	0	0
LVMH MOET HENNESSY	X	X	X	0	0
INDITEX	X	X	X	0	0
ADIDAS AG	X	X	X	0	0
KERING	82	73	74	-9	+1
RICHEMONT	X	X	X	0	0
LPP SA	X	X	X	0	0
PUMA SE	92	91	82,8	-1	-8,2
BURBERRY GROUP	74,5	75	74	+0,5	-1
MONCLER SPA	73	76	76	+3	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel segmento della moda emergono alcune riduzioni del KPI che risultano significative e che plausibilmente nascondono, almeno in parte, effetti di reporting collegati alla CSRD.

Kering mostra un decremento consistente tra 2022 e 2023 (-9 punti), mentre Puma SE registra una diminuzione marcata nel 2024 (-8,2 punti), entrambe le dinamiche possono essere spiegate alternativamente con reali peggioramenti delle condizioni lavorative o con un ampliamento e una normalizzazione del perimetro di indagine (ad esempio includendo stabilimenti produttivi esteri o categorie di lavoratori precedentemente escluse). Nel settore, dove le catene di fornitura sono ampie e geograficamente frammentate, l'adozione della direttiva CSRD rende probabile l'inclusione di nuove categorie di lavoratori e l'adozione di scale comparabili, fattori che tendono a produrre discontinuità nelle serie storiche.

Il secondo KPI oggetto di indagine in questo confronto intersettoriale è *Turnover of Employees,* il quale indica la percentuale di dipendenti che hanno lasciato l'azienda in un periodo per qualsiasi motivo (volontario o involontario).

Si calcola come:

(dipendenti uscenti / numero medio di dipendenti) × 100, dove il numero medio di dipendenti = (dipendenti a fine anno corrente + dipendenti a fine anno precedente) / 2.

Per coerenza contabile, il saldo dei dipendenti è dato da: dipendenti a fine anno corrente = dipendenti a fine anno precedente + nuove assunzioni − dipendenti uscenti.

È importante specificare come la formula del KPI possa risultare "*sensibile*" in maniera diversa a seconda delle dimensioni dell'azienda, infatti, mentre una piccola impresa può vedere il tasso di *turnover* variare in modo più drammatico a causa di piccole modifiche nel numero di dipendenti uscenti, le grandi imprese vedono una variazione minore della percentuale di turnover anche quando il numero di dipendenti usciti varia.

Tabella 28 - Turnover of Employees KPI settore minerario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
Rio Tinto PLC	9,8	8,4	8,8	-1,4	+0,4
Voestalpine	8,2	8,4	7,9	+0,2	-0,5
Norsk Hydro ASA	17	15	13	-2	-2
SSAB Svenskt Stal AB	8,1	8	6	-0,1	-2
SBM Offshore NV	12	13	12	+1	-1

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

In prima istanza, Norsk Hydro ASA mostra una riduzione progressiva del turnover dal 17% nel 2022 al 13% nel 2024, questo andamento può derivare da una possibile fase di ristrutturazione, che concentra le uscite in un anno e riduce poi il flusso negli anni successivi, oppure da possibili riallineamenti del perimetro di reporting richiesti dalla CSRD, che potrebbero aver escluso categorie di personale precedentemente conteggiate.

SSAB Svenskt Stal AB presenta, invece, un calo più marcato nel 2024 rispetto al 2023 (da 8% a 6%), che suggerisce o un'effettiva stabilizzazione della forza lavoro dopo un

periodo di *turnover* elevato oppure un diverso trattamento delle forme contrattuali atipiche, entrambi i fenomeni sono coerenti con le sfide di classificazione che la CSRD impone.

Rio Tinto PLC evidenzia invece una lieve oscillazione (9,8 → 8,4 → 8,8), che lascia pensare a una normalizzazione dopo un anno di uscite più intense, senza indicare grandi cambi di perimetro.

SBM Offshore NV, con valori stabili intorno al 12–13%, sembra aver mantenuto coerenza metodologica, infatti la stabilità del tasso suggerisce che eventuali aggiustamenti normativi sono stati gestiti senza cambiare sostanzialmente la base di calcolo. Lo stesso ragionamento vale per l'azienda Voestalpine.

Segue la rappresentazione in tabella dei dati del medesimo KPI nel settore bancario.

Tabella 29 - Turnover of Employees KPI settore bancario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	17,4	12,9	16,5	-4,5	+3,6
BANCO SANTANDER SA	20,99	19,14	19,17	-1,85	+0,03
BNP PARIBAS SA	11,7	10,9	9,6	-0,8	-1,3
INTESA SAN PAOLO SPA	7	6,8	5,9	-0,2	-0,9
BARCLAYS PLC	17	12	13	-5	+1
STANDARD CHARTERED PLC	17,6	11,5	12,7	-6,1	+1,2
CAIXABANK	0,96	0,97	2	+0,01	+1,03
DANSKE BANK A/S	15,3	18,2	14,05	+2,9	-4,15
BANCO SABADELL	X	3,4	3,04	+3,4	-0,36

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

HSBC Holdings PLC passa da un turnover del 17,4% nel 2022 a 12,9% nel 2023, per poi risalire a 16,5% nel 2024, tale dinamica è compatibile con ondate di ristrutturazione o aggiustamenti contabili, ad esempio l'anno con valore più basso potrebbe aver escluso

alcuni segmenti (consulenti esterni, entità non consolidate) che sono invece stati conteggiati in seguito, oppure potrebbero essersi succedute due fasi distinte di riorganizzazione.

Banco Santander mostra valori relativamente stabili attorno al 19% nel 2023 e 2024 a seguito di una riduzione del 1,85% tra il 2022 e 2023, data la dimensione della banca la diminuzione si presenta consistente, è quindi possibile che vi sia stata una revisione della metodologia di calcolo di tale dato.

BNP Paribas, scendendo gradualmente da 11,7 a 9,6%, riflette probabilmente una riduzione delle uscite o un effetto combinato di ricalcolo del denominatore.

Intesa Sanpaolo e Barclays, con riduzioni nel triennio ma con pattern diversi, suggeriscono che alcune banche hanno attuato politiche di contenimento del turnover mentre altre hanno subito ondate di tagli selettivi.

Standard Chartered PLC, che passa da 17,6% a 11,5% e poi a 12,7%, sembra avere subito una forte correzione metodologica o una ristrutturazione rilevante nel 2023 seguita da una parziale normalizzazione.

Caixabank, con valori molto bassi ma in aumento nel 2024, indica che anche piccole variazioni di conteggio possono produrre amplificazioni percentuali quando il tasso di base è limitato.

Danske Bank mostra un'impennata nel 2023 seguita da una riduzione nel 2024, pattern che può derivare da processi di integrazione o riallineamento del perimetro legale.

Banco Sabadell passa da un'assenza di dati nel 2022 ad una presenza di dati con valori prettamente bassi nel 2023–2024, il che è tipico di realtà entrate nella sfera informativa o che hanno avviato un reporting più strutturato in vista della CSRD.

Segue poi la rappresentazione del KPI nel settore fashion.

Tabella 30 - Turnover of Employees KPI settore fashion

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
CHRISTIAN DIOR SE	24,1	22,1	19,3	-2	-2,8
LVMH MOET HENNESSY	24,1	22,1	19,6	-2	-2,5
INDITEX	47,9	X	X	-47,9	0
ADIDAS AG	37,28	37,89	30	-0,61	-7,89
KERING	20,5	22	19,7	+1,5	-2,3
RICHEMONT	12,7	13,3	12,8	+0,6	-0,5
LPP SA	X	X	X	0	0
PUMA SE	35	32	32	-3	0
BURBERRY GROUP	X	X	X	0	0
MONCLER SPA	37,36	34,43	17,8	-2,93	-16,63

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel mondo del lusso e dell'abbigliamento le osservazioni richiedono attenzione alla natura particolare del lavoro *in store*, alle relazioni con i *franchisee* e alle pratiche di *outsourcing*.

Christian Dior e LVMH mostrano una riduzione graduale del turnover da valori elevati intorno al 24% nel 2022 a circa 19–20% nel 2024, questo trend può indicare misure effettive di *retention* oppure l'effetto di ridefinizioni del perimetro (ad esempio escludendo personale affiliato o *franchising* dalla base di calcolo).

Il caso di Inditex è particolarmente anomalo, in quanto un valore molto alto (47,9% nel 2022) seguito da "X" nei periodi successivi suggerisce un cambiamento radicale nella modalità di reporting, ciò potrebbe derivare dall'esclusione dei lavoratori di *franchising* o di lavoratori a termine dal nuovo perimetro CSRD, o da una scelta aziendale di riformulare la presentazione dei dati per conformarsi alle nuove regole.

Adidas e Moncler mostrano cali marcati nel 2024 rispetto agli anni precedenti, con Moncler che passa da oltre 34% a 17,8%, tali diminuzioni possono essere interpretate come conseguenza di operazioni di *outsourcing* o di cessioni di punti vendita, oppure come frutto di riallineamenti metodologici che incidono fortemente sul denominatore.

Kering e Richemont mantengono variazioni più contenute, il che indica una minore alterazione del perimetro o una gestione più graduale delle transizioni organizzative.

LPP e Burberry presentano un'assenza di rilevazione dati nel triennio, suggerendo che per alcune aziende del settore vi sono delle lacune nella raccolta dei dati e nella *disclosure* delle informazioni sul personale, che compromettono la comparabilità richiesta dalla CSRD.

Il terzo KPI analizzato a livello intersettoriale è *Women Managers*, ovvero la percentuale che misura la quota di donne tra i manager dell'azienda, viene usata per valutare la rappresentanza di genere ai livelli decisionali.
Si calcola come: (numero di donne manager / numero totale di manager) × 100.
Se sono disponibili suddivisioni per livello (*top, senior, middle, junior*), per garantire omogeneità comparativa si prende come riferimento il *middle management*.

Tabella 31 - Women Managers KPI settore minerario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
Rio Tinto PLC	32,7	33,7	35,5	+1	+1,8
Voestalpine	12,9	13,6	14,1	+0,7	+0,5
Norsk Hydro ASA	19	20	21	+1	+1
SSAB Svenskt Stal AB	20	22	22	+2	0
SBM Offshore NV	X	X	25	0	+25

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel settore minerario si osserva come alcune aziende stanno facendo progressi significativi nella rappresentanza femminile in posizioni manageriali. Rio Tinto PLC, ad esempio, mostra un incremento continuo della percentuale di donne in ruoli manageriali, passando dal 32,7% nel 2022 al 33,7% nel 2023, con una successiva crescita al 35,5% nel 2024. Questa crescita costante, che si nota anche nell'azienda Norsk Hydro ASA, potrebbe rivelarsi una risposta agli obiettivi di trasparenza e

inclusività imposti dalla CSRD, che richiede alle aziende di adottare misure concrete per migliorare la diversità di genere nelle posizioni decisionali.

Al contrario, Voestalpine mostra un progresso molto più lento, con un aumento dal 12,9% al 13,6% nel 2023, fino ad arrivare al 14,1% nel 2024. Sebbene ci sia un miglioramento, questo incremento è piuttosto contenuto e potrebbe indicare una sfida nell'accelerare il cambiamento in un settore dove la diversità di genere è relativamente bassa, anche a causa delle normative più rigide che entreranno in vigore con la CSRD.

SBM Offshore NV, invece, dopo un'assenza di *disclosure* del KPI nel 2022 e 2023, rendiconta un valore del 25% nel 2024, indicando un aumento significativo nell'attenzione alla raccolta e all'elaborazione dei dati sulla diversità di genere (probabilmente a causa dell'implementazione della CSRD), segnalando una maggiore cura nella misurazione delle performance aziendali.

Nel settore bancario il KPI ai presenta come segue.

Tabella 32 - Women Managers KPI settore bancario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	37,3	37,6	37,7	+0,3	+0,1
BANCO SANTANDER SA	29,3	41,19	39,05	+11,89	-2,14
BNP PARIBAS SA	35	37,1	39	+2,1	+1,9
INTESA SAN PAOLO SPA	40	40,7	41,5	+0,7	+0,8
BARCLAYS PLC	25	X	X	-25	0
STANDARD CHARTERED PLC	36,1	35,5	36,2	-0,6	+0,7
CAIXABANK	41,8	43	43,4	+1,2	+0,4
DANSKE BANK A/S	39	41	41	+2	0
BANCO SABADELL	41,53	43,84	42,3	+2,31	-1,54

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Banco Santander SA ha registrato un notevole incremento dal 29,3% nel 2022 al 41,19% nel 2023, con una leggera flessione al 39,05% nel 2024. Questo aumento significativo è probabilmente il risultato di una strategia mirata a migliorare la parità di genere nelle posizioni di leadership, rispondendo così alle pressioni normative, inclusi gli obblighi previsti dalla CSRD. Tuttavia, la leggera diminuzione nel 2024 potrebbe suggerire che l'azienda stia affrontando delle difficoltà a mantenere costante il tasso di crescita, soprattutto in un contesto normativo più rigoroso.

HSBC Holdings PLC, al contrario, ha visto un aumento marginale della percentuale di donne *manager*, passando dal 37,3% nel 2022 al 37,6% nel 2023, e mantenendo il dato stabile al 37,7% nel 2024. Questo trend stabile suggerisce che HSBC ha già raggiunto una posizione avanzata in termini di diversità, tuttavia non si può escludere che il trend possa riflettere una certa mancanza di evoluzione significativa nelle politiche di diversità, che invece potrebbero essere accelerati dall'adozione della CSRD. Infatti, come emerso precedentemente in questa tesi nell'analisi del settore bancario, questa azienda dichiara come non abbia ancora implementato la direttiva CSRD nel suo report annuale 2024.

CaixaBank e Banco Sabadell hanno registrato aumenti più contenuti, indicando che, sebbene ci siano progressi, la crescita della rappresentanza femminile nelle posizioni manageriali è meno rapida, con il rischio di non soddisfare pienamente le aspettative della CSRD.

Barclays PLC, con dati mancanti per il 2023 e 2024, sembra avere difficoltà a monitorare e riportare in modo coerente la rappresentanza di genere, il che potrebbe rappresentare un problema significativo nell'ambito della CSRD.

Il medesimo KPI nel settore fashion viene rappresentato nella successiva tabella.

Tabella 33 - Women Managers KPI settore fashion

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
CHRISTIAN DIOR SE	65	65	65	0	0
LVMH MOET HENNESSY	65	65	65	0	0
INDITEX	81	80	78	-1	-2
ADIDAS AG	39	40	41	+1	+1
KERING	56,9	57,2	58	+0,3	+0,8
RICHEMONT	46	5,9	6,1	-40,1	+0,2
LPP SA	X	X	X	0	0
PUMA SE	44	42	42	-2	0
BURBERRY GROUP	53	54	57	+1	+3
MONCLER SPA	51	51	52	0	+1

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Christian Dior SE e LVMH Moet Hennessy hanno mantenuto costante il dato al 65% per tutti gli anni esaminati. Questo dato alto riflette una buona performance in termini di diversità di genere nelle posizioni manageriali, ma la mancanza di progressi potrebbe suggerire che le aziende si stiano concentrando principalmente sulla stabilizzazione delle loro politiche, piuttosto che sull'ulteriore miglioramento, il che potrebbe non soddisfare a pieno le richieste della CSRD.

D'altra parte, Inditex ha visto una leggera diminuzione, passando dall'81% nel 2022 al 80% nel 2023, con una successiva flessione al 78% nel 2024. Questa tendenza negativa è particolarmente interessante, poiché suggerisce che l'azienda potrebbe incontrare difficoltà nel mantenere e migliorare la parità di genere ai livelli decisionali, un aspetto che potrebbe destare preoccupazione nell'ottica della CSRD.

Richemont è l'azienda con la variazione maggiormente peculiare, infatti nel 2023 la percentuale del KPI crolla dal 46% al 5,9%, per poi mostrare un lieve miglioramento al 6,1% nel 2024. È maggiormente verosimile che si tratti di una revisione delle metodologie di rendicontazione alla luce dell'arrivo della CSRD nel 2024, piuttosto che di un dato relativo ad una diminuzione reale di manager donne all'interno dell'azienda.

Adidas AG, Kering e Burberry Group hanno mostrato piccole oscillazioni positive, anche se la loro performance rimane relativamente stabile, il che suggerisce un impegno costante verso la diversità di genere. Potrebbero essere considerati dei buoni esempi di allineamento con gli obiettivi della CSRD.

Gender Pay Gap Percentage è il quarto KPI della presente anali comparativa fra settori. Questo KPI si occupa di misurare la percentuale che confronta la retribuzione percepita dalle donne con quella percepita dagli uomini, spesso per mansioni equivalenti.

Le seguenti tabelle ne riepilogano i dati per i diversi settori oggetto di analisi.

Tabella 34 - Gender Pay Gap Percentage KPI settore minerario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
Rio Tinto PLC	57,1	99	99	+41,9	0
Voestalpine	X	X	X	0	0
Norsk Hydro ASA	X	101	94	+101	-7
SSAB Svenskt Stal AB	X	X	X	0	0
SBM Offshore NV	99,04	99,04	99,03	0	-0,01

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Rio Tinto PLC, con un *gap* retributivo che passa dal 57,1% nel 2022 al 99% nel 2023 e rimanendo invariato nel 2024, mostra un incremento che potrebbe essere dovuto ad un miglioramento nei processi di raccolta dei dati, resi necessari dalla CSRD, che richiede alle aziende di essere più trasparenti e accurate nel reportare le disuguaglianze salariali. L'azienda potrebbe quindi aver rivisitato i propri metodi di calcolo per garantire una maggiore precisione, facendo emergere un gap più ampio di quello precedentemente segnalato.

Norsk Hydro ASA presenta una variazione notevole nel KPI tra il 2022 e il 2023 (+101%), è probabile che sia una conseguenza di alcune pratiche anticipatorie alla CSRD adottate dall'azienda per prepararsi alla piena implementazione nel 2024, dove il KPI

diminuisce al 94%, segno di un probabile perfezionamento della metodologia di raccolta dati, piuttosto che di una reale diminuzione.

SBM Offshore NV rappresenta un'equità salariale notevole nel triennio considerato (circa 99% in maniera costante), questa stabilità può essere indice di pratiche di remunerazione ben strutturate e politiche aziendali mirate alla parità di genere, che probabilmente sono state implementate o migliorate in risposta alla crescente pressione per la trasparenza salariale.

La tabella sottostante riepiloga i dati del KPI nel settore bancario.

Tabella 35 -Gender Pay Gap Percentage KPI settore bancario

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	X	X	X	0	0
BANCO SANTANDER SA	69,8	72,2	74	+2,4	+1,8
BNP PARIBAS SA	70,1	71,4	71,1	+1,3	-0,3
INTESA SAN PAOLO SPA	90	90	91,5	0	+1,5
BARCLAYS PLC	64,1	X	70,3	-64,1	+70,3
STANDARD CHARTERED PLC	X	X	X	0	0
CAIXABANK	98,9	98,9	99	-0,1	+0,1
DANSKE BANK A/S	76	79	X	+3	-79
BANCO SABADELL	74,11	76,31	76,98	+2,2	+0,67

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Banco Santander SA mostra un trend crescente nel KPI (+2,4% dal 2022 al 2023 e +1,8% dal 2023 al 2024), indice di un impegno costante verso la riduzione del *gender pay gap* e la promozione della parità salariale tra uomini e donne. L'aumento costante del KPI suggerisce che l'azienda stia mettendo in atto misure concrete, come la revisione periodica delle retribuzioni e l'adozione di pratiche di assunzione e promozione che favoriscano una parità effettiva, in linea con le aspettative della CSRD.

Per Barclays PLC, i dati del KPI sono mancanti per l'anno 2023, ma l'azienda riporta un dato relativo al 2024 (70,3%), che segna un notevole aumento rispetto al 64,1% del 2022. Questa variazione potrebbe derivare da una fase di revisione della metodologia di calcolo del KPI durante il 2023, che si è poi conclusa nel 2024 al fine di implementare correttamente la CSRD. La stessa ipotesi si applica alla banca Danske Bank A/S, la quale presenta un'assenza di dati nel 2024, molto probabilmente a causa di una revisione metodologica ancora in corso alla luce della CSRD.

Il resto del campione mostra variazioni minime o nulle nel *gender pay gap*, con valori che restano quasi invariati nel triennio, suggerendo che queste banche abbiano già raggiunto un buon livello di parità salariale, ma l'assenza di variazioni rilevanti potrebbe anche essere interpretata come una mancanza di aggiornamenti significativi o di iniziative più forti per colmare ulteriori *gap* salariali

Nel settore fashion il KPI si presenta come segue.

Tabella 36 - Gender Pay Gap Percentage KPI settore fashion

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022-2023	Δ% 2023-2024
CHRISTIAN DIOR SE	X	X	X	0	0
LVMH MOET HENNESSY	X	X	X	0	0
INDITEX	100,3	100,4	100,5	+0,01	+0,01
ADIDAS AG	X	X	X	0	0
KERING	99,6	98,4	98,6	-1,2	+0,2
RICHEMONT	X	X	X	0	0
LPP SA	96	98	98	+2	0
PUMA SE	X	X	98	0	+98
BURBERRY GROUP	X	X	X	0	0
MONCLER SPA	89	82	88	-7	+6

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Inditex, con una percentuale costante di 100,3% nel 2022, 100,4% nel 2023 e 100,5% nel 2024, rappresenta un esempio di parità salariale perfetta. Il valore del 100% indica

che l'azienda ha raggiunto la parità salariale tra uomini e donne, senza alcuna disparità per mansioni equivalenti. Allo stesso modo Kering e LPP SA mostrano dei valori molto vicini al 100%, anche se con delle piccole variazioni probabilmente dovute a degli aggiustamenti nella metodologia di calcolo durante il triennio considerato.

Per Puma SE, la situazione mostra una notevole variabilità, con una prima comparsa di dati nel KPI nel 2024 al 98% (presumibilmente dovuta agli obblighi imposti dalla CSRD), valore molto vicino al 100%, suggerendo una solida parità salariale, anche se non perfetta, con ancora delle piccole aree da migliorare.

Moncler SPA ha visto un calo significativo del *gender pay gap*, passando dal 89% nel 2022 all'82% nel 2023, con una successiva crescita al 88% nel 2024. Questo -7% di variazione tra il 2022 e il 2023 potrebbe essere interpretato come una rivelazione di dati più precisi oppure una risposta a politiche interne più stringenti per correggere le disuguaglianze salariali. Il miglioramento nel 2024, invece, potrebbe significare un impegno concreto dell'azienda nell'affrontare il gap salariale, allineandosi con gli obiettivi della CSRD.

Le aziende Christian Dior SE, LVMH Moet Hennessy, Adidas AG, Richemont e Burberry Group non riportano alcun dato relativo al *gender pay gap* nel triennio considerato, indicando una mancanza di trasparenza o di adeguamento alle normative richieste dalla CSRD. Questa lacuna solleva dubbi sulla loro capacità di soddisfare i nuovi obblighi di rendicontazione, che richiedono la pubblicazione di dati accurati e completi, riflettendo allo stesso tempo delle difficoltà nell'implementare i sistemi necessari per la raccolta e la gestione dei dati relativi ai *gap* salariali di genere.

L'ultimo KPI intersettoriale analizzato è *Policy Bribery and Corruption,* il quale si occupa di verificare se l'azienda dichiara nel codice di condotta di impegnarsi a evitare la corruzione e le tangenti in tutte le sue operazioni.

Le successive tabelle ne riepilogano i dati nei tre settori presi in esame.

Tabella 37 - Policy Bribery and Corruption KPI settore minerario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022-2023	Δ 2023-2024
Rio Tinto PLC	YES	YES	YES	0	0
Voestalpine	YES	YES	YES	0	0
Norsk Hydro ASA	YES	YES	YES	0	0
SSAB Svenskt Stal AB	YES	YES	YES	0	0
SBM Offshore NV	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Tabella 38 - Policy Bribery and Corruption KPI settore bancario

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
HSBC HOLDINGS PLC	YES	YES	YES	0	0
BANCO SANTANDER SA	YES	YES	YES	0	0
BNP PARIBAS SA	YES	YES	YES	0	0
INTESA SAN PAOLO SPA	YES	YES	YES	0	0
BARCLAYS PLC	YES	YES	YES	0	0
STANDARD CHARTERED PLC	YES	YES	YES	0	0
CAIXABANK	YES	YES	YES	0	0
DANSKE BANK A/S	YES	YES	YES	0	0
BANCO SABADELL	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Tabella 39 - Policy Bribery and Corruption KPI settore fashion

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022-2023	Δ 2023-2024
CHRISTIAN DIOR SE	YES	YES	YES	0	0
LVMH MOET HENNESSY	YES	YES	YES	0	0
INDITEX	YES	YES	YES	0	0
ADIDAS AG	YES	YES	YES	0	0
KERING	YES	YES	YES	0	0
RICHEMONT	YES	YES	YES	0	0
LPP SA	NO	NO	YES	0	NO→YES
PUMA SE	YES	YES	YES	0	0
BURBERRY GROUP	YES	YES	YES	0	0
MONCLER SPA	YES	YES	YES	0	0

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

L'universalità con cui tutte le aziende dei settori analizzati riportano una dicitura "YES" nel KPI *policy bribery and corruption* evidenzia come la politica contro la corruzione e le tangenti sia ormai una prassi consolidata da diversi anni, infatti questo impegno è tipicamente integrato nel codice di condotta aziendale, e riflette la crescente attenzione delle aziende verso la trasparenza e l'etica negli affari, con l'obiettivo di evitare pratiche dannose che potrebbero compromettere la loro reputazione e integrità.
In questo contesto, l'introduzione della direttiva CSRD non ha comportato modifiche significative nella presenza della policy anticorruzione nelle aziende, tranne per l'azienda LPP SA (settore fashion) dove compare una prima rendicontazione della policy nel 2024 (prima assente), ma si può supporre che la granularità delle informazioni fornite sia aumentata.

Nel settore minerario il contrasto alla corruzione è fondamentale vista la natura globale e ad alto rischio di tale comparto, spesso caratterizzato da operazioni in paesi con livelli elevati di corruzione. L'integrazione di politiche anticorruzione in queste aziende risponde a standard internazionali più rigorosi (CSRD), che impongono una rendicontazione dettagliata in merito alla trasparenza aziendale.

Nel settore bancario, l'importanza di politiche contro la corruzione è particolarmente evidente data la natura sensibile e il ruolo cruciale che le banche svolgono nell'economia globale. Esse devono gestire enormi flussi finanziari, rendendo essenziale garantire che i pagamenti impropri e le tangenti siano preventivamente esclusi dalle loro operazioni, aumentando la necessità di avere politiche anticorruzione trasparenti e facilmente accessibili nei report aziendali, soprattutto a seguito dell'implementazione della CSRD.

Nel settore fashion, dove la reputazione aziendale è strettamente legata al valore del "brand", la politica anticorruzione non è solo una misura di salvaguardia dell'integrità dell'azienda, ma anche una risposta alle crescenti esigenze di conformità alle normative internazionali che disciplinano le pratiche aziendali. Sebbene tutte le imprese del settore dichiarino di avere politiche anticorruzione, l'introduzione della CSRD impone uno sforzo maggiore per garantire una trasparenza effettiva e una rendicontazione responsabile. La sfida principale risiede quindi nel soddisfare gli obblighi di rendicontazione proteggendo allo stesso tempo la propria immagine, senza però compromettere la propria posizione nel mercato.

3.4.2. Definizione delle ipotesi oggetto di indagine intersettoriali

Nel presente paragrafo sono enunciate le domande di ricerca che guidano l'analisi intersettoriale volta a verificare in che misura la CSRD ha modificato modalità e contenuti della rendicontazione sociale nei settori minerario, bancario e *fashion*. L'indagine si concentra sulle imprese che mostrano variazioni significative nei KPI oggetto di analisi, per distinguere, a livello comparato, effetti riconducibili a riclassificazioni e ridefinizioni del perimetro post-CSRD da reali mutamenti operativi, al fine di individuare trend comuni e criticità ricorrenti.

Le domande di ricerca sono quindi le seguenti:

1. In che misura la dimensione aziendale (numero dipendenti, fatturato) e l'ampiezza geografica (presenza in paesi terzi) modulano l'impatto della CSRD sulla completezza e sulla qualità delle rilevazioni di *turnover* ed *employee satisfaction*?
2. Quanto delle variazioni osservate nei KPI *turnover of employees* e *employee satisfaction* è imputabile a cambi di perimetro o tecniche di calcolo introdotti in funzione della CSRD (ad esempio esclusione di lavoratori in *franchising* o in *outsourcing*), rispetto a cambiamenti operativi reali nella gestione delle risorse umane, e come varia questo rapporto tra i settori presi in esame?
3. Le variazioni nella rilevazione e nel reporting di indicatori di parità di genere riflettono effettivi miglioramenti di governance oppure revisioni metodologiche legate alla CSRD? Questi meccanismi operano in modo omogeneo tra mining, banking e fashion o generano pattern settoriali distinti?
4. La dichiarazione diffusa di politiche anticorruzione (dicitura "YES" nel KPI *policy bribery and corruption*) nasconde differenze nella granularità e nella qualità della rendicontazione tra i settori a causa dell'introduzione della direttiva CSRD?

Invece, le ipotesi della presente analisi intersettoriale sono le successive:

1. Le variazioni significative osservate nei KPI *employee satisfaction percentage* e *turnover of employees* nei tre settori sono prevalentemente il risultato di riclassificazioni metodologiche e di cambiamenti del perimetro di rilevazione introdotti in funzione dell'allineamento alla CSRD (ad esempio, prima rilevazione

del KPI, inclusione/esclusione di categorie come franchising, appaltatori o contratti a termine) e solo in misura secondaria riflettono variazioni operative reali delle condizioni del personale.

2. I marcati cambiamenti nei KPI di genere in alcune imprese (ad esempio, salti nel KPI *gender pay gap* di Rio Tinto PLC e Moncler SPA, oppure cali estremi in women managers per Richemont) sono prevalentemente il risultato di revisioni metodologiche e migliorata raccolta dati introdotte in preparazione alla CSRD, non di repentini cambi reali nella composizione della forza lavoro.
3. La presenza binaria di una *policy* anticorruzione è ormai universale e quindi la CSRD non cambia la presenza "YES/NO" nel KPI preso in esame, tuttavia la direttiva ha un effetto significativo nel migliorare la granularità e la qualità della *disclosure* relativa all'anticorruzione, con variazioni di intensità fra i settori.

3.4.3 Verifica delle ipotesi intersettoriali

Il primo KPI preso in esame è il KPI *Employee Satisfaction Percentage*, segue la rappresentazione delle aziende con variazioni significative che sono state esaminate.

Tabella 40 – Employee Satisfaction Percentage KPI intersettoriale

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
(minerario) SBM OFFSHORE NV	X	X	82	0	+82
(minerario) NORSK HYDRO ASA	76	74	74	-2	0
(bancario) BANCO SANTANDER SA	98,1	85	87	-13,1	+2
(fashion) PUMA SE	92	91	82,8	-1	-8,2

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel report annuale 2024 l'azienda mineraria SMB Offshore NV riporta per la prima volta una serie di attività volte a comprendere e migliorare le condizioni dei lavoratori della catena del valore, tra cui un *Worker Welfare Assessment* (1 per il 2024 vs 0 nel 2023) e *social impact assessments* in paesi come Brasile, Guyana e Angola. Contestualmente, il

report include i risultati di una *pulse survey* che segnala un 82% di *satisfaction score* (insieme a un 81% di *engagement*). [121]

Le evidenze nel report mostrano inoltre l'introduzione e il rafforzamento di canali e pratiche di ascolto, come ad esempio il *Worker Welfare Listening Tours*, che si concretizza in colloqui individuali con i lavoratori dei cantieri per raccogliere feedback su temi specifici (alloggio o la qualità del cibo). Un altro esempio concreto di tali pratiche sono le visite agli alloggi dei lavoratori, le quali consentono di verificare sul campo le condizioni di vita (condizioni igieniche, spazio, *privacy*, sicurezza alimentare, accesso a servizi), le quali incidono fortemente sul benessere e sulla soddisfazione dei lavoratori.

L'azienda adotta inoltre meccanismi di segnalazione detti "*Voice Box*" che consentono l'invio dei feedback dei lavoratori (sia positivi che reclami) direttamente al team dedicato tramite un *QR code* o app. A seguito delle valutazioni dei *feedback* di tutte queste metodologie di raccolta dati, vendono redatti dei piani d'azione che saranno monitorati poi da personale HSSE tramite revisioni peeriodiche per verificarne l'attuazione e l'efficacia. [122]

Il confronto tra i report annuali 2023-2024 mostra che alcune iniziative di *welfare* e *human rights* erano già in corso nel 2023, ma che nel 2024 esse vengono rafforzate e formalizzate, passando da attività prevalentemente di *screening/audit desktop* e risoluzione a valutazioni sul campo e strumenti di ascolto dei *feedback* continuativi.[123]

Questa trasformazione operativa ha aumentato la capacità dell'azienda di raccogliere dati diretti e comparabili sul benessere dei lavoratori, grazie ai quali l'azienda è in grado di individuare le zone su cui operare per migliorare tali risultati, elaborando le relative strategie di risoluzione.[124]

Questa nuova metodologia di raccolta dati sulla soddisfazione dei dipendenti è coerente con il dato nel KPI *employee satisfaction percentage*, il quale riporta un valore di 82% nel 2024, a seguito di assenza di dati nel 2022 e 2024.

Nella struttura e nella granularità delle informazioni sociali, esaminate nel report annuale 2024, emerge come l'azienda abbia implementato la direttiva europea CSRD ed

[121] Annual Report, *SBM Offshore NV*, 2024.
[122] Ibid
[123] Annual Report, *SBM Offshore NV*, 2023.
[124] Annual Report, *SBM Offshore NV*, 2024.

abbia inoltre messo in atto nuove misure di raccolta dati volte a soddisfare i nuovi obblighi di rendicontazione.[125]

Dall'analisi degli *Sustainability Statatements* nei report annuali (2022-2024) dell'azienda mineraria Norsk Hydro ASA, appare invece come l'azienda abbia adottato una prima implementazione della direttiva CSRD già nel 2023, dimostrandosi come un caso di azienda anticipatrice di tale direttiva. [126]
Nel report annuale 2023 l'azienda dichiara come i dati relativamente alla soddisfazione dei lavoratori derivino da *pulse survey* maggiormente sintetiche, mentre, al contrario, nel 2022 l'azienda ha effettuato un'indagine biennale completa. Tale modifica metodologica si allinea con i requisiti imposti dalla CSRD, mostrando inoltre coerenza con i dati del KPI *employee satisfaction percentage*, il quale passa da 76% nel 2022 al 74% nel 2023 (-2%) e mantiene il valore di 74% nel 2024, sostenendo l'ipotesi di una variazione dovuta ad una pratica anticipatoria di modifica delle metodologie di calcolo avvenuta nel 2023.[127]
È inoltre importante sottolineare come le restanti aziende minerarie nel campione analizzato non abbiamo nessun dato nel KPI nel triennio considerato, nonostante alcune siano le aziende di maggiori dimensioni.

Nel settore bancario, Banco Santander SA evidenzia nel suo *annual report* 2023 come abbia utilizzato la CSRD e gli ESRS nel suo *double materiality assessment*, dimostrando pratiche anticipatorie agli obblighi CSRD. Sempre nel 2023, Banco Santander SA ha utilizzato il sondaggio "*Your Voice*" come principale strumento di raccolta del *feedback* dei dipendenti, somministrato in maniera globale con la gestione da parte di un ente esterno allo scopo di garantire l'anonimato e raccogliere informazioni aggregate.[128]
Nel 2024 la banca ha migliorato le sue pratiche di raccolta dati in merito alla soddisfazione dei dipendenti, intensificando l'uso di sondaggi globali e locali, nonché l'adozione di strumenti digitali come la piattaforma "*Your Voice*", migliorando la precisione e la frequenza delle misurazioni. Oltre al sondaggio globale, sono stati introdotti dei *local pulse surveys* per affrontare tematiche più specifiche a livello regionale. Inoltre, i dati raccolti sono stati sottoposti a verifica esterna, permettendo di

[125] Annual Report, *SBM Offshore NV*, 2024.
[126] Annual Report, *Norsk Hydro Asa*, 2023.
[127] Ibid
[128] Annual Report, *Banco Santander SA*, 2023.

individuare aree di miglioramento in modo più dettagliato rispetto agli anni precedenti, senza che ciò indicasse necessariamente una riduzione reale della soddisfazione. [129]
Un'altra novità nel 2024 riguarda la maggiore attenzione verso la salute e il benessere dei dipendenti, anche se nel 2023 l'azienda aveva già iniziato a promuovere iniziative per il benessere psicofisico dei dipendenti, nel 2024 queste pratiche sono state ampliate e diversificate, includendo una gamma più ampia di eventi di benessere e supporto psicologico.[130]
Nel periodo pre-CSRD (2022), la raccolta dei dati sulla soddisfazione dei dipendenti si basava principalmente su programma di raccolta di feedback "*Your Voice*" (meno strutturati rispetto agli anni successivi), che, pur fornendo un'indicazione generale del benessere aziendale, presentavano limitazioni in termini di frequenza e granularità. La metodologia era quindi relativamente semplice e le informazioni erano aggregate senza l'uso di strumenti avanzati di analisi o feedback continuo[131].
Pertanto, in questo caso la riduzione della percentuale di soddisfazione non indica un deterioramento del benessere dei lavoratori, quanto più una misurazione più accurata e trasparente che ne ha causato l'individuazione di un punteggio maggiormente allineato con la situazione reale nella banca.

Nel 2024, il *Sustainability Statement* di Puma SE appare diversamente strutturato con riferimenti espliciti ad una classificazione dei temi ESG secondo gli ESRS, offrendo maggiore granularità nelle informazioni riportate nei relativi paragrafi dedicati.[132]
Mentre il report annuale 2023 dichiara come l'azienda si trovasse ancora in una fase di preparazione alla CSRD, confermando quindi che la prima implementazione della stessa direttiva sia avvenuta nel 2024,[133] Questa informazione è particolarmente rilevante ai fini dell'analisi, in quanto nel KPI *employee satisfaction percentage* appare una diminuzione significativa del dato nel 2024 (dal 91% nel 2023 al 82,8 nel 2024), sostenendo l'ipotesi di un impatto a livello di metodologia di raccolta dati, piuttosto che di una reale diminuzione della soddisfazione dei dipendenti.
Nel 2023 Puma SE utilizza gli *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, i quali stabiliscono i criteri per valutare l'efficacia dei meccanismi di gestione delle lamentele a

[129] Annual Report, *Banco Santander SA*, 2024.
[130] Ibid
[131] Annual Report, *Banco Santander SA*, 2022.
[132] Annual Report, *Puma SE*, 2024.
[133] Annual Report, *Puma SE*, 2023.

livello operativo non giuridico (legittimità, accessibilità, prevedibilità, equità, trasparenza, compatibilità con i diritti, fonte di apprendimento continuo e basati su impegno e dialogo). Nel 2023 l'azienda ha intervistato 14.823 lavoratori in 45 fabbriche in Cina, Cambogia, Vietnam, Indonesia, Filippine, Turchia, Pakistan e Brasile. Inoltre, Puma SE ha valutato l'efficacia delle azioni correttive messe in atto, consultando il 15% dei lavoratori che hanno utilizzato l'*hotline* di riferimento, il 65% di questi ha presentato un reclamo, e il tasso di risoluzione dei reclami è risultato del 96%.[134]

Nel 2024, invece, si assiste ad una piena implementazione della CSRD e degli ESRS, dove Puma SE ha continuato a prioritizzare il coinvolgimento attivo dei dipendenti ed il dialogo aperto come parte integrante della sua cultura aziendale, infatti una parte cruciale della strategia di ascolto dei dipendenti include sondaggi regolari, *focus group* e interviste. L'azienda utilizza strumenti digitali avanzati come *Peakon* e *Workday* per raccogliere le opinioni dei dipendenti, monitorando costantemente i loro bisogni e affrontando le problematiche emerse attraverso nuove iniziative.[135]

La rendicontazione delle condizioni lavorative, direttamente collegate alla soddisfazione dei dipendenti, è stata riportata nel report annuale 2024 in maniera molto granulare, in particolare essa viene suddivisa in *sub-topics* come occupazione stabile, orari di lavoro equi, retribuzioni adeguate, dialogo sociale, libertà di associazione e contrattazione collettiva, equilibrio tra vita lavorativa e privata, salute e sicurezza sul posto di lavoro. Tuttavia, nel report 2024 non appaiono dichiarazioni in merito ad una diminuzione della soddisfazione dei dipendenti, pertanto la diminuzione apparente viene considerata conseguenza di un'analisi maggiormente granulare di tale KPI preso in esame, fornendo quindi un dato più vicino alla realtà, conformandosi agli obblighi di trasparenza imposti dalla CSRD.[136]

Nel 2024, ad esempio, Puma SE dichiara come tutti i dipendenti che guadagnano il loro reddito attraverso l'azienda ricevono un salario sufficiente a garantire un livello di vita adeguato, come definito dal parametro *Living Wage Adjusted Mean* stabilito dalla *Fair Wage Network*. Questo significa che il loro compenso rispetta o supera il valore del salario minimo necessario per coprire le necessità fondamentali della vita, assicurando

[134] Annual Report, *Puma SE*, 2023.
[135] Annual Report, *Puma SE*, 2024.
[136] Ibid

loro una qualità di vita dignitosa e influenzando (positivamente) allo stesso tempo la soddisfazione complessiva dei dipendenti. [137]

L'analisi qualitativa del KPI *turnover of employees*, procede come segue, vengono quindi riportati in tabella le aziende in cui il KPI sarà esaminato approfonditamente.

Tabella 41 – Turnover of Employees KPI intersettoriale

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
(minerario) SSAB SVENSKT STAL AB	8,1	8	6	-0,1	-2
(bancario) BANCO SANTANDER SA	20,99	19,14	19,17	-1,85	+0,03
(fashion) ADIDAS AG	37,28	37,89	30	-0,61	-7,89

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel settore minerario SSAB Svenskt Stal AB mostra una variazione consistente, data anche la dimensione dell'azienda, dopo un periodo di stabilità del KPI, infatti subisce una diminuzione del 2% tra il 2023 ed il 2024.
L'azienda dichiara nel report annuale 2023 come si stia preparando all'implementazione della CSRD, ed in seguito riporta nel report annuale 2024 come la stessa direttiva sia stata implementata, tuttavia specificando come tale pratica sia di carattere volontario, dato che sarà obbligatoria solamente nel 2025 per le aziende svedesi.[138]
Nonostante sia stata implementata la CSRD, nel report annuale 2024 non sono state riportate evidenze di alcun tipo che possano suggerire una variazione causata da un cambio metodologico nella redazione dei dati relativi al *turnover* dei dipendenti, il calo si dimostra quindi essere reale.[139]

Come riportato in precedenza, l'azienda bancaria Banco Santander SA dichiara l'utilizzo di pratiche anticipatorie alla CSRD già nel 2023, anno nel quale riporta una variazione consistente del KPI *turnover of employees* (da 20,99% nel 2023 a 19,14% nel 2024).

[137] Annual Report, *Puma SE*, 2024.
[138] Annual Report, *SSAB Svenskt Stal AB*, 2024.
[139] Ibid

Tuttavia nel relativo report annuale 2023 non ci sono evidenze di riclassificazioni metodologiche o note in merito alle relative cause di diminuzione, pertanto la diminuzione del KPI viene considerata come effettiva.[140]

Nel settore fashion, invece, il caso dell'azienda Adidas AG assume particolare rilevanza, in quanto si rileva una diminuzione considerevole (-7,89% nel 2024) nel KPI *turnover of employees,* nonostante dei valori stabili intorno al 37% (sceso a 30% nel 2024) tra il 2022 ed il 2023. L'implementazione della direttiva CSRD emerge subito nel report annuale 2024, dove viene riportato il *Sustainability Statement* con riferimenti espliciti agli standard ESRS nell'organizzazione della *disclosure* dello stesso.[141]

Al contrario, nel report annuale 2023, la reportistica annuale di sostenibilità veniva riportata all'interno della sezione *group management report*, senza fare riferimento né agli obblighi CSRD né agli ESRS nella strutturazione della *disclosure* ambientale. [142]

La quantità (espressa in numero di pagine) di informazioni di sostenibilità riportate nel 2023 era di solamente 30 pagine circa, mentre nel 2024 il *Sustainabilty Statement* riporta ben 200 pagine (circa) sul tema, aumentandone significativamente la qualità e la granularità delle informazioni relative a temi ESG.[143]

Nel report annuale 2023, Adidas AG rendiconta esclusivamente il numero totale dei dipendenti, senza riportare il numero di dipendenti uscenti, confrontandolo poi con l'anno precedente (2022) con un'analisi a livello di genere ed età, oltre che all'area geografica di riferimento.[144]

Nel report annuale 2024, invece, il tasso di *turnover* dei dipendenti viene riportato esplicitamente, insieme alla metodologia di calcolo ed al numero totale di dipendenti uscenti (17.711). Tuttavia nelle note a pie di pagina l'azienda specifica come la raccolta di questi dati sia avvenuta nel mese di settembre 2024, assumendo, sulla base della propria esperienza, che il numero di lavoratori con ore di lavoro non garantite non varia significativamente nei mesi da ottobre a dicembre, pertanto i dati riportati nel report annuale 2024 si definiscono come delle stime per la fine dell'anno.[145]

Non esistono evidenze esplicite di una riclassificazione del dato nel 2024, tuttavia la nota metodologica e la maggiore granularità delle informazioni sui dipendenti uscenti

[140] Annual Report, *Banco Santander SA*, 2023.
[141] Annual Report, *Adidas AG*, 2024.
[142] Annual Report, *Adidas AG*, 2023.
[143] Annual Report, *Adidas AG*, 2024.
[144] Annual Report, *Adidas AG*, 2023.
[145] Annual Report, *Adidas AG*, 2024.

potrebbe essere legate, anche se l'intero importo, alla variazione rilevata di -7,89% nel KPI *turnover of employees*. La variazione viene considerata quindi in parte un dato reale ed in parte dovuta a modiche nella metodologia di rendicontazione sociale sulla base degli ESRS.

Passando poi all'analisi del KPI *women managers*, vengono riepilogate nella tabella sottostante le aziende con le variazioni maggiormente rilevanti ai fini dell'analisi.

Tabella 42 – Women Managers KPI intersettoriale

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
(minerario) RIO TINTO PLC	32,7	33,7	35,5	+1	+1,8
(bancario) BANCO SANTANDER SA	29,3	41,19	39,05	+11,89	-2,14
(fashion) RICHEMONT	46	5,9	6,1	-40,1	+0,2

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel settore minerario, Rio Tinto PLC riporta i dati relativamente alla percentuale di *women managers,* in maniera molto esplicita nella tabella denominata *Workforce data by category and diversity* per ciascun report annuale nel triennio considerato. Tuttavia, non ci sono particolari segnali che indichino che tali miglioramenti del KPI siano dovuti ad una riclassificazione degli stessi alla luce degli obblighi introdotti dalla CSRD, pertanto tali variazioni si considerano come effettive.
Rio Tinto PLC dichiara, inoltre, nel suo report annuale 2024 come abbia inserito un obiettivo nella *scorecard* di gruppo, volto a rafforzare la rappresentanza femminile all'interno dell'azienda. Nel 2024 la presenza di donne tra i senior leaders aumenta dal 30,1% al 32%, mentre nei ruoli di supporto generale passa da 17,7% a 18,9%. [146]

Nel settore bancario, Banco Santander SA rileva una variazione del KPI considerevole tra il 2022 ed il 2023, infatti il KPI aumenta del 11,89% e successivamente diminuisce del 2,14% nel 2024. Revisionando i dati nel report annuale 2023 appare una comparazione

[146] Annual Report, *Rio Tinto PLC*, 2024.

in forma tabellare dei dati nel biennio 2022-2023. Nel 2022 Banco Santander SA rendiconta la percentuale di *women managers* sulla base dei dati riportati nella sezione *senior executives*, mentre successivamente nei report sia 2023 che 2024 rendiconta il KPI sulla base della sezione *other executives*, andando quindi a modificare la metodologia di calcolo del KPI. Come riportato precedentemente in questo paragrafo, Banco Santander SA implementa la direttiva CSRD già dal 2023, pertanto si assume che tale direttiva abbia impattato in modo diretto la metodologia di calcolo per questo KPI, quindi la variazione non è considerata del tutto reale. Infatti la percentuale di *other exectuves* femminili nel 2022 è di 37% che aumenta del 4,2% nel 2023, dunque un aumento del KPI tra il 2022 e il 2023 si è verificato effettivamente, anche se in misura minore di quanto riportato nel KPI.[147]

Nel settore *fashion*, Richemont presenta una situazione anomala, in quanto presenta una variazione significativa del KPI tra il 2022 ed il 2023 (-40,1%), e considerando quanto evidenziato nell'analisi settoriale specifica per quest'azienda nel settore *fashion,* in merito al salto qualitativo nel reporting ESG tra il 2022 ed il 2023, è plausibile che sia stata effettuata una riclassificazione dei metodi di calcolo del suddetto KPI.
Nel *Sustainability Report* 2022, Richemont dichiara come il genere femminile nella sezione *management* risulti di 46%, senza nessuna sotto-classificazione ulteriore.[148]
Mentre nel *ESG Report* 2023 e nel *Non-Financial Report* 2024, l'azienda rendiconta in maniera maggiormente granulare le percentuali di presenza sia femminile che maschile all'interno della sezione management, includendo quindi *contributors*, *middle manageement* e *senior management*. Data la definizione del KPI women managers, viene utilizzata quindi la percentuale riportata per il middle management, ovvero 5,9% nel 2023 e 6,1% nel 2024. Si conferma perciò che tale variazione tra il 2022 ed il 2023 sia dovuta a riclassificazioni nel metodo di reporting dei dati relativamente alla presenza della diversità di genere in azienda.[149]

Il KPI rappresentato in tabella ed analizzato successivamente è *Gender Pay Gap Percentage*.

[147] Annual Report, *Banco Santander SA*, 2023.
[148] Sustainability Report, *Richemont*, 2022.
[149] Non-Financial Report, Richemont, 2024.

Tabella 43 – Gender Pay Gap Percentage KPI intersettroiale

Azienda	% 2022	% 2023	% 2024	Δ% 2022 -2023	Δ% 2023 -2024
(minerario) RIO TINTO PLC	57,1	99	99	+41,9	0
(bancario) BANCO SANTANDER SA	69,8	72,2	74	+2,4	+1,8
(fashion) MONCLER SPA	89	82	88	-7	+6

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Nel settore minerario, Rio Tinto PLC presenta una variazione consistente nel KPI tra il 2022 ed il 2023, tuttavia il report annuale 2022 insieme al *Sustainability Fact Book* riportano come il *geneder pay gap* nel 2022 sia lievemente maggiore dell'1% in favore delle donne. Pertanto la percentuale riportata dal relativo KPI fa riferimento ad una differente metodologia di calcolo utilizzata nel 2022 ed aggiornata poi nel 2023, tuttavia non ci sono evidenze che tale aggiornamento si sia verificato a causa dell'arrivo della direttiva CSRD, anche se si nota un miglioramento nella metodologia del reporting tra il 2022 e il 2023. Infatti nel 2023 viene riservata una sezione nel report annuale agli aspetti ESG denominata *Our Approach to ESG*, con relative suddivisioni negli aspetti ambientali, sociali e di governance. [150]

Nel report annuale 2022 risulta completamente assente una sezione dedicata agli aspetti ESG, tuttavia l'azienda rendiconta in maniera separata tali dati nel *Sustainability Fact Book* con un alto livello di dettaglio delle informazioni.[151]

Banco Santander SA (settore bancario) riporta miglioramenti costanti nel triennio considerato per il KPI *gender pay gap percentage* ed esaminando i relativi report annuali non emerge nessuna discrepanza nelle modalità di rendicontazione del KPI, pertanto tali variazioni si considerano effettive.

La banca dichiara nel report annuale 2024 come in alcune giurisdizioni continui a valutare periodicamente i livelli retributivi, allo scopo di garantire l'equità salariale ed apportare misure di adeguamento alla retribuzione. Inoltre, Banco Santander SA adotta dei meccanismi di *feedback* in merito alle proprie politiche retributive, constatando come nell'ultimo periodo esse risultino competitive. Tali politiche retributive si fondano

[150] Annual Report, *Rio Tinto PLC*, 2023.
[151] Sustainability Fact Book, *Rio Tinto PLC*, 2022.

su principi volti a garantire pratiche non discriminatorie, coerenti con la valutazione della performance e con l'equità interna, delineando al contempo i processi e i criteri per l'assegnazione delle componenti fissa e variabile della retribuzione, allo scopo di aumentare la trasparenza retributiva.[152]

Moncler SPA rappresenta le variazioni maggiormente peculiari nel settore *fashion*, con una diminuzione consistente del KPI *gender pay gap percentage* tra il 2022 ed il 2023 pari al 7%, a cui segue un aumento del 6% nel 2024.

Nel report annuale 2024 Moncler SPA dichiara come abbia implementato gli obblighi nell'ambito della CSRD nella rendicontazione di tale report, fornendo inoltre, ove possibile, dati dell'anno 2023 a fini comparativi. [153]

Come risulta dalla strutturazione dei report annuali 2022 e 2023, non appaiono sezioni relativamente ad aspetti ESG, tuttavia nel report annuale 2024 viene dedicata una terza sezione denominata *Section Three – Consolidated Sustainability Statement*, con riferimenti espliciti agli ESRS nella strutturazione del reporting di sostenibiltà.[154]

Tuttavia, Moncler SPA nel 2022 e 2023 ha redatto dei report separati, rispetto al report annuale, denominati "*Non Financial Statement*",

L'azienda dichiara quindi, nel report annuale 2024, come abbia rivisitato il proprio processo di analisi di materialità per allinearlo ai requisiti dei nuovi standard di rendicontazione di sostenibilità (ESRS), aggiornando la metodologia seguendo le indicazioni emanate dall'EFRAG "*IG1: Materiality Assessment Implementation Guidance*".[155]

Nel report annuale 2022 Moncler SPA ha avviato un progetto volto ad ottenere la certificazione di parità salariale, segnando il suo impegno per un trattamento equo delle retribuzioni, riconoscendo l'importanza di implementare un sistema retributivo che fosse non solo meritocratico, ma anche equo. Ciò include un sistema di compensi basato sulle performance effettive, con incentivi a breve termine per i dipendenti e piani a lungo termine per i vertici aziendali, garantendo che la struttura retributiva premi il superamento degli obiettivi, indipendentemente dal genere.[156]

[152] Annual Report, *Banco Santander SA*, 2024.
[153] Annual Report, *Moncler SPA*, 2024.
[154] Ibid
[155] Annual Report, *Moncler SPA*, 2024.
[156] Annual Report, *Moncler SPA*, 2022.

Nel report annuale 2023 l'azienda dichiara come abbia continuato a fare progressi verso la riduzione del *gender pay gap*, proseguendo con il progetto di certificazione di parità salariale ed utilizzando la *Diversity, Equity & Inclusion* (DE&I) *dashboard* per monitorare i KPI relativi a tali temi, permettendo di analizzare in modo trasparente i progressi verso il raggiungimento della parità di genere. [157]

Nel Non Financial Statement 2023 si evince come tranne per la categoria dei manager, dove i livelli retributivi sono pienamente allineati, le variazioni salariali medie, nelle diverse categorie organizzative, tra uomini e donne variano tra l'8% ed il 18%. Tuttavia tali variazioni non tengono conto di criteri come l'anzianità di servizio, il livello di responsabilità, le performance individuali ed il percorso professionale precedente all'ingresso in azienda. Inoltre, durante l'anno, in linea con l'obiettivo di ottenere la certificazione di parità salariale, il gruppo ha adottato la metodologia sviluppata da EDGE per condurre analisi sui salari della popolazione aziendale in Italia, al fine di identificare e spiegare eventuali lacune non giustificate. Con l'applicazione di questo approccio più puntuale, le differenze salariali si riducono mediamente a circa il 5,5%.[158]

Nel report annuale 2024, il *gender pay gap* medio all'interno di Moncler SPA, calcolato considerando la differenza salariale media tra uomini e donne per ciascun livello professionale e ponderato in base alla distribuzione della forza lavoro tra le categorie professionali, si attesta al 7%. In particolare, i livelli salariali delle donne mostrano differenze che vanno dal 4% al 20% rispetto a quelli degli uomini, ad eccezione della categoria manageriale, dove i salari delle donne sono più elevati. Inoltre, le analisi, iniziate sulla popolazione aziendale in Italia nel 2023, sono poi proseguite in altri paesi, come ad esempio in Corea del Sud, Giappone, Cina continentale, Francia, Stati Uniti e Romania, con l'obiettivo di estendere la certificazione EDGE a livello globale. Fino al 2024, utilizzando questo metodo, sono state riscontrate lacune non giustificate sotto la soglia del 5%.[159]

Nella reportistica aziendale, ci sono evidenze dirette, nella sezione "*ratio between women's and men's remuneration levels*" nei *Non Financial Statement* 2022-2023 e nel report annuale 2024, dei dati riportati nella tabella precedente, tuttavia non viene commentato nella reportistica il peggioramento del KPI nel 2023 o il miglioramento nel 2024, se non per la breve nota metodologica di riferimento dove viene dichiarato come

[157] Annual Report, *Moncler SPA*, 2023.
[158] Consolidated Non-Financial Statement, *Moncler SPA*, 2023.
[159] Annual Report, *Moncler SPA*, 2024.

livelli retributivi sono adeguati in base all'indice del costo della vita in Italia. Questa nota potrebbe spiegare almeno in parte le variazioni del KPI nel triennio considerato, in quanto nell'ipotesi in cui le donne tendano ad essere maggiormente concentrate in regioni con un costo della vita più basso, è possibile che il gap salariale aumenti (diminuzione del KPI *gender pay gap*), viceversa, è possibile che diminuisca (aumento del KPI *gender pay gap*). Tuttavia, non ci sono riferimenti espliciti nei report che assecondino tale correlazione come effettiva.

L'ultimo KPI intersettoriale analizzato è *Policy Bribery and Corruption*, segue la relativa analisi.

Tabella 44 – Policy Bribery and Corruption KPI intersettoriale

Azienda	2022	2023	2024	Δ 2022 -2023	Δ 2023 -2024
(minerario) NORSK HYDRO ASA	YES	YES	YES	0	0
(bancario) INTESA SAN PAOLO SPA	YES	YES	YES	0	0
(fashion) LPP SA	NO	NO	YES	0	NO→YES

Fonte: Elaborazione propria data estrazione dati Refinitiv

Come emerso nelle analisi precedenti, *Norsk Hydro ASA* ha adottato delle prime pratiche allineate con la CSRD già nel 2023, evidenziando il salto qualitativo nel reporting dal 2022 al 2023, perfezionando poi la reportistica con maggiore granularità delle informazioni nel 2024.

Nel report annuale 2022, l'enfasi si rifletteva in delle valutazioni dei rischi integrate nel *risk management* con report trimestrali e annuali al *board*, ottenendo risultati consistenti come ad esempio oltre 56.500 moduli di formazione su etica ed anti-corruzione completati, insieme a *screening* su 6.500 controparti e condotto 200 *audit* sui fornitori (con azioni correttive nel 30% dei casi), senza casi confermati di violazioni.[160]

Il report annuale 2024, invece, evidenzia come l'azienda mantenga una politica di tolleranza zero verso qualsiasi forma di corruzione e tangenti, che include esplicitamente pagamenti di facilitazione e *kickback*, impegnandosi a rispettare tutte le leggi e i regolamenti internazionali pertinenti, come la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione. Norsk Hydro ASA implementa tali politiche attraverso un

[160] Annual Report, *Norsk Hydro ASA*, 2023.

programma anti-corruzione ben strutturato (elaborato nel 2023), che offre una visione completa degli sforzi per prevenire e contrastare tali rischi, tramite valutazioni sistematiche dei rischi, dove l'azienda analizza in modo approfondito potenziali vulnerabilità, ponendo poi particolare enfasi sulle funzioni commerciali e sulle interazioni con funzionari governativi, soprattutto in aree geografiche considerate ad alto rischio intrinseco.[161]

Norsk Hydro ASA ha sviluppato politiche e procedure dettagliate che definiscono standard etici chiari, come l'adesione al codice di condotta e linee guida specifiche per evitare conflitti di interesse, gestire l'accettazione di regali o favori in modo trasparente. A supporto di ciò, l'azienda investe pesantemente in formazione e comunicazione, offrendo corsi obbligatori come moduli *e-learning*, *workshop* e *town hall meetings* in merito a temi anti-corruzione e correlati. Di fatto solo nel 2024, ad esempio, sono stati completati 3.839 moduli di formazione specifica in anti-corruzione, con un focus mirato sui dipendenti ad alto rischio e persino sulle terze parti come i fornitori, per garantire che tutti siano allineati.[162]

La reportistica post-CSRD si presenta quindi decisamente maggiormente granulare e trasparente rispetto ai report pre-CSRD dell'azienda mineraria considerata.

Nel settore bancario, Intesa San Paolo SPA evidenzia nella dichiarazione consolidata non finanziaria 2023 (documento separato rispetto al report annuale 2023) come a partire dalla seconda metà del 2023 abbia adottato delle pratiche preparatorie allo scopo di agevolare l'adozione della CSRD che avverrà nel 2024, in particolare la banca ha effettuato nel 2023 una *gap analysis* volta a valutare il grado di allineamento nel 2023 rispetto agli standard ESRS.[163]

Nel 2023, la *policy* anticorruzione di Intesa San Paolo SPA riflette un impegno proattivo che va oltre il mero adempimento normativo, come evidenziato dall'aggiornamento delle linee guida anti-corruzione approvato dal consiglio di amministrazione a settembre 2023, che ha introdotto misure più stringenti su aree sensibili come le erogazioni associative e i rapporti con intermediari esterni, dimostrando una risposta agile alle evoluzioni regolatorie come il D.Lgs. 24/2023 sui sistemi di segnalazione di illeciti. Questo approccio, supportato dalla certificazione UNI ISO 37001 rinnovata già a maggio

[161] Annual Report, *Norsk Hydro ASA*, 2024.
[162] Annual Report, *Norsk Hydro ASA*, 2024.
[163] Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria, *Intesa San Paolo SPA*, 2023.

2022 e da un'estesa formazione per la prevenzione della corruzione che ha raggiunto oltre il 94% delle persone del gruppo con centinaia di migliaia di ore dedicate, non solo mitiga rischi interni ma contribuisce a un impatto positivo più ampio sulla società, in linea con i principi OCSE e ONU. L'assenza di incidenti o sanzioni per corruzione, unita a un sistema di controlli che ha gestito 500 operazioni ad alto rischio senza anomalie, sottolinea l'efficacia di un modello di tolleranza zero che privilegia la prevenzione attraverso autodiagnosi, audit indipendenti e canali di segnalazione attiva.[164]

Nel 2024 Intesa San Paolo SPA inserisce una sezione "*Consolidated Sustainabiity Statemen*t" nel report annuale 2024, allineandosi con gli obblighi di rendicontazione imposti dalla CRSD e facendo riferimenti espliciti agli ESRS nella struttura della *disclosure*.[165]

Nel 2024, la *policy* anticorruzione di Intesa San Paolo SPA ha mantenuto un approccio consolidato basato su tolleranza zero e linee guida anti-corruzione interne, che identificano aree sensibili come donazioni, sponsorizzazioni, relazioni con terze parti, assunzioni e gestione immobiliare, supportato dalla certificazione UNI ISO 37001 e da un sistema di segnalazioni di illeciti protetto, con canali dedicati e garanzie di confidenzialità, il tutto integrato nel codice etico e nel codice interno di condotta che ispirano la cultura aziendale all'insegna dell'integrità e della responsabilità, senza registrare condanne o sanzioni per corruzione. Questo *framework* include azioni concrete come l'aggiornamento annuale delle linee guida, la formazione obbligatoria su rischi di corruzione e sistemi di segnalazione (che ha coinvolto circa 73.000 dipendenti), e controlli semestrali per il mantenimento della certificazione, dimostrando un impegno proattivo che si estende alla catena di fornitura attraverso questionari ESG e criteri di esclusione per fornitori non conformi, in linea con standard internazionali come le convenzioni OCSE e ONU.[166]

Pertanto, si osserva come tale policy risulti maggiormente dettagliata e trasparente rispetto alla reportistica pre-CSRD, arricchendola nel 2024 con descrizioni qualitative approfondite sulle azioni per mitigare rischi reputazionali e operativi.

[164] Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria, *Intesa San Paolo SPA*, 2023.
[165] Annual Report, *Intesa San Paolo SPA*, 2024.
[166] Ibid

Nel settore fashion viene presa in esame, in merito al KPI *policy bribery and corruption*, l'azienda *LPP SA*, ovvero l'unica azienda del settore dove risulta un'assenza di tale policy nel 2022 e 2023, con la prima comparsa nel 2024.

È importante sottolineare come nel report annuale 2023 non si riportano informazioni relativamente ad aspetti di sostenibilità, in quanto essi vengono riportati all'interno di un *Sustainability Report* separato, dove l'azienda dichiara di condurre un'analisi di doppia materialità per la prima volta, identificando impatti, rischi e opportunità ESG lungo l'intera catena del valore, preparandosi per un reporting più strutturato nel 2024.

Nel 2023, LPP SA ha dimostrato un impegno concreto verso la prevenzione della corruzione, utilizzando il principio guida della "*zero tolerance*", che implica una risposta forte a qualsiasi segnalazione. L'azienda si applica monitorando in maniera continuativa le modifiche legislative per adattare le *policy* interne alle normative vigenti e controllando rigorosamente le aree più suscettibili a rischi di corruzione, sviluppando poi procedure di audit specifiche.[167]

Per quanto riguarda la formazione e la comunicazione, l'azienda conduce attività di sensibilizzazione e *training* sulle *policy* e procedure anti-corruzione rivolte a dipendenti, membri del *management board*, fornitori e partner commerciali. I nuovi dipendenti imparano queste regole durante il primo incontro di *onboarding*, dove si impegnano formalmente a rispettarle, e ricevono email periodiche che ricordano gli atteggiamenti etici desiderati e le disposizioni chiave delle *policy*. I membri del *management board* seguono le stesse procedure durante l'assunzione, mentre i membri del *supervisory board* vengono informati durante la prima riunione del mandato. Per quanto riguarda i fornitori e i partner, l'informazione avviene invece attraverso contratti, i "*general terms and conditions of order*", moduli d'ordine e il codice di condotta, che includono riferimenti espliciti ai valori e alle *policy* del gruppo. Inoltre, l'azienda ha un sistema di *whistleblowing* per segnalare irregolarità, gestito da un *ethics committee* che protegge l'anonimato dei segnalanti, e nel 2023 non sono stati registrati casi confermati di corruzione. A supporto di tutti questi elementi vi è un *Compliance Officer* (nominato nel 2023), che supervisiona i rischi regolatori, inclusi quelli legati alla corruzione, e promuove una cultura di compliance etica all'interno del gruppo.[168]

[167] Sustainability Report, *LPP SA*, 2023.
[168] Ibid

La *disclosure* nel report annuale 2024 mostra un'evoluzione sia in termini di nuove pratiche che di livello di dettaglio, riflettendo l'adozione degli standard ESRS che impongono una struttura più rigorosa e quantitativa. Tra le nuove pratiche introdotte, spicca l'espansione del sistema di *whistleblowing* con un'applicazione dedicata e l'opzione di conversazioni faccia a faccia, oltre ad un piano per nominare 26 *Ethics Officers* nel 2025 per gestire segnalazioni in modo più decentralizzato. Inoltre, c'è un focus maggiore sulla revisione annuale delle procedure anti-corruzione per adattarla a cambiamenti legali, e sull'identificazione esplicita di funzioni ad alto rischio come leasing e marketing, con enfasi su neutralità politica e selezione imparziale di partner.
Nel 2024 la *disclosure* viene integrata con riferimenti ESRS, dettagli su indagini indipendenti e assenza di training dedicati su corruzione (ma pianificati), oltre a una maggiore estensione alla *value chain non-production* tramite *commitment* scritti e *audit* che includono metodi contabili.[169]
La presenza della dicitura "YES" nel KPI di riferimento rispecchia la presenza della *policy bribery and corruption* nel report annuale 2024, tuttavia l'azienda disponeva di tale *policy* anche negli anni precedenti, anche se la rendicontata in un report separato dedicato.

3.4.4 Commento dei risultati intersettoriali

Nel presente paragrafo si riepilogano le domande di ricerca intersettoriali, insieme alle ipotesi, poste precedentemente, allo scopo di dare delle risposte esaustive ed in maniera diretta, riassumendo quindi i risultati emersi dalla verifica delle ipotesi nel paragrafo precedente.

Domanda (1). In che misura la dimensione aziendale (numero dipendenti, fatturato) e l'ampiezza geografica (presenza in paesi terzi) modulano l'impatto della CSRD sulla completezza e sulla qualità delle rilevazioni di *turnover* ed *employee satisfaction*?

Le imprese più grandi (ad esempio, con alto numero di dipendenti e fatturato elevato, come Banco Santander SA, Puma SE o Rio Tinto PLC) tendono a mostrare un maggiore impatto positivo sulla completezza e qualità delle rilevazioni. La CSRD spinge queste aziende a implementare metodologie più strutturate e granulari (es. *survey* globali come

[169] Annual Report, *LPP SA*, 2024.

"*Your Voice*" o "*Peakon*", verifiche esterne e *pulse survey* periodiche), che migliorano l'accuratezza dei dati ma possono introdurre variazioni apparenti dovute a riclassificazioni del perimetro (ad esempio, inclusione di categorie precedentemente escluse). Questo porta a *disclosure* più complete, con dati suddivisi per genere, area geografica o livello professionale, riducendo il rischio di aggregazioni superficiali.

Al contrario, imprese di dimensioni minori o medie (con forza lavoro limitata) evidenziano una maggiore volatilità nelle metriche, dove il turnover, ad esempio, varia in modo più drammatico per piccole modifiche assolute nel numero di uscenti, rendendo le rilevazioni meno stabili e potenzialmente meno complete sotto CSRD, che richiede standard uniformi. La qualità può soffrirne, con meno risorse per strumenti avanzati come *audit* globali o piattaforme digitali.

Le aziende con presenza estesa in paesi terzi (SBM Offshore NV con operazioni in Brasile, Guyana e Angola; Puma SE in Cina, Vietnam e Indonesia; Norsk Hydro ASA con *supply chain* internazionali) subiscono un impatto amplificato dalla CSRD, che impone maggiore trasparenza sulle catene di fornitura frammentate. Questo migliora la completezza includendo dati da contesti diversi (tramite *worker welfare assessments* locali o *feedback* da fabbriche estere), ma introduce discontinuità qualitative laddove le rilevazioni diventano più accurate e dettagliate, ad esempio con *focus* su benessere psicofisico o equilibrio vita-lavoro in regioni ad alto rischio, spesso attraverso nuovi meccanismi come *hotline* o *listening tours*. Tuttavia, ciò può alterare i valori storici, rendendo le serie temporali meno omogenee.

Imprese con *footprint* geografico limitato (come quelle concentrate in UE) mostrano un impatto minore, con rilevazioni più stabili ma potenzialmente meno complete, mancando la spinta a integrare dati da contesti extra-UE che la CSRD enfatizza per garantire equità globale.

Nel complesso, l'impatto è maggiore nelle grandi multinazionali con presenza extra-UE, dove la CSRD favorisce transizioni da *reporting* generico a *disclosure* dettagliate e verificate (ad esempio con ESRS), migliorando qualità ma generando variazioni metodologiche. Nei settori analizzati, questo effetto è trasversale, ma più pronunciato nel *fashion* e minerario per la complessità delle *supply chain* globali.

Domanda (2). Quanto delle variazioni osservate nei KPI *turnover of employees* e *employee satisfaction* è imputabile a cambi di perimetro o tecniche di calcolo introdotti in funzione della CSRD (ad esempio esclusione di lavoratori in *franchising* o in

outsourcing), rispetto a cambiamenti operativi reali nella gestione delle risorse umane, e come varia questo rapporto tra i settori presi in esame?

Dalle evidenze riportate nel precedente sotto-paragrafo, le variazioni osservate nei KPI *turnover of employees* ed *employee satisfaction* sono prevalentemente imputabili a cambiamenti di perimetro o tecniche di calcolo introdotti in funzione della CSRD, piuttosto che a mutamenti operativi reali nella gestione HR. Questo rapporto varia però tra i settori, infatti nel settore minerario le variazioni sono in gran parte legate a fattori metodologici *CSRD-related*. Per *l'employee satisfaction*, in SBM Offshore NV il valore dell'82% nel 2024 (assente in precedenza) deriva da nuove metodologie di rilevazione dati (*pulse survey*, *Worker Welfare Assessments*, *Voice Box*, *listening tours*), implementate per allinearsi alla CSRD, con focus su catene globali (Brasile, Guyana). In Norsk Hydro ASA il calo (76% → 74%) è dovuto a transizione da *survey* biennali a *pulse survey* più sintetiche nel 2023, in anticipazione della CSRD. Per quanto concerne il turnover dei dipendenti, in SSAB Svenskt Stal AB il calo (8% → 6%) appare reale, senza evidenze di cambiamenti metodologici nonostante l'implementazione volontaria della CSRD nel 2024.

Nel settore bancario, invece, Il rapporto è bilanciato, con variazioni parzialmente operative ma influenzate da CSRD. Per l'*employee satisfaction*, in Banco Santander SA il calo (98,1% → 85%) e il recupero (+2%) derivano da miglioramenti metodologici (*survey "Your Voice"* globali, *pulse* locali, verifica esterna), allineati alla CSRD dal 2023, rendendo le misurazioni più accurate senza indicare un reale deterioramento. Per il *turnover*, il calo (20,99% → 19,14%) è considerato effettivo, senza evidenze di riclassificazioni nonostante l'anticipazione della CSRD.

Nel settore *fashion* l'impatto CSRD è più pronunciato, con variazioni prevalentemente metodologiche. Per l'*employee satisfaction*, in Puma SE il calo (91% → 82,8%) è legato a maggiore granularità (*Peakon*, *Workday*, sondaggi regolari, *focus group*), implementata con CSRD ed ESRS nel 2024, fornendo dati più vicini alla realtà. Per il *turnover*, in Adidas AG il calo marcato (-7,89%, da 37,9% a 30%) è in parte reale e in parte dovuto a nuove metodologie (calcoli espliciti, stime settembrine, granularità su uscenti), allineate a CSRD ed ESRS nel 2024.

Nel complesso, le variazioni in *employee satisfaction* sono prevalentemente metodologiche trasversalmente ai settori, mentre per *turnover of employees* il rapporto è

prevalentemente reale in minerario e bancario, misto in fashion, con la CSRD che amplifica accuratezza e granularità ma introduce discontinuità.

Domanda (3). Le variazioni nella rilevazione e nel *reporting* di indicatori di parità di genere riflettono effettivi miglioramenti di *governance* oppure revisioni metodologiche legate alla CSRD? Questi meccanismi operano in modo omogeneo tra *mining*, *banking* e *fashion* o generano *pattern* settoriali distinti?

Le variazioni nella rilevazione e nel *reporting* di indicatori di parità di genere riflettono in misura prevalente revisioni metodologiche legate alla CSRD, piuttosto che effettivi miglioramenti di governance, sebbene in alcuni casi si osservi un mix di fattori. Tali meccanismi non operano in modo omogeneo tra i settori, generando *pattern* distinti, infatti nel settore minerario le variazioni appaiono prevalentemente reali. Per il KPI *women managers*, in Rio Tinto PLC le fluttuazioni (+1% nel 2023, +1,8% nel 2024) sono considerate effettive, senza evidenze di riclassificazioni legate alla CSRD, ma con obiettivi espliciti per rafforzare la rappresentanza femminile (ad esempio, *scorecard* di gruppo). Invece, per quanto riguarda il *gender pay gap*, in Rio Tinto PLC la variazione (+41,9% nel 2023) deriva da una differente metodologia di calcolo utilizzata nel 2022 e successivamente aggiornata nel 2023, anche se non vi sono evidenze di un impatto diretto della direttiva.

Nel settore bancario prevale l'impatto metodologico della CSRD, ad esempio per *women managers*, in Banco Santander SA l'aumento marcato (+11,89% nel 2023) è dovuto a un cambio di base di calcolo (da "*senior executives*" a "*other executives*"), implementato con l'adozione anticipatoria della CSRD nel 2023, rendendo la variazione non interamente reale (effettiva solo +4,2% su base omogenea). Per il *gender pay gap*, i miglioramenti (+2,4% nel 2023, +1,8% nel 2024) sono invece effettivi, supportati da revisioni periodiche e feedback su politiche retributive.

L'effetto metodologico è più pronunciato nel settore fashion, dove per *women managers*, in Richemont il crollo di -40,1% nel 2023 deriva da una riclassificazione granulare (da "*management*" generico a "*middle management*"), allineata al salto qualitativo nel reporting ESG nel 2023. Per il *gender pay gap*, in Moncler SPA le fluttuazioni (-7% nel 2023, +6% nel 2024) sono legate, almeno in parte, a revisioni metodologiche (es. adozione EDGE, dashboard DE&I, ponderazione per costo della vita), implementate con la CSRD nel 2024.

Domanda (4). La dichiarazione diffusa di politiche anticorruzione (dicitura "YES" nel KPI *policy bribery and corruption*) nasconde differenze nella granularità e nella qualità della rendicontazione tra i settori a causa dell'introduzione della direttiva CSRD?

Sì, la dichiarazione diffusa di politiche anticorruzione (indicata come "YES" nel KPI *policy bribery and corruption*) nasconde differenze nella granularità e nella qualità della rendicontazione tra i settori, in parte attribuibili all'introduzione della direttiva CSRD.
Come emerge dall'analisi, l'universalità del "YES" nei tre settori (minerario, bancario e *fashion*) riflette una prassi consolidata da anni, integrata nei codici di condotta aziendali per promuovere trasparenza ed etica, senza modifiche significative nella mera presenza della policy grazie alla CSRD, salvo l'eccezione di LPP SA nel settore fashion, dove la rendicontazione emerge solo nel 2024 (precedentemente assente nei report annuali, ma presente nei *sustainability report* del gruppo), con un evidenza di aumento della granularità delle informazioni fornite.
Nel settore minerario, ad alto rischio operativo in contesti globali corrotti, la CSRD impone una rendicontazione più dettagliata per allinearsi a standard rigorosi, elevando la granularità per mitigare impatti reputazionali e operativi. Nel bancario, la gestione di flussi finanziari sensibili richiede una *disclosure* trasparente e accessibile, con la CSRD che accentua l'esclusione di pagamenti impropri e migliora la qualità post-implementazione attraverso verifiche rafforzate. Nel settore *fashion*, legato alla reputazione del *brand*, la CSRD sollecita una trasparenza responsabile senza compromessi competitivi, ma con granularità variabile per bilanciare obblighi normativi e protezione dell'immagine di mercato.
Queste evidenze confermano che, dietro l'uniformità del "YES", la CSRD amplifica disparità settoriali nella profondità e affidabilità della rendicontazione, favorendo un'evoluzione qualitativa non omogenea.

Successivamente viene riepilogata la verifica delle ipotesi di ricerca.

Ipotesi (1). Le variazioni significative osservate nei KPI *employee satisfaction percentage* e *turnover of employees* nei tre settori sono prevalentemente il risultato di riclassificazioni metodologiche e di cambiamenti del perimetro di rilevazione introdotti in funzione dell'allineamento alla CSRD (ad esempio, prima rilevazione del KPI,

inclusione/esclusione di categorie come *franchising*, appaltatori o contratti a termine) e solo in misura secondaria riflettono variazioni operative reali delle condizioni del personale.

La prima ipotesi è parzialmente confermata dalle evidenze, infatti le variazioni in *employee satisfaction percentage* derivano prevalentemente da nuove metodologie e prime rilevazioni allineate alla CSRD (ad esempio, *survey* e *assessment* in SBM Offshore, Norsk Hydro, Banco Santander, Puma SE), mentre per *turnover of employees*, sono principalmente variazioni operative reali (SSAB Svenskt Stal AB, Banco Santander SA), con influenza metodologica secondaria solo in Adidas AG (stima e granularità dati).

Ipotesi (2). I marcati cambiamenti nei KPI di genere in alcune imprese (ad esempio, salti nel KPI *gender pay gap* di Rio Tinto PLC e Moncler SPA, oppure cali estremi in *women managers* per Richemont) sono prevalentemente il risultato di revisioni metodologiche e migliorata raccolta dati introdotte in preparazione alla CSRD, non di repentini cambi reali nella composizione della forza lavoro.

La seconda ipotesi è parzialmente confermata dalle evidenze, in qaunto le variazioni nei KPI di genere derivano principalmente da revisioni metodologiche e da un miglioramento nella raccolta dati in preparazione alla CSRD, con effetti non omogenei e talvolta un mix di cause. Nel settore minerario le fluttuazioni appaiono prevalentemente reali (ad esempio, women managers in Rio Tinto PLC attribuite a obiettivi concreti di rappresentanza), il salto nel gender pay gap risulta legato a un aggiornamento metodologico tra 2022–2023. Nel settore bancario l'impatto metodologico prevale (come women managers in Banco Santander SA per cambio di base di calcolo) pur con miglioramenti salariali effettivi dovuti a revisioni delle politiche retributive. Nel fashion l'effetto metodologico è più pronunciato (Richemont per riclassificazione granulare e Moncler SPA per adozione di metodologie più precise).

Ipotesi (3). La presenza binaria di una *policy* anticorruzione è ormai universale e quindi la CSRD non cambia la presenza "YES/NO" nel KPI preso in esame, tuttavia la direttiva ha un effetto significativo nel migliorare la granularità e la qualità della *disclosure* relativa all'anticorruzione, con variazioni di intensità fra i settori.

La terza ipotesi è confermata dalle evidenze, dove la presenza binaria è universale, eccetto in LPP SA con prima rendicontazione nel report annuale 2024, e la CSRD non

altera il risultato del KPI "YES/NO", ma ha un effetto significativo nel migliorare granularità e qualità *disclosure* (ad esempio, Norsk Hydro ASA con dettagli su rischi, formazione e audit; Intesa San Paolo SPA con nuove pratiche come app *whistleblowing* e riferimenti ESRS; LPP SA con procedure e training estesi), con variazioni di intensità tra settori (minerario su rischi globali, bancario su flussi finanziari, *fashion* su reputazione brand).

Capitolo 4 – Conclusioni e prospettive future

4.1 Sintesi dei principali risultati

Questa sezione sintetizza i risultati chiave emersi dall'analisi empirica condotta nel Capitolo 3, collegandoli agli obiettivi della tesi enunciati nell'introduzione, fornendo quindi una panoramica concisa sulle evidenze quantitative e qualitative relativamente all'impatto della CSRD sulla rendicontazione sociale nei settori minerario, bancario e della moda. Evitando l'introduzione di nuovi dati, si ricapitolano i KPI sociali analizzati, le ipotesi verificate ed i commenti derivanti, evidenziando similitudini e differenze intersettoriali.

Nel settore minerario (paragrafo 3.1), l'analisi ha esaminato KPI come *Employee Fatalities*, *Contractor Fatalities, Policy Forced Labor* e *Total Injury Rate*, basati su un campione di aziende europee rappresentative (Rio Tinto PLC, Voestalpine, Norsk Hydro ASA, SSAB Svenskt Stal AB, SBM Offshore NV). Le ipotesi postulate riguardavano l'impatto della CSRD sulle oscillazioni dei KPI, si supponeva infatti che queste fossero dovute a un effetto di "*catch-up*" nei sistemi di reportistica (ipotesi 1), che aziende con policy anti-lavoro forzato strutturate riducessero le riclassifiche metodologiche (ipotesi 2), e che impennate nelle *fatalities* derivassero da riclassificazioni di eventi ritardati o in itinere (ipotesi 3). Le domande di ricerca, invece, hanno contribuito ad evidenziare il ruolo della CSRD sulla trasparenza nella raccolta dei dati relativamente alle fatalità (domanda 1), oltre al ruolo delle politiche anti-lavoro forzato lungo la supply chain (domanda 2) e l'identificazione degli aggiustamenti metodologici introdotti dalla direttiva (domanda 3).

La verifica, condotta su report annuali 2024 di SBM Offshore NV e Rio Tinto PLC, ha confermato parzialmente queste ipotesi. Per SBM Offshore, il passaggio dal sistema *Single Reporting System* (SRS) al modulo IM/CAPA (*Incident Management/Corrective Action Preventive Action*) nel 2022-2023, completato prima della CSRD, ha migliorato la trasparenza nella raccolta di dati HSE, riducendo variazioni anomale ed allineandosi ai requisiti ESRS. Tuttavia, oscillazioni nel *Total Injury Rate* in SMB Offshore NV (-35% nel 2023, +30,8% nel 2024) riflettono affinamenti metodologici imposti dalla direttiva, non mutamenti operativi reali. Le policy *anti-forced labor*, invece, integrate con audit ESG e codici di condotta, hanno facilitato l'adeguamento senza interventi straordinari. Per Rio Tinto PLC, l'impennata nelle *Employee Fatalities* (+5 nel 2024) è attribuita a un incidente

reale (aereo del 23 gennaio 2024), negando l'ipotesi di riclassificazioni *CSRD-related*; il calo nel *Total Injury Rate* (da 2 a 1,85) deriva invece da miglioramenti reali nella gestione sicurezza, supportati da *Critical Risk Management* (CRM) e *Safety Maturity Model* (SMM).

Il commento sui risultati (paragrafo 3.1.4) sottolinea come la CSRD abbia potenziato la trasparenza nella raccolta e consolidamento di dati su infortuni e fatalità tra appaltatori, con *policy* anti-lavoro forzato che rafforzano il monitoraggio HSE lungo la *supply chain*. Tuttavia, aggiustamenti procedurali (ad esempio, *reporting boundaries* allineate al perimetro contabile) e riclassifiche sono introdotti per recepire definizioni CSRD, migliorando l'accuratezza ma causando oscillazioni apparenti nei KPI. Nel complesso, il settore minerario mostra un adeguamento proattivo, con CSRD che amplifica granularità senza alterare fondamentalmente pratiche consolidate.

Nel settore bancario (paragrafo 3.2), i KPI esaminati includono *Policy Data Privacy* e controversie relativamente a *Privacy/Business Ethics/Tax Fraud* e *Anti-Competition*, sulla base di un campione di istituti europei (HSBC Holdings PLC, Banco Santander SA, BNP Paribas SA, Intesa Sanpaolo SPA, Barclays PLC, Standard Chartered PLC, Caixabank, Danske Bank A/S, Banco Sabadell). Le ipotesi indagavano se gli incrementi nelle controversie fossero dovuti a maggiore granularità data dalla CSRD (ipotesi 1), se le variazioni anomale fossero dovute a riclassificazioni metodologiche oppure effetti di "*catch-up*" (ipotesi 2), e se la crescita di casi nei KPI derivasse da scomposizione degli eventi in sottocategorie (ipotesi 3). Le domande poste hanno verificato la CSRD fosse correlata ad un aumento delle controversie riportate (domanda 1), quali siano le sfide settoriali nel conformarsi ai nuovi obblighi (domanda 2) e se banche con *policy compliance* strutturate reagissero meglio allo "shock" CSRD (domanda 3).

La verifica su HSBC Holdings PLC e Standard Chartered PLC ha rivelato dinamiche contrastanti. HSBC non ha implementato la CSRD nel 2024, mantenendo report basati su standard preesistenti (WEF, SASB), con assenza di evoluzioni nella granularità di controversie o dati sociali, mentre le variazioni nei KPI (comparsa di casi nel 2023) derivano da fattori operativi, non normativi. Al contrario, Standard Chartered PLC ha evoluto il reporting sociale nel 2024, con un *Sustainability Report* dedicato e maggiore granularità su *privacy* e *cybersecurity* (*framework ESRM, ICS Risk Type Framework*), allineati alla CSRD, inoltre, le variazioni nei KPI (*business ethics/anti-competition*) sono reali, anche se supportate da miglioramenti nella granularità delle informazioni.

Il commento (paragrafo 3.2.4) evidenzia che la CSRD ha promosso un reporting sociale più evoluto, con sfide principali nella raccolta dati ESG e nella gestione di controversie senza amplificare rischi di *greenwashing*. Tuttavia, l'adeguamento è disomogeneo, infatti grandi banche internazionali come Standard Chartered PLC mostrano transizioni fluide nella riorganizzazione del reportistica sociale, mentre altre banche come HSBC Holdings (anche se di dimensioni considerevoli) rimandano l'implementazione della direttiva, non presentando quindi cambi metodologici sostanziali nel trienni considerato.

Nel settore della moda (paragrafo 3.3), i KPI analizzati comprendono diverse *policy* (*Fair Trade/Child Labor/Customer Health & Safety*), *Supplier ESG training*, *Human Rights Controversies* e *Human Rights Contractors*, sulla base di un campione di aziende come Christian Dior SE, LVMH Moet Hennessy, Inditex, Adidas AG, Kering, Richemont, LPP SA, Puma SE, Burberry Group, Moncler SPA. Le ipotesi hanno verificato se la CSRD trasformasse le *policy* sociali da formali a granulari (ipotesi 1), se la direttiva avesse impattato sulle metodologie di calcolo dei KPI (ipotesi 2), e se le controversie derivassero da maggiore *disclosure* (ipotesi 3). Le domande di ricerca ampliano ulteriormente il perimetro di ricerca verificando le principali difficoltà operative post-CSRD in *supply chain* complesse (domanda 2).
La verifica su Richemont e Christian Dior SE ha confermato un impatto significativo della direttiva nel settore *fashion*. Christian Dior ha adottato un *Sustainability Report* dedicato all'interno del report annuale 2024, con granularità accresciuta nelle *policy* (soglie d'età contro *child labor*, audit *supply chain* da 2.021 nel 2023 a 4.066 nel 2024), allineato agli ESRS. Mentre le controversie (filiera *leather goods*) riflettono maggiore rilevazione *CSRD-driven*. Richemont, invece, anticipando la CSRD nel 2023, ha riclassificato *policy* (ad esempio, *fair trade* integrata in *sourcing responsible*), con granularità migliorata ma senza cambiamenti sostanziali nel 2024, pur riportando le informazioni ESG in report separati rispetto ai report annuali.
Il commento (paragrafo 3.3.4) indica che la CSRD ha trasformato la rendicontazione da formale a dettagliata, con difficoltà operative in comparabilità *due diligence* su *supply chain* globali (come la tracciabilità delle materie prime). L'aumento di controversie nel campione esaminato deriva da *disclosure* potenziata, confermando le ipotesi e evidenziando la sfida di bilanciare trasparenza con rischi competitivi.

Il confronto intersettoriale (paragrafo 3.4) ha analizzato KPI comuni fra i settori come *Employee Satisfaction Percentage, Turnover of Employees, Women Managers, Gender Pay Gap* e *Policy Bribery and Corruption*. Le ipotesi intersettoriali hanno verificato eventuali riclassficazioni metodologiche dei KPI (ipotesi 1 e 2), oltre alla maggiore granularità delle policy anti-corruzione nei report post-CSRD (ipotesi 3). Le domande di ricerca hanno posto interrogativi in merito all'impatto delle dimensioni aziendali e dell'ampiezza geografica sulla qualità delle rilevazioni dei KPI (domanda 1), e all'individuazione di *pattern* tra i settori nei KPI di genere (domanda 3).

Nella fase di verifica (paragrafo 3.4.3) si evince come nel KPI *Employee Satisfaction Percentage*, variazioni (82% in SBM Offshore nel 2024, calo in Puma SE nel 2024 e in Banco Santander nel 2023) derivano da nuove metodologie *CSRD-aligned* (*pulse survey*, *listening tours*), con impatto amplificato in *supply chain* globali. Nel KPI Turnover of Employees, le fluttuazioni per lo più reali, come in SSAB Svenskt Stal AB e Banco Santander SA, ed in parte metodologiche in Adidas AG (stime settembrine). Per quanto riguarda i KPI di genere, in *Women Managers* prevalgono riclassificazioni (Banco Santander cambio base di calcolo e Richemont nelle granularità che fornisce maggiori dati), mentre in Rio Tinto le variazioni risultano effettive. *Gender Pay Gap Percentage* presenta differenze tra settori, in quanto vi sono variazioni metodologiche in Rio Tinto PLC, mentre in Moncler SPA e Banco Santander SA le variazioni risultano effettive e non soggette a revisioni metodologiche. Infine, il KPI *Policy Bribery and Corruption* presenta un'adozione universale, anche se la CSRD ne amplifica la granularità delle informazioni in maniera omogenea tra i settori oggetto di analisi (*audit* in Norsk Hydro ASA, sistemi di *whistleblowing* in Intesa San Paolo SPA e attività *training* sulle *policy* in LPP SA).

Il commento (3.4.4) rileva che la CSRD standardizza il reporting sociale, migliorando granularità ma generando pattern distinti nelle *policy* anti-corruzione, dove il settore minerario enfatizza rischi globali, il settore bancario i flussi finanziari, mentre il settore *fashion* la reputazione ed il brand. Variazioni metodologiche dominano i KPI di soddisfazione dei dipendenti in tutti e tre i settori oggetto di analisi, mentre il *turnover* dei dipendenti, al contrario è caratterizzato da variazioni reali nel settore minerario e bancario, mentre nel *fashion* vi sono in parte dei cambi metodologici. Nei KPI di genere, vi sono riclassificazioni in *women managers* nel settore bancario e nel *fashion*, mentre il minerario mostra variazioni effettive. Al contrario il KPI *gender pay gap percentage* mostra variazioni metodologiche nel settore minerario e cambiamenti reali nei dati nel

settore bancario e *fashion*. Infine, le *policy* anti-corruzione presentano maggiore granularità delle informazioni in maniera omogenea tra i settori nel 2024.

4.2 Raccomandazioni per aziende e policy maker

L'analisi empirica condotta nel presente lavoro mostra come la CSRD abbia indubbiamente migliorato la granularità e la qualità della *disclosure* sociale, ma allo stesso tempo ha anche generato *pattern* settoriali distinti e ha messo in luce la persistente commistione tra variazioni metodologiche e variazioni reali nei KPI, con il rischio di interpretazioni fuorvianti qualora mancassero controlli comparativi robusti.
Pertanto, alla luce dei risultati emersi dall'analisi comparativa, emergono raccomandazioni dirette ad imprese, regolatori e *standard-setter* per mitigare le barriere identificate nella rendicontazione sociale ai sensi della CSRD, favorendo pertanto trasparenza e comparabilità nelle *disclosures* sociali, in linea con gli SDGs. Tali barriere, individuate attraverso l'esame empirico dei tre settori oggetto di analisi, includono la frammentazione dei dati, la mancanza di armonizzazione settoriale, la complessità operativa nella valutazione della doppia materialità, le difficoltà nel coinvolgimento degli stakeholder, gli oneri eccessivi per la futura adozione nelle PMI, il rischio di *greenwashing* narrativo e le sfide specifiche settoriali, come la quantificazione di impatti sociali esterni (ad esempio, i diritti delle comunità nel minerario, privacy ed inclusione finanziaria nel bancario, insieme all'etica nelle *supply chain* globali nella moda).

Una prima raccomandazione per le aziende soggette alla CSRD è quella di investire in sistemi integrati che mettano in relazione dati ESG, contabilità e *risk management*, adottando sin da subito la tassonomia XBRL e le logiche di etichettatura previste dagli ESRS, centralizzando le informazioni sociali, al fine di superare la frammentazione informativa, una barriera ricorrente nei settori analizzati precedentemente. Tuttavia le evidenze mostrate dalla tesi indicano come le imprese che hanno investito in processi di *data governance* abbiano registrato miglioramenti rilevabili nella comparabilità e nella trasparenza delle informazioni. Inoltre, nel settore minerario le aziende potrebbero beneficiare di approcci che migliorino la tracciabilità e riducano errori in merito alla raccolta dati sulla salute e sicurezza dei dipendenti. Analogamente nel settore *fashion,* caratterizzato da *supply chain* complesse, è utile collaborare con fornitori e stakeholder

per la raccolta dei dati sociali, oltre all'adozione di strumenti e nuove metodologie che permettano di aggregare informazioni da fonti molto diversificate, allo scopo di contrastare il rischio di *greenwashing* legato a *disclosures* superficiali. Un'ulteriore raccomandazione per le aziende è quella di investire in formazione per i team coinvolti nel reporting ESG, infatti nei settori ad alto impatto sociale, corsi su pratiche etiche potrebbero facilitare l'armonizzazione interna, evitando oneri eccessivi per le PMI attraverso collaborazioni esterne.

Per i regolatori europei, inclusa la Commissione UE e le autorità nazionali, la raccomandazione fondamentale è quella di perseguire un doppio obiettivo di stabilità e proporzionalità, ovvero stabilità nel definire criteri di *assurance* e requisiti di etichettatura digitale per evitare frammentazione dei dati tra periodi e soggetti, insieme ad una proporzionalità nella calibrazione degli obblighi verso realtà di dimensione diversa, in modo da non trasferire oneri sproporzionati sulle PMI pur mantenendo incentivi forti per la conformità nella filiera. I risultati del lavoro suggeriscono che un terreno di intervento prioritario sia il rafforzamento di linee guida tecniche e *toolkit* pratici, come ad esempio *template* XBRL precompilati, glossari condivisi e casi di *best practice* settoriali, che riducano l'effetto "riclassificazione metodologica" e migliorino la comparabilità temporale e intersettoriale dei KPI.
È inoltre cruciale favorire il dialogo internazionale per allineare la CSRD con standard globali (ad esempio, ISSB), riducendo divergenze che amplificano la frammentazione dati. I regolatori europei potrebbero poi implementare meccanismi di monitoraggio periodici post-Omnibus per verificare l'efficacia delle semplificazioni, con focus su settori diversificati per evitare disparità.

Per gli standard-setter, come l'EFRAG e organismi simili, le raccomandazioni mirano a raffinare gli ESRS per superare barriere come la complessità operativa e la mancanza di armonizzazione globale, dove la tesi sottolinea come gli ESRS attuali possano complicare la quantificazione di aspetti sociali, in particolare nella doppia materialità, e per questo si raccomanda una revisione regolare degli standard, incorporando feedback settoriali per semplificare i requisiti, con un'enfasi su KPI sociali misurabili e adattati alle specificità di ciascun settore. Gli standard-setter dovrebbero inoltre sviluppare indicatori pilota e linee guida per distinguere chiaramente variazioni di metodologia da cambiamenti sostanziali nelle performance sociali, permettendo così a utenti esterni,

investitori e auditor di valutare la significatività delle variazioni nel tempo. Per mitigare i futuri oneri per le PMI, spesso amplificati in settori con catene di fornitura frammentate come la moda, si suggerisce di sviluppare versioni semplificate degli ESRS, focalizzate su aspetti sociali prioritari e supportate da risorse accessibili, e inoltre per contrastare il *greenwashing* gli *standard-setter* potrebbero incorporare elementi di verifica per le *disclosures* narrative, utilizzando *benchmark* generali derivati da *best practice.*

Queste raccomandazioni, radicate nei risultati empirici della tesi e orientate a un contesto post-Omnibus, non solo mirano a mitigare le barriere individuate ma anche a potenziare il ruolo della CSRD nella transizione verso un'economia più inclusiva e sostenibile. L'implementazione di tali suggerimenti richiede un monitoraggio continuo per adattarsi alle evoluzioni normative e settoriali, affinché la rendicontazione sociale diventi uno strumento di valore condiviso piuttosto che un semplice adempimento burocratico. Ulteriori ricerche post-2025 saranno essenziali per validare l'efficacia di queste proposte, basate sui dati disponibili fino al 2024.

4.3 Limiti della ricerca e sviluppi futuri

Sebbene la presente tesi offra un'analisi approfondita sulle sfide di rendicontazione sociale imposte dalla CSRD nei settori minerario, bancario e della moda, è opportuno riconoscere i limiti intrinseci sia agli argomenti trattati sia al disegno di ricerca adottato. Questi limiti, lungi dal diminuire il valore dell'indagine, delineano opportunità per ulteriori sviluppi e raffinamenti, in un contesto normativo in rapida evoluzione come quello europeo della sostenibilità. In questa sezione, si esamineranno dapprima i vincoli metodologici e concettuali della tesi, per poi esplorare le prospettive future, con particolare attenzione al pacchetto Omnibus e ad altre evoluzioni potenziali.

In primo luogo, tra i limiti della tesi emerge la delimitazione temporale dei dati analizzati. L'indagine si basa su report annuali e di sostenibilità relativi al triennio 2022-2024, con estrazione di KPI sociali dal database Refinitiv aggiornata al 1° luglio 2025.
La CSRD entra in vigore per le grandi imprese quotate a partire dagli esercizi finanziari del 2024 (con *reporting* nel 2025), e per altri soggetti in fasi successive, di conseguenza, i risultati riflettono un contesto di prima implementazione effettiva, dove le imprese

hanno iniziato ad adeguarsi sotto l'obbligo pieno della direttiva, seppur in una fase iniziale e transitoria. Questo implica che le verifiche empiriche delle ipotesi potrebbero catturare solamente gli effetti preliminari della CSRD, in quanto basate su dati della prima ondata di *reporting*, quindi non è possibile ancora analizzare un'implementazione più matura della direttiva, bensì solamente la prima implementazione. Tuttavia, il lavoro ha lo scopo di analizzare proprio questa prima implementazione rispetto ai report degli anni precedenti, in particolare nell'aspetto sociale.

Dal punto di vista concettuale, la tesi si concentra esclusivamente sul pilastro sociale (S) dell'ESG, trascurando interconnessioni con aspetti ambientali (E) e di *governance* (G). Sebbene questa scelta sia motivata dall'obiettivo di approfondire la rendicontazione sociale (spesso sottovalutata), essa limita la comprensione olistica della CSRD, che promuove un approccio integrato. Ad esempio, nel settore della moda, dove *policy* etiche sulle *supply chain* (come *Policy Fair Trade*) sono intrecciate con impatti ambientali, l'analisi isolata del sociale potrebbe sottostimare sinergie o *trade-off*. Inoltre, l'approccio misto quantitativo-qualitativo, pur arricchendo l'indagine con *insights* da report annuali, introduce elementi di soggettività nella fase qualitativa, come l'interpretazione di dichiarazioni aziendali su adeguamenti CSRD. Questo potrebbe essere mitigato da metodologie più rigorose, come analisi di contenuto codificate o interviste a *manager*, ma al momento rappresenta un vincolo alla trasversalità dell'analisi.

Un ulteriore limite metodologico risiede nel focus dell'analisi quantitativa sulle variazioni significative dei KPI sociali nel triennio esaminato, tralasciando le imprese con cambiamenti meno marcati. Tale approccio, sebbene utile per evidenziare *trend* pronunciati e correlazioni evidenti con l'adozione della CSRD, potrebbe trascurare *pattern* evolutivi simili nel reporting sociale tra aziende con variazioni minori. Queste ultime, infatti, potrebbero aver implementato adeguamenti graduali o narrativi alla direttiva senza impatti quantitativi immediati, ma con effetti cumulativi a lungo termine. Effettuare analisi inclusive di variazioni minori potrebbe rivelare resilienze settoriali sottili o resistenze iniziali, arricchendo la comprensione dell'impatto CSRD. Questo vincolo implica la necessità di future ricerche con soglie di significatività più flessibili o test statistici per catturare dinamiche meno evidenti.

Passando alle prospettive future, gli argomenti trattati nella tesi aprono a evoluzioni promettenti, in particolare con il pacchetto Omnibus, proposto dalla Commissione

Europea nel febbraio 2025 per snellire gli ESRS e ridurre oneri burocratici. Questo pacchetto, mira a modificare l'ambito e alcune disposizioni chiave della CSRD, inclusa la posticipazione di scadenze per la rendicontazione settoriale e la riduzione del numero di *datapoint* obbligatori, al fine di focalizzarsi su aspetti più materiali e comparabili. Ad esempio, prevede soglie più elevate per la materialità esterna (*impact materiality*), permettendo alle imprese di omettere *disclosures* non rilevanti senza penalizzazioni, e introduce flessibilità per settori ad alto rischio sociale come il minerario e la moda. Nel contesto della tesi, ciò potrebbe facilitare l'adozione di KPI sociali, riducendo la resistenza osservata nel settore bancario, dove la governance etica (KPI *Policy Data Privacy*) è già avanzata ma complessa da quantificare. L'Omnibus si propone di diminuire i carichi burocratici del 25% per le imprese, promuovendo una maggiore adesione e favorendo comparabilità intersettoriale. Tuttavia, resta da verificare se tali semplificazioni eviteranno il rischio di *greenwashing* narrativo, ovvero *disclosures* superficiali che mascherano impatti reali.[170]

Inoltre, prospettive future potrebbero includere l'integrazione della CSRD con *framework* globali, come gli standard ISSB, per armonizzare il reporting internazionale e ridurre duplicazioni per le multinazionali. Nel settore minerario, ad esempio, ciò potrebbe rafforzare la *disclosure* su diritti umani in contesti extra-UE, mentre nel *fashion* promuoverebbe *audit supply chain* più uniformi. Un'ulteriore evoluzione riguarda l'uso di tecnologie digitali, come l'IA per l'analisi di *big data* ESG, che potrebbe automatizzare la valutazione della doppia materialità, mitigando la soggettività osservata nella tesi. Infine, con l'espansione della CSRD a fasi successive (grandi non quotate dal report annuale 2025), ricerche future potrebbero testare le ipotesi formulate nel presente lavoro su campioni ampliati, valutando impatti a lungo termine sulla resilienza sociale delle imprese.

[170] European Commission. (2025). *Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief.*

Indice delle figure

Figura 1 - Impact and financial materiality 25
Figura 2 - Esempio di materiality assessment 28
Figura 3 - ESRS standards 37

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Modifiche CSRD: sintesi proposte Omnibus 21
Tabella 2 - Riepilogo KPI del settore minerario 49
Tabella 3 - Riepilogo KPI del settore bancario 51
Tabella 4 - Riepilogo KPI del settore fashion 53
Tabella 5 - Riepilogo KPI dell'analisi intersettoriale 55
Tabella 6 - Campione di aziende del settore minerario 59
Tabella 7 - Total Injury Rate KPI settore minerario 60
Tabella 8 - Contractor Fatalities KPI settore minerario 62
Tabella 9 - Employee Fatalities KPI settore minerario 63
Tabella 10 - Policy Forced Labor KPI settore minerario 64
Tabella 11 - Certificazioni SBM Offshore NV 70
Tabella 12 - Campione di aziende del settore bancario 75
Tabella 13 - Policy Data Privacy KPI settore bancario 76
Tabella 14 - Policy Controversies KPI settore bancario 77
Tabella 15 - Business Ethics Controversies KPI settore bancario 79
Tabella 16 - Tax Fraud Controversies KPI settore bancario 81
Tabella 17 - Anti-Competition Controversy KPI settore bancario 83
Tabella 18 - Campione di aziende del settore della moda 95
Tabella 19 - Policy Fair Trade KPI settore fashion 96
Tabella 20 - Policy Child Labor KPI settore fashion 98
Tabella 21 - Policy Customer Health & Safety KPI settore fashion 99
Tabella 22 - Supplier ESG training KPI settore fashion 101
Tabella 23 - Human Rights Controversies KPI settore fashion 102
Tabella 24 - Human Rights Contractors KPI settore fashion 104
Tabella 25 - Employee Satisfaction Percentage KPI settore minerario 118
Tabella 26 - Employee Satisfaction Percentage KPI settore bancario 119
Tabella 27 - Employee Satisfaction Percentage KPI settore fashion 120
Tabella 28 - Turnover of Employees KPI settore minerario 121
Tabella 29 - Turnover of Employees KPI settore bancario 122
Tabella 30 - Turnover of Employees KPI settore fashion 124
Tabella 31 - Women Managers KPI settore minerario 125
Tabella 32 - Women Managers KPI settore bancario 126
Tabella 33 - Women Managers KPI settore fashion 128
Tabella 34 - Gender Pay Gap Percentage KPI settore minerario 129
Tabella 35 -Gender Pay Gap Percentage KPI settore bancario 130
Tabella 36 - Gender Pay Gap Percentage KPI settore fashion 131
Tabella 37 - Policy Bribery and Corruption KPI settore minerario 133
Tabella 38 - Policy Bribery and Corruption KPI settore bancario 133
Tabella 39 - Policy Bribery and Corruption KPI settore fashion 134
Tabella 40 – Employee Satisfaction Percentage KPI intersettoriale 137
Tabella 41 – Turnover of Employees KPI intersettoriale 142
Tabella 42 – Women Managers KPI intersettoriale 144
Tabella 43 – Gender Pay Gap Percentage KPI intersettroiale 146
Tabella 44 – Policy Bribery and Corruption KPI intersettoriale 149

Bibliografia

Annual Report, *Adidas AG*, 2023.

Annual Report, *Adidas AG*, 2024.

Annual Report, *Banco Santander SA*, 2022.

Annual Report, *Banco Santander SA*, 2023.

Annual Report, *Banco Santander SA*, 2024.

Annual Report, *Christian Dior SE*, 2023.

Annual Report, *Christian Dior SE*, 2024.

Annual Report, *HSBC Holdings PLC*, 2024.

Annual Report, *Intesa San Paolo SPA*, 2024.

Annual Report, *LPP SA*, 2024.

Annual Report, *Moncler SPA*, 2022.

Annual Report, *Moncler SPA*, 2023.

Annual Report, *Moncler SPA*, 2024.

Annual Report, *Norsk Hydro Asa*, 2023.

Annual Report, *Norsk Hydro Asa*, 2024.

Annual Report, *Puma SE*, 2023.

Annual Report, *Puma SE*, 2024.

Annual Report, *Rio Tinto PLC*, 2023.

Annual Report, *Rio Tinto PLC*, 2024.

Annual Report, *SBM Offshore NV*, 2024.

Annual Report, *SSAB Svenskt Stal AB*, 2024.

Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2023.

Annual Report, *Standard Chartered PLC*, 2024.

Bakos, J., Siu, M., Orengo, A., & Kasiri, N., *An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends*. Business Strategy and the Environment, 2020, p. 1285-1296.

Baumüller, J., & Sopp, K. (2021). *Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications*. Journal of applied accounting research, 23(1), 8-28

Breijer, R., & Orij, R. P. (2022). *The Comparability of Non-Financial Information: An Exploration of the Impact of the Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU).* Accounting in Europe, 19(2), 332–361.

Bueno, N., Bernaz, N., Holly, G., & Martin-Ortega, O. (2024). *The Eu directive on corporate sustainability due diligence (Csddd): the final political compromise.* Business and Human Rights Journal, 9(2), 294-300.

Busch, D. (2023). *EU sustainable finance disclosure regulation*. Capital Markets Law Journal, 18(3), 303-328

Cao, Y., Lawson, B., & Pil, F. K. (2024). *Social sustainability and human rights in global supply chains*. International Journal of Operations & Production Management, 44(1), 370-390.

Carungu, J., Dimes, R., & Molinari, M. (2025). *The influence of global sustainability reporting standards on the discourse within the EU*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.

Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A simpler and faster Europe: Communication on implementation and simplification*, 2024-2029, 11.2.2025 COM(2025) 47 final.

Cosma, S., Leopizzi, R., Nobile, L., & Schwizer, P. (2022). *Revising the Non-Financial Reporting Directive and the role of board of directors: a lost opportunity?.* Journal of Applied Accounting Research, 23(1), 207-226.

Consolidated Non-Financial Statement, *Moncler SPA*, 2023.

de Kluiver, H. J. (2023). *Towards a framework for effective regulatory supervision of sustainability governance in accordance with the EU CSDD directive. A comparative study*. European Company and Financial Law Review, 20(1), 203-239.

De Benetti, C. (2025). *La Direttiva "Stop the clock". Le opportunità (da non perdere) offerte dal rinvio della Corporate Sustainability Reporting Directive. The "Stop the clock" Directive. The opportunities (not to be missed) offered by the postponement of the Corporate Sustainability Reporting Directive.* AMBIENTEDIRITTO. IT, 2(2), 1-10.

Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria, *Intesa San Paolo SPA*, 2023.

Draghi M., *The future of European competitiveness*, 2024

Dragomir, V. D., Dumitru, M., Chersan, I. C., Gorgan, C., & Păunescu, M. (2025). *Double materiality disclosure as an emerging practice: the assessment process, impacts, risks, and opportunities*. Accounting in Europe, 22(1), 103-140.

Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in Transition: Challenges and Opportunities in Corporate Sustainability Reporting under the CSRD*. European Journal of Risk Regulation, 1–15.

ESG Report, *Richemont*, 2023.

European Commission. (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards*

European Commission. (2025). *Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief.*

European Commission. (2025). Commission Staff Working Document SWD(2025) 80 final*: Accompanying the documents – Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements and specifying further steps.*

European Commission, (2025). *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements.*

Europe's Choice, *Political Guidelines for the next European Commission* 2024-2029, 2024

European Economic and Social Committee. (2025). *The competitiveness of the EU's small and medium-sized enterprises in light of new administrative burdens/obligations*.

Fiandrino, S., Gromis di Trana, M., Tonelli, A., & Lucchese, A. (2022). *The multi-faceted dimensions for the disclosure quality of non-financial information in revising directive 2014/95/EU*. Journal of Applied Accounting Research, 23(1), 274-300.

Fornasari, T., & Traversi, M. (2024). *The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure*. Symphonya: Emerging Issues in Management, 1, 117–133.

Lehtinen, J. (2025). *Meaningful Stakeholder Engagement in the CSRD Era: Case Study of Emerging Practices in Double Materiality Assessment.* School of Business, Master's thesis

Naranjo, N. R. (2024). *Social work and sustainable development goals: A human rights common agenda*. Journal of Human Rights and Social Work, 9(1), 160-169.

Non-Financial Report, *Richemont*, 2024.

Nowak, M., Baumüller, J., Hetfleisch, R., Schlund, S., Martineau, S. (2025). *Beyond Compliance - Towards Automated Double Materiality Analysis Under the CSRD Framework*. In: Kohl, H., Seliger, G., Dietrich, F., Vien, H.T. (eds) Decarbonizing Value Chains. GCSM 2024. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Cham.

Official Journal of the European Union, (2024). *Commission Notice on the interpretation of certain legal provisions in Directive 2013/34/EU (Accounting Directive), Directive 2006/43/EC (Audit Directive), Regulation (EU) No 537/2014 (Audit Regulation), Directive 2004/109/EC (Transparency Directive), Delegated Regulation (EU) 2023/2772 (first set of European Sustainability Reporting Standards, first ESRS delegated act), and Regulation*

(EU) 2019/2088 (Sustainable Finance Disclosures Regulation, SFDR) as regards sustainability reporting

Global Reporting Initiative (GRI). (2025) *Double materiality. The guiding principle for sustainability reporting.*

Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). *Corporate sustainability: First evidence on materiality*. The accounting review, 91(6), 1697-1724.

Kotz, M., Levermann, A. & Wenz, L. *The economic commitment of climate change*. Nature 628, 551–557 (2024).

Latella, P., & Veltri, S. (2025). *Is the Firm Value Affected by the ESG Performance? A Study on Small-Capitalized European Listed Energy Companies*. In Environmental, Social, Governance (ESG) Risk, Performance, Monitoring (pp. 299-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Mezzanotte, F. E. (2023). *Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk.* Journal of Corporate Law Studies, 23(2), 633-663.

Pantazi, T. (2024). *The introduction of mandatory corporate sustainability reporting in the EU and the question of enforcement*. European business organization law review, 1-24.

Perevoznic, F. M., & Dragomir, V. D. (2024). *Achieving the 2030 Agenda: Mapping the Landscape of Corporate Sustainability Goals and Policies in the European Union*. Sustainability, 16(7), 2971.

Proposta di Direttiva (UE) 2025/0044 del Parlamento europeo e del Consiglio, 26/02/2025 (che modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760).

Regolamento delegato (UE) 2019/815 della Commissione, del 17 dicembre 2018

Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 ('European Climate Law'), OJ L 243, 9.7.2021, p. 1.

Regulation (EU) 2023/2859 of the European parliament and of the council, 2023

Samak, J. (2024). *CSRD Implementation: Data Collection and Value Creation Challenges*. School of Industrial Engineering and Management.

Scamans, S. (2024). *Corporate Sustainability Reporting Directive's (CSRD) impacts on stakeholders: an analysis of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).* School of Business and Management

Sustainability Report, *LPP SA*, 2023.

Sustainability Report, *Richemont*, 2022.

Sustainability Fact Book, *Rio Tinto PLC*, 2022.

Suta, A., Pintes, O., Molnár, P., Lukács, B., Kedves, L., & Tóth, Á. (2023). *Overview of XBRL taxonomy usage for structured sustainability reporting in European filings*. Chemical Engineering Transactions, 107, 577-582.

Trindade, M. A., Bellieni, F., Stabilini, G., & De Silvio, M. (2025). *Design Principles for Corporate Sustainability Due Diligence: An investigation with expert interviews*. Journal of Purchasing and Supply Management, 101032.

Westman, E. (2025). *Adapting to Increasing Sustainability Disclosure Expectations: Perspectives from Non-listed SMEs and Financiers.*

Willman, V. L. I. B. (2025). The Legal Landscape of Sustainability Reporting Under Reform-Are the Omnibus packages a godsend for companies and EU's competitiveness?. Department of Business Law,

Sitografia

Efrag: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Standard.pdf

Efrag: https://www.efrag.org/en/projects/esrs-xbrl-taxonomy/concluded

Efrag: https://xbrl.efrag.org/downloads/Draft-ESRS-Set1-XBRL-Taxonomy-Explanatory-Note-and-Basis-for-Conclusions.pdf

Efrag: https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e3467-3-1

Efrag: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/Draft%20EFRAG%20IG%201%20MAIG%20231222.pdf

Efrag: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

Efrag: https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-03/Commissioner%20Albuquerque%20Letter%20to%20EFRAG%20March%202025.pdf

Efrag: https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/efrag-launches-a-public-call-for-input-on-esrs-set-1-revision

Efrag: https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-06/Status%20report%20ESRS%20Simplification%2020%20June%202025.pdf

Efrag: https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/extended-duration-of-efrags-public-consultation-on-esrs-simplification

PWC: https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-csrd-nuova-direttiva-scenario-esg.pdf

PWC: https://www.pwc.nl/en/topics/sustainability/esg/corporate-sustainability-reporting-directive/csrd-double-materiality-assessment.html

World Economic Forum (WEF):

https://www.weforum.org/stories/2023/02/biodiversity-nature-loss-cop15/