

GENNAIO 2026

COSA SIGNIFICA DAVVERO
SOSTENIBILITÀ?



BRIDGERS ASSOCIATES
STRAT^{ESG} ADVISORY



UNA DEFINIZIONE CHIARA, SPESSO INCOMPRESA.

Quando sentiamo parlare di “**sostenibilità**”, il pensiero va subito all’ambiente: al clima, all’energia, ai rifiuti, alla CO₂. È normale: negli ultimi anni il dibattito pubblico ha concentrato l’attenzione quasi esclusivamente su questi temi.

Ma la sostenibilità è molto più ampia. Per un’impresa, essere sostenibile significa riuscire a crescere senza *compromettere* o esaurire le risorse - naturali, umane, economiche - da cui dipende il proprio futuro. Significa lavorare oggi in modo che, domani, anche le generazioni future possano avere ciò di cui hanno bisogno.

La sostenibilità dunque è un equilibrio:

- tra persone,
- ambiente,
- e modello di business.

E soprattutto è un modo diverso di guardare al valore: non più come qualcosa da massimizzare subito, ma come qualcosa da costruire nel tempo. La sostenibilità non è una moda, né un obbligo normativo da subire. La sostenibilità è un nuovo modo di pensare il business: più consapevole, più resiliente, più orientato al lungo periodo.

PERCHÉ È IMPORTANTE PARLARNE?

Perché oggi mercati, investitori, clienti, dipendenti e istituzioni giudicano un’azienda non solo per quello che fa, ma per come lo fa. E la sostenibilità - nel suo senso più completo - è diventata il linguaggio attraverso cui questo “come” viene valutato.

Un linguaggio che ha un nome preciso: **ESG**.



ESG: IL LINGUAGGIO DELLA SOSTENIBILITÀ

Negli ultimi anni, quando si parla di sostenibilità in azienda, un acronimo è diventato centrale: ESG. Significa Environmental, Social e Governance - ambiente, persone e governance - ed è oggi lo standard internazionale con cui si valuta la solidità, la credibilità e la sostenibilità di un'organizzazione.

Perché proprio l'ESG? Perché mette ordine in un concetto vasto, spesso confuso, e lo traduce in tre domande molto concrete:

1. Come impattiamo sull'ambiente?
2. Come trattiamo le persone?
3. Come prendiamo le decisioni?

Tre domande semplici, ma decisive, perché riguardano la continuità del business. Un'azienda che spreca risorse, non tutela le persone o non ha governance solida **è un'azienda vulnerabile**. Al contrario, un'azienda che presidia questi tre ambiti:

- riduce i rischi,
- migliora la resilienza,
- attira investimenti,
- costruisce fiducia,
- crea valore più a lungo.

Ecco perché investitori, finanziatori, partner e clienti utilizzano sempre più l'ESG per valutare un'impresa:

👉 non per capire se è "buona", ma **per capire se è solida**.

L'ESG, quindi, non è un'etichetta. È un linguaggio comune che permette di confrontare aziende diverse, settori diversi e paesi diversi. È la base su cui si costruisce una sostenibilità che sia davvero gestibile, misurabile e utile al business. Ora vediamo più da vicino cosa significano i suoi tre pilastri.

ENVIRONMENTAL (E): COME UN'AZIENDA IMPATTA SULL'AMBIENTE

La "E" di ESG riguarda tutto ciò che un'azienda fa e che influisce - direttamente o indirettamente - sull'ambiente. Non si tratta solo di emissioni o di energia. Parliamo dell'intero rapporto tra l'impresa e le risorse naturali da cui dipende. In pratica: quanto consumiamo, quanto sprechiamo, cosa emettiamo e come gestiamo ciò che utilizziamo.

CHE COSA COMPRENDE, IN CONCRETO, LA COMPONENTE ENVIRONMENTAL?

Ecco le dimensioni principali:

- Energia (consumi, efficienza, fonti rinnovabili)
- Emissioni di CO₂ e gas clima-alteranti
- Acqua (prelievi, utilizzi, scarichi)
- Rifiuti e materiali (riuso, riciclo, economia circolare)
- Uso del suolo e biodiversità
- Impatto su aria, acqua e suolo
- Gestione delle materie prime e delle catene di fornitura

In altre parole, riguarda tutte le attività che hanno un impatto sul pianeta e che possono diventare rischi oppure **opportunità di innovazione e competitività**.



GLI STANDARD CHE GUIDANO LE AZIENDE IN QUESTO AMBITO.

Le imprese non devono "inventare" come gestire l'impatto ambientale: esistono standard internazionali riconosciuti, tra cui i principali sono:

ISO 14001: sistema di gestione ambientale che aiuta l'azienda a controllare e migliorare gli impatti ambientali con un approccio strutturato.

ISO 50001: sistema di gestione dell'energia che punta a ottimizzare consumi, efficienza e uso delle risorse energetiche.

Sono strumenti che permettono alle aziende di:

- capire dove consumano di più,
- dove sprecano risorse,
- quali processi possono essere migliorati,
- come ridurre costi e rischi.

PERCHÉ È IMPORTANTE?

Perché quasi tutti i settori economici - dal manifatturiero al retail, dalla logistica alla finanza - dipendono da risorse che potrebbero diventare più costose, scarse o regolamentate. La lettera "E" di ESG, quindi, non è solo ambiente:

👉 è capacità di operare in modo **efficiente, resiliente e competitivo nel tempo**.

SOCIAL (S): PERSONE, DIRITTI, COMUNITÀ

La "S" di ESG riguarda tutto ciò che un'azienda fa per le persone: quelle che ci lavorano, quelle che la circondano e quelle che la scelgono come fornitore o come marca. È la dimensione forse più "umana" della sostenibilità - e spesso anche quella più sottovalutata.

In pratica, la componente Social risponde a tre domande fondamentali:

1. Stiamo garantendo un ambiente di lavoro sano, sicuro ed equo?
2. Stiamo valorizzando le persone e promuovendo pari opportunità?
3. Stiamo creando relazioni positive con clienti, comunità e stakeholder?

CHE COSA COMPRENDE, IN CONCRETO, LA COMPONENTE SOCIAL?

Ecco le principali aree:

- Diritti dei lavoratori e condizioni di lavoro
- Salute e sicurezza
- Pari opportunità e inclusione
- Parità di genere
- Formazione e sviluppo delle competenze
- Benessere organizzativo
- Relazioni con comunità e stakeholder
- Qualità dei prodotti e dei servizi
- Tutela dei clienti e uso responsabile dei dati

A differenza della lettera "E", che riguarda l'ambiente fisico, la "S" riguarda l'ambiente umano in cui il business opera.



GLI STANDARD CHE GUIDANO LE AZIENDE IN QUESTO AMBITO

Esistono diversi strumenti internazionali che aiutano le organizzazioni a lavorare correttamente su questi temi:

ISO 45001: standard globale per salute e sicurezza sul lavoro che crea ambienti di lavoro più sicuri e riduce incidenti e rischi.

ISO 26000: linee guida sulla responsabilità sociale che orientano l'azienda in tema di diritti umani, partecipazione, inclusione e comunità.

UNI/PdR 125:2022 | Parità di genere: il riferimento italiano per sviluppare politiche e processi di equità e inclusione nelle organizzazioni.

Questi standard aiutano a trasformare buone intenzioni in processi concreti, misurabili e migliorabili.

PERCHÉ LA "S" È COSÌ IMPORTANTE OGGI?

Oggi lavoratori, clienti e partner scelgono sempre più le aziende in base ai loro valori, alla loro cultura, al modo in cui trattano le persone.

Investire nella dimensione Social significa dunque:

- attrarre e trattenere talenti,
- migliorare la produttività,
- aumentare la fiducia degli stakeholder,
- ridurre rischi e contenziosi,
- costruire una reputazione più forte.

E NEL LUNGO PERIODO?

Investire nelle persone significa crescere meglio, innovare di più ed essere più resilienti.

👉 la lettera "S" dunque non è un costo: **è un vantaggio competitivo.**

GOVERNANCE (G): ETICA, TRASPARENZA, GESTIONE DEL RISCHIO

La "G" di ESG è la componente meno visibile, ma spesso la più determinante. Perché riguarda come un'azienda prende le decisioni: con quali regole, quali controlli, quali valori e quali processi. In altre parole, la Governance è la struttura che tiene insieme tutto il resto. Se manca, o se è debole, anche le migliori politiche ambientali e sociali rischiano di non funzionare.

CHE COSA COMPRENDE LA COMPONENTE GOVERNANCE?

La Governance risponde a domande cruciali, come:

- Chi prende le decisioni e con quali criteri?
- Come gestiamo rischi, controlli e responsabilità?
- Quali politiche adottiamo per garantire integrità e trasparenza?

Includo aspetti come:

- struttura e composizione del consiglio di amministrazione
- processi decisionali e deleghe
- gestione dei rischi
- politiche anti-corruzione
- trasparenza verso gli stakeholder
- controlli interni
- etica e responsabilità
- sistemi di qualità e monitoraggio delle performance

È la parte dell'ESG che definisce la qualità del management e l'affidabilità dell'azienda nel lungo periodo.

GLI STANDARD PIÙ UTILIZZATI IN QUEST'AREA

ISO 37001 | Anti-corruzione: lo standard più diffuso per prevenire comportamenti scorretti e garantire integrità.

ISO 9001 | Qualità e gestione dei processi: non riguarda solo la qualità dei prodotti, aiuta a strutturare processi controllati, misurabili e orientati al miglioramento continuo, inclusa la gestione del rischio.

Queste norme forniscono un quadro chiaro e verificabile per costruire decisioni solide, affidabili e coerenti.

PERCHÉ LA GOVERNANCE È IL CUORE DELL'ESG?

Per una ragione semplice:

👉 una governance debole **può mettere a rischio tutto il resto.**

Mentre una governance forte:

- crea fiducia negli investitori
- riduce rischi regolatori e reputazionali
- facilita l'accesso a capitali e bandi
- abilita la strategia di lungo periodo
- garantisce trasparenza e accountability

In un mondo complesso e volatile, la capacità di prendere decisioni etiche, consapevoli e basate su dati è diventata un vero vantaggio competitivo.

GRI: LO STANDARD INTERNAZIONALE PIÙ DIFFUSO PER RACCONTARE LA SOSTENIBILITÀ

Quando un'azienda decide di comunicare seriamente la propria sostenibilità, una delle prime domande che si pone è: "Come posso farlo in modo chiaro, credibile e riconosciuto?" La risposta, spesso, è una sola: GRI.

Il *Global Reporting Initiative* (GRI) è lo standard internazionale più utilizzato al mondo per la rendicontazione di sostenibilità. È nato con un obiettivo chiaro: aiutare le aziende a misurare e comunicare gli impatti ambientali, sociali ed economici in modo trasparente e comparabile.

COSA RENDE IL GRI COSÌ UTILIZZATO?

Il GRI fornisce una struttura semplice e potente per raccontare:

- gli impatti sull'ambiente,
- gli impatti sulle persone,
- gli impatti sull'economia e sul territorio.

In altre parole, aiuta un'impresa a spiegare il proprio contributo - positivo o negativo - sul mondo che la circonda.

UN SISTEMA BASATO SU INDICATORI CHIARI

Il GRI divide le informazioni in due categorie:

1. Indicatori qualitativi: descrivono come l'azienda si comporta, dunque le sue politiche, processi, governance, obiettivi.
2. Indicatori quantitativi: richiedono dati e quindi KPI, misurazioni, metriche, evidenze numeriche.

Questa combinazione permette di raccontare non solo ciò che l'azienda dice di voler fare, ma anche ciò che fa davvero.



PERCHÉ È COSÌ IMPORTANTE PER LE AZIENDE?

Perché seguire il GRI significa:

- comunicare con un linguaggio riconosciuto a livello globale
- aumentare la trasparenza verso investitori, clienti e istituzioni
- rendere i dati confrontabili e verificabili
- allinearsi alle migliori pratiche internazionali
- prepararsi alle normative europee più recenti (come la CSRD)

In molti settori, oggi, non seguire il GRI significa rendere meno credibile il proprio impegno ESG. Ecco perché molte aziende lo utilizzano come base per costruire il proprio percorso di rendicontazione.

EFRAG E GLI ESRS: IL CUORE DEGLI STANDARD EUROPEI DI SOSTENIBILITÀ

Negli ultimi anni l'Europa ha fatto un passo decisivo: ha scelto di rendere la sostenibilità un elemento strutturale del modo in cui le aziende comunicano le proprie performance. Al centro di questo cambiamento c'è un organismo: EFRAG.

CHI È EFRAG?

EFRAG, acronimo di European Financial Reporting Advisory Group, è l'organismo tecnico che supporta la Commissione Europea nello sviluppo degli standard di rendicontazione. In passato si occupava soprattutto di contabilità finanziaria.

Oggi ha un ruolo ampliato e decisivo:

👉 scrivere gli standard europei per il **reporting di sostenibilità**.

Questi standard si chiamano ESRS - European Sustainability Reporting Standards - e rappresentano la base su cui si fonda l'intera normativa europea in materia di ESG.

COSA SONO GLI ESRS?

Gli ESRS stabiliscono:

- quali informazioni devono essere raccolte,
- come devono essere misurate,
- come devono essere presentate nel bilancio di sostenibilità,
- quali KPI sono obbligatori,
- quali principi seguire (come la doppia materialità),
- quali controlli devono essere fatti.

Sono standard tecnici, molto dettagliati, pensati per garantire comparabilità, coerenza e trasparenza tra aziende europee e non solo.

IL DIALOGO TRA ESRS E GRI

Una delle novità più importanti è che gli ESRS:

- sono allineati agli standard GRI,
- utilizzano una logica simile,
- si integrano senza sovrapporsi inutilmente.

Questo significa che un'azienda che già utilizza il GRI si troverà avvantaggiata nell'applicazione degli ESRS.

Europa e GRI hanno collaborato attivamente:

👉 l'obiettivo è creare un **linguaggio unico e riconosciuto a livello globale**.

PERCHÉ EFRAG E GLI ESRS CONTANO COSÌ TANTO?

Perché sono la base tecnica della CSRD, la nuova direttiva europea sul reporting di sostenibilità. In sostanza:

- La CSRD dice "cosa" bisogna fare,
- Gli ESRS dicono "come farlo",
- EFRAG li scrive e li aggiorna.

Questo trio definisce per la prima volta un quadro normativo completo e strutturato, destinato a cambiare profondamente il modo in cui le imprese operano e comunicano.

CSRD: LA DIRETTIVA EUROPEA CHE CAMBIA IL MODO DI FARE IMPRESA

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) è probabilmente la normativa più importante degli ultimi vent'anni per il mondo delle imprese.

Non si limita a chiedere alle aziende di "raccontare la sostenibilità":

👉 ridefinisce il modo stesso in cui il valore aziendale viene descritto, misurato e comunicato.

Per la prima volta, la sostenibilità viene trattata con la stessa serietà, precisione e affidabilità del bilancio contabile.

A CHI SI APPLICA LA CSRD?

La CSRD riguarda un numero molto più ampio di aziende rispetto alle direttive precedenti. Si applica a:

- grandi imprese europee
- aziende quotate (tranne micro-imprese)
- PMI quotate
- gruppi consolidati che superano determinate soglie
- imprese extra-UE con presenza economica significativa in Europa

Nel giro di pochi anni, milioni di aziende - direttamente o indirettamente - saranno coinvolte in questo cambiamento.



COSA CHIEDE LA CSRD ALLE AZIENDE?

La direttiva impone alle imprese di rendicontare in modo completo e verificabile:

- impatti ambientali
- impatti sociali
- governance
- rischi e opportunità legati alla sostenibilità
- strategie e obiettivi
- KPI qualitativi e quantitativi
- processi di due diligence sulla catena del valore

Non bastano dichiarazioni generiche: servono dati, evidenze e controlli.

IL PRINCIPIO CHIAVE: LA DOPPIA MATERIALITÀ

La CSRD introduce un concetto rivoluzionario nel reporting:

- 1) **Materialità dell'impatto** → come l'azienda influenza l'ambiente e la società.
- 2) **Materialità finanziaria** → come ambiente e società influenzano l'azienda.

Le imprese devono analizzare entrambe. È un passaggio radicale: non si guarda più solo all'esterno o solo all'interno, ma all'interdipendenza tra business e contesto.

LA CSRD SI APPLICA ATTRAVERSO GLI ESRS

Come abbiamo visto nel blocco precedente: la CSRD è la direttiva, gli ESRS sono gli standard tecnici da seguire. Sono molto dettagliati e coprono tutti gli aspetti della sostenibilità aziendale: dalla strategia, ai rischi, alla governance, fino alle metriche e ai dati ambientali, sociali ed economici.

VERIFICA OBBLIGATORIA: L'ASSURANCE

Una delle novità più rilevanti è l'obbligo di verifica esterna del report di sostenibilità.

Questo significa che i dati ESG devono essere:

- raccolti,
- archiviati,
- controllati,
- certificabili.

Un cambiamento enorme per molte imprese, che dovranno strutturare processi interni nuovi e più solidi.

PERCHÉ LA CSRD È COSÌ IMPORTANTE?

Perché per la prima volta la sostenibilità entra nel perimetro della gestione aziendale, non della comunicazione. In sintesi:

- aumenta la trasparenza,
- riduce i rischi,
- favorisce la comparabilità,
- migliora l'affidabilità delle informazioni,
- rende più semplice distinguere chi si impegna davvero da chi fa greenwashing.

Ma soprattutto:

👉 spinge le aziende a **ripensare il proprio modello di business in chiave strategica**.

È qui che nasce l'opportunità.

VSME: LO STANDARD VOLONTARIO PENSATO PER MICRO, PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La sostenibilità non riguarda solo le grandi aziende. Anzi: riguarda soprattutto le PMI, che rappresentano il cuore dell'economia europea. Per questo EFRAG, nel 2024, ha creato un nuovo standard pensato specificamente per loro: VSME, acronimo di Very Small and Medium Enterprises.

È uno dei cambiamenti più significativi degli ultimi anni, perché per la prima volta:

👉 le PMI hanno uno **standard semplice, riconosciuto e uniforme per comunicare la propria sostenibilità**.

E possono farlo senza la complessità tecnica della CSRD.

PERCHÉ È NATO IL VSME?

Negli ultimi anni moltissime PMI hanno ricevuto questionari ESG da parte di:

- clienti,
- fornitori,
- banche,
- fondi,
- partner commerciali,
- grandi gruppi a cui appartengono.

Ognuno con domande diverse, formati diversi, richieste diverse. Un caos. Il VSME nasce per risolvere questo problema:

👉 creare uno **standard unico, semplice, riconosciuto dal mercato**, che sostituisca la miriade di questionari non coordinati.

COM'È STRUTTURATO LO STANDARD?

Il VSME è composto da due moduli:

- 1) **Modulo Base**: una versione leggera, che raccoglie le informazioni fondamentali di sostenibilità utili per banche, clienti, fornitori e partner.
- 2) **Modulo Completo**: più approfondito, pensato per le PMI più mature o per chi opera in settori o filiere più esigenti.

La logica è semplice: dare alle PMI uno strumento flessibile, che si adatta alle loro capacità e dimensioni.

CHE VANTAGGI OFFRE ALLE PMI?

I benefici sono molto concreti:

- Riduce il carico amministrativo (un solo modello, non 20 questionari diversi).
- Migliora il dialogo con banche/investitori, a cui servono informazioni ESG affidabili.
- Aiuta a rispondere ai requisiti dei grandi clienti e delle filiere regolamentate.
- Permette di dimostrare subito trasparenza e impegno, anche senza CSRD.
- Rende la PMI più competitiva nelle gare, nei bandi e nelle forniture.

In breve:

👉 il VSME **aiuta le PMI a parlare il linguaggio della sostenibilità** in modo semplice, comprensibile e riconosciuto.

PERCHÉ È IMPORTANTE ANCHE PER CHI NON È OBBLIGATO ALLA CSRD?

Perché grandi banche, grandi aziende e pubbliche amministrazioni stanno già utilizzando indicatori ESG per decidere con chi collaborare. Molte PMI, pur non essendo obbligate a riportare, devono: dimostrare affidabilità, garantire standard minimi, rispondere a richieste dei clienti e partecipare a filiere più esigenti. Il VSME diventa quindi una sorta di "biglietto da visita ESG": chi ce l'ha comunica subito credibilità.

SFDR: LA REGOLAMENTAZIONE CHE RENDE LA FINANZA PIÙ TRASPARENTE

La sostenibilità non riguarda solo le aziende che producono beni o servizi. Riguarda anche - e sempre di più - chi finanzia le imprese: banche, fondi, assicurazioni, gestori di patrimoni. Per questo l'Unione Europea ha introdotto una normativa dedicata alla finanza sostenibile: SFDR, acronimo di Sustainable Finance Disclosure Regulation.

L'obiettivo è semplice, ma rivoluzionario:

👉 rendere trasparenti le scelte di investimento e capire **quali prodotti finanziari hanno davvero un contributo positivo alla sostenibilità.**

CHE COSA FA LA SFDR, IN PRATICA?

La SFDR obbliga gli operatori finanziari a dichiarare con chiarezza:

- come integrano i fattori ESG nelle loro decisioni di investimento,
- quali rischi di sostenibilità considerano (o ignorano),
- quale impatto possono avere i loro portafogli,
- in che misura i fondi sono davvero "sostenibili".

👉 in altre parole: **stop alle etichette vaghe.** Serve trasparenza.

UNA CLASSIFICAZIONE CHIARA DEI PRODOTTI FINANZIARI

La SFDR distingue i fondi in tre categorie:

Articolo 6: prodotti che non integrano criteri ESG. (Perfettamente legittimi, ma dichiarati come tali.)

Articolo 8 ("light green"): prodotti che promuovono caratteristiche ambientali o sociali. Non sono fondi "sostenibili", ma integrano criteri ESG nel processo di investimento.

Articolo 9 ("dark green"): prodotti che hanno come obiettivo vero e proprio un impatto sostenibile. Sono i fondi più "ESG-based". Questa classificazione aiuta investitori e clienti a capire cosa stanno acquistando.

CHE IMPATTO HA TUTTO QUESTO SULLE AZIENDE?

Un impatto enorme. Se banche e fondi devono dimostrare che investono in modo responsabile, inizieranno a:

- preferire aziende con solide performance ESG,
- chiedere dati chiari alle imprese finanziate,
- favorire le realtà più trasparenti e meglio strutturate,
- limitare l'accesso al credito a chi non presidia rischi ambientali e sociali.

In sintesi:

👉 la SFDR spinge la finanza a premiare le aziende più sostenibili e preparate.

Per molte imprese significa che devono già oggi dimostrare il proprio impegno ESG se vogliono essere finanziate o attrarre investimenti.

CONCLUSIONE: UN CAMBIAMENTO INEVITABILE, MA SOPRATTUTTO UN'OPPORTUNITÀ

L'insieme di norme, standard e pratiche che ruotano intorno all'ESG può sembrare complesso. E in parte lo è: richiede nuovi linguaggi, nuovi processi e un nuovo modo di pensare la gestione d'impresa. Ma al di là della complessità, c'è una verità semplice:

👉 **la sostenibilità è diventata una parte strutturale del fare impresa.**

Non è più un progetto parallelo, un'iniziativa di comunicazione o un dovere regolatorio. È una leva strategica che influisce su competitività, costi, accesso ai finanziamenti, valore percepito, reputazione, attrattività per talenti e resilienza a lungo termine.

Le aziende che lo hanno capito prima stanno costruendo un vantaggio concreto. Le altre rischiano di inseguire o di restare indietro.

PER MOLTE IMPRESE, PERÒ, LA VERA DOMANDA È: "DA DOVE COMINCIO?"

La risposta non è "da tutto". E non è nemmeno "dai report". Si comincia dalla strategia: *dal capire quali aspetti ambientali, sociali e di governance influenzano davvero il proprio modello di business, i propri rischi e le proprie opportunità.*

Solo da lì si può costruire un percorso coerente, misurabile e utile. In questo spazio tra il desiderio di cambiare e la capacità di farlo, si gioca il futuro delle aziende.

Ed è esattamente in quello spazio che opera **Bridgers Associates**. Aiutiamo le imprese a leggere il cambiamento, a capire dove creare valore, a trasformare gli obblighi in opportunità, a rendere la sostenibilità una scelta strategica e progettare modelli di business capaci di durare nel tempo.

La sostenibilità non è un vincolo. È un modo migliore di fare impresa.

E soprattutto è il ponte - il *bridge* - verso un futuro più solido, per le aziende e per le persone che le vivono ogni giorno.