



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria gestionale

Sostenibilità e PMI

Una nuova sfida tecnica, economica e giuridica

Relatrice:

Prof.ssa Rossella Rivaro

Correlatore:

Prof. Giulio Mangano

Candidato:

Francesco Otto Mazzara

Anno Accademico 2025–2026

Sommario

Il presente lavoro analizza la profonda metamorfosi del concetto di creazione di valore nell'attuale scenario economico, segnato dal passaggio alla sostenibilità come condizione operativa imprescindibile. Questo mutamento, che investe non solo le multinazionali ma l'intero tessuto produttivo, pone le Piccole e Medie Imprese (PMI) di fronte a una complessa sfida su tre fronti: tecnico, economico e giuridico. Strette tra le richieste del legislatore, del sistema finanziario e della catena di fornitura, le PMI devono navigare in acque inesplorate per preservare la propria competitività. La tesi si propone di colmare le lacune della letteratura esistente analizzando gli impatti diretti e indiretti delle normative europee sulle PMI. Attraverso un'analisi che include un'indagine empirica di settore, l'elaborato mette in luce le criticità operative, le complessità di rendicontazione e le implicazioni strategiche che le piccole realtà si trovano ad affrontare, evidenziando come la pressione normativa possa trasformarsi da vincolo a potenziale opportunità di evoluzione.

Indice

| | |
|--|-----------|
| Sommario | I |
| Elenco delle figure | V |
| Elenco delle tabelle | V |
| Elenco degli acronimi | VI |
| Introduzione | 1 |
| 1 Panoramica del contesto attuale | 3 |
| 1.1 L'urgenza della sostenibilità | 3 |
| 1.2 La sfida tecnica | 5 |
| 1.3 La sfida economica | 7 |
| 1.4 La sfida giuridica | 9 |
| 1.5 Lacune nella letteratura esistente e contributo della ricerca | 10 |
| 2 Il riassetto normativo tra sostenibilità e <i>due diligence</i> | 12 |
| 2.1 L'evoluzione normativa europea | 12 |
| 2.1.1 La sostenibilità nel diritto societario | 12 |
| 2.1.2 La responsabilità sociale d'impresa | 17 |
| 2.1.3 La prima fase della rendicontazione: la NFRD | 19 |
| 2.1.4 Il nuovo paradigma di responsabilità: la CSRD | 20 |
| 2.1.5 Due misure complementari: Standard ESRS e CBAM | 21 |
| 2.1.6 La declinazione per le PMI: lo Standard VSME | 22 |
| 2.2 La <i>Corporate Sustainability Due Diligence Directive</i> | 25 |
| 2.2.1 La <i>due diligence</i> come nuovo paradigma di responsabilità | 26 |
| 2.2.2 I precursori europei: la <i>Loi PACTE</i> e la <i>LkSG</i> | 27 |
| 2.2.3 Il contesto italiano | 29 |
| 2.2.4 La genesi e la natura della CSDDD | 30 |
| 2.2.5 L'architettura normativa della Direttiva | 33 |
| 2.2.6 L'effetto a cascata sulla <i>supply chain</i> | 35 |
| 2.2.7 La <i>cascading compliance</i> : ingegneria contrattuale e trasferimento del rischio | 37 |
| 3 Il nuovo paradigma d'impresa: tra responsabilità amministrativa e sostenibilità economica | 39 |
| 3.1 Il ruolo della <i>governance</i> : doveri fiduciari e gestione del rischio | 39 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.1.1 | Il concetto di «successo sostenibile» e il dilemma dello <i>stakeholderism</i> | 39 |
| 3.1.2 | L'adeguatezza degli assetti, la prevenzione della crisi e le responsabilità gestorie | 41 |
| 3.1.3 | La gestione del rischio nei gruppi di imprese | 42 |
| 3.1.4 | Il rischio legale: dalla <i>soft law</i> alla <i>hard law</i> | 44 |
| 3.1.5 | Il nuovo regime di Responsabilità Civile: l'estensione del perimetro del rischio | 45 |
| 3.2 | Dalla <i>compliance</i> al conto economico: il prezzo della transizione | 47 |
| 3.2.1 | La struttura dei costi operativi e il paradosso della redditività | 47 |
| 3.2.2 | L'intensità di capitale e la barriera degli investimenti | 49 |
| 3.2.3 | Il problema dell'allocazione dei costi lungo la filiera: l'asimmetria di potere e l'effetto selezione | 51 |
| 4 | Indagine empirica: costruzione e discussione | 53 |
| 4.1 | Metodologia della ricerca | 53 |
| 4.1.1 | Struttura e sequenza logica | 55 |
| 4.1.2 | Chiarezza e definizioni | 56 |
| 4.1.3 | Domande anagrafiche e filtri | 57 |
| 4.1.4 | Tipologia di domande e scale di misurazione | 58 |
| 4.1.5 | Gestione della neutralità e risposte forzate | 58 |
| 4.2 | Analisi dei risultati | 59 |
| 4.2.1 | Descrizione del campione e validazione dell'indagine | 59 |
| 4.2.2 | Livello di consapevolezza normativa | 63 |
| 4.2.3 | Qualità dell'informazione e percezione del rischio | 67 |
| 5 | Le implicazioni operative della transizione: una valutazione complessiva | 72 |
| 5.1 | La misurazione oggettiva: il paradosso dello Scope 3 nel settore manifatturiero | 72 |
| 5.2 | Standardizzazione e comparabilità: il ruolo della materialità finanziaria e dell'ISSB | 74 |
| 5.3 | I nuovi oneri per le PMI: asimmetrie e rischi operativi | 77 |
| 5.3.1 | La selezione del fornitore: l'innalzamento delle barriere all'ingresso | 79 |
| 5.3.2 | Prospettive critiche: competitività, effetto boomerang e paternalismo | 81 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.3.3 | Un cambio di prospettiva: la sostenibilità come valore strategico | 82 |
| 6 | Conclusioni | 85 |
| | Appendice A - Questionario somministrato | 90 |
| | Bibliografia, sitografia, normativa e documenti ufficiali | 94 |

Elenco delle figure

| | | |
|----|---|----|
| 1 | Panoramica dei tre Scope. Fonte: www.ghgprotocol.org | 6 |
| 2 | Tappe evolutive del quadro strategico e normativo in materia di sostenibilità | 13 |
| 3 | Principi su cui si basa lo Standard VSME. | 24 |
| 4 | Interazione tra <i>survey design</i> e <i>questionnaire design</i> . Fonte: Statistics New Zealand, 1995 (adattato). | 53 |
| 5 | Le cinque fasi di progettazione e di test di un questionario. Fonte: European Commission – Eurostat, 2006. | 54 |
| 6 | Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 1 (<i>Qual è il titolo di studio più elevato che ho conseguito?</i>) | 60 |
| 7 | Suddivisione percentuale delle risposte alla Domanda 2 (<i>In quale settore opera prevalentemente l'azienda in cui lavoro?</i>) | 61 |
| 8 | Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 3 (<i>In quale categoria si colloca meglio il mio ruolo attuale ?</i>) | 61 |
| 9 | Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 4 (<i>Da quanti anni ricopro il mio attuale ruolo attuale?</i>) | 62 |
| 10 | Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 5 (<i>Qual è il Paese principale di operatività dell'azienda in cui lavoro?</i>) | 63 |
| 11 | Livello di familiarità con le direttive UE e consapevolezza dei requisiti normativi (Domanda 7) | 64 |
| 12 | Stato di avanzamento dei processi di adeguamento interno (Domanda 9) | 65 |
| 13 | Percentuale di rispondenti che hanno selezionato ciascuna opzione della Domanda 8 | 68 |
| 14 | Percezione dell'impatto operativo sulle diverse funzioni aziendali (Domanda 10) | 68 |
| 15 | Orientamento strategico delle imprese (Domanda 12) | 70 |
| 16 | Percentuale di rispondenti che hanno selezionato ciascuna opzione della Domanda 11 | 70 |

Elenco delle tabelle

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Analisi delle mediane delle risposte alla Domanda 7 | 65 |
| 2 | Analisi delle medie delle risposte alla Domanda 9 | 67 |
| 3 | Classifica degli impatti operativi sulla <i>supply chain</i> (Domanda 10) | 69 |

Elenco degli acronimi

B2B Business-to-Business. 18, 37, 44, 79

CapEx Capital Expenditures. 49

CBAM Carbon Border Adjustment Mechanism. 21, 22, 86

CSDDD Corporate Sustainability Due Diligence Directive. 9, 12, 16, 17, 25, 26, 30–36, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 51, 54, 61, 75, 77–79, 81, 83, 85

CSR Corporate Social Responsibility. 3, 17–19, 40, 44

CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive. 9, 12, 16, 18, 20–23, 25, 30, 31, 51, 75, 85

EFRAG European Financial Reporting Advisory Group. 22, 25, 76, 78

ESG Environmental, Social and Governance. 1, 3–5, 7–11, 16, 17, 19–23, 25, 34, 37, 41–44, 46–49, 51, 52, 60, 64, 71–74, 76, 78, 79, 82, 84, 87, 88

ESRS European Sustainability Reporting Standards. 18, 21, 76, 85

ESS European Statistical System. 55, 56, 58, 59

FDP Freie Demokratische Partei. 32

GHG Greenhouse Gases. 5, 73

ISSB International Sustainability Standards Board. 75, 76

NFRD Non-Financial Reporting Directive. 9, 16, 18–21, 23, 25, 27, 30, 31

OCSE Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico. 26, 30, 44

OpEx Operational Expenditures. 48

PMI Piccole e medie imprese. 1, 2, 5, 7–11, 16, 21–23, 25, 32, 33, 35, 37–39, 41–43, 45–52, 55, 59, 65, 72–84, 86–89

PNRR Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. 7

ROA Return On Asset. 8, 48

ROE Return On Equity. 8

SASB Sustainability Accounting Standards Board. 7, 74–76

VSME Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs. 11, 22, 25, 78

Introduzione

L'attuale fase storica è caratterizzata da una transizione di portata inedita nell'ambito della quale i tradizionali modelli aziendali si confrontano con i vincoli fisici del pianeta e con istanze sociali sempre più stringenti. Se, fino a pochi decenni fa, la solidità di un'impresa veniva prevalentemente valutata in funzione della capacità di generare utili, tale criterio risulta oggi insufficiente a garantire la legittimità e la resilienza delle aziende nel tempo. Si è progressivamente affermato, infatti, il superamento di un'impostazione economica incentrata sugli azionisti (*shareholder*) a favore di un paradigma orientato alla considerazione di una pluralità di portatori di interesse (*stakeholder*).

In questo contesto, la sostenibilità cessa di configurarsi come una scelta meramente etica o come un'attività accessoria di responsabilità sociale e assume, invece, il ruolo di condizione operativa imprescindibile e di fattore determinante per la continuità e la sopravvivenza delle imprese nel lungo periodo. La transizione verso un modello di *business* sostenibile si configura, tuttavia, non come un semplice adeguamento burocratico, ma come una sfida articolata e multidimensionale. Non è più sufficiente «essere verdi» o dichiarare intenti virtuosi: nell'era della finanza sostenibile e della lotta al *greenwashing* è necessario dimostrarlo con dati verificabili, misurarlo con metriche comparabili e finanziarlo attraverso strumenti dedicati.

Questa pressione non è un fenomeno isolato, ma il risultato di una convergenza normativa senza precedenti a livello europeo, che sta trasformando la sostenibilità da *soft law* a *hard law*. Sebbene le normative cardine siano formalmente rivolte, in prima battuta, alle grandi imprese di interesse pubblico, i loro effetti si propagano con una forza inaspettata lungo tutta la catena del valore. Si assiste a un vero e proprio «effetto cascata» (*trickle-down effect*, lett. «effetto sgocciolamento»): le grandi capofiliera, obbligate a rendicontare i propri impatti indiretti, devono necessariamente richiedere dati precisi ai propri fornitori per non inficiare i propri bilanci di sostenibilità. Di conseguenza, le Piccole e Medie Imprese (PMI), che costituiscono l'ossatura del tessuto produttivo italiano ed europeo, si trovano coinvolte indirettamente ma inevitabilmente. Pur non essendo (ancora) i destinatari diretti di molti obblighi di legge, le PMI sono oggi chiamate dal mercato a fornire dati *Environmental, Social and Governance* (ESG), ad adeguarsi a nuovi standard di trasparenza e a sostenere costi organizzativi rilevanti per non essere escluse dalle filiere globali.

È proprio su questi ambiti che si concentra il presente lavoro di tesi, nato dall'esigenza di colmare le lacune dell'attuale, ancora limitata, letteratura sulle reazioni alle direttive europee in materia di sostenibilità. L'obiettivo principale è analizzare

in modo approfondito gli impatti che tali normative generano sulle PMI, con particolare attenzione agli effetti indiretti e alle complessità operative che queste si trovano ad affrontare. Per sostanziare l'analisi, l'elaborato si avvale di un'indagine sul campo che offre uno spaccato reale delle dinamiche in atto. Questo approccio consente di osservare concretamente come gli obblighi di rendicontazione stiano rimodellando i processi interni delle piccole imprese, facendo emergere, oltre agli ostacoli, anche le possibili prospettive di sviluppo.

Il percorso di analisi scompone il problema nelle sue parti fondamentali. Il primo capitolo offre una panoramica del contesto attuale, evidenziando l'urgenza della sostenibilità e presentando alcune definizioni tecniche essenziali per la misurazione degli impatti del *corpus* normativo. Successivamente, la trattazione si concentra sui tre ambiti principali in cui si articola la sfida per le PMI, rispettivamente giuridico, economico e tecnico. L'impianto teorico è affiancato da una sezione metodologica che dettaglia gli strumenti dell'indagine campionaria, ponendo le basi per la successiva disamina degli aspetti più operativi. Infine, l'elaborato espone le conclusioni, corredate da spunti interpretativi e possibili scenari evolutivi.

1 Panoramica del contesto attuale

Questo primo capitolo si propone di delineare il perimetro cosiddetto macroeconomico e soprattutto quello normativo in cui le imprese, e in particolare le piccole e medie imprese italiane, si trovano oggi a operare e di evidenziare le principali dinamiche economiche globali e nazionali, nonché il quadro regolatorio di riferimento che ne condiziona le scelte strategiche, organizzative e operative.

Prima di introdurre le numerose sfide che saranno oggetto di questa trattazione, è fondamentale e importante comprendere le origini dell'attenzione crescente verso la sostenibilità e le dinamiche che hanno trasformato da trend di nicchia a pilastro dell'economia globale le istanze *Environmental, Social and Governance* (ESG), quali ad esempio la riduzione delle emissioni di gas serra (*Environmental*), la tutela della salute e la sicurezza dei lavoratori (*Social*), la trasparenza e la responsabilità dell'amministrazione societaria (*Governance*).

1.1 L'urgenza della sostenibilità

In ambito strettamente aziendale, la sostenibilità è la capacità di generare valore economico duraturo attraverso l'integrazione equilibrata dei fattori ESG all'interno delle strategie d'impresa, garantendo al contempo la resilienza dell'organizzazione e l'assunzione di responsabilità lungo l'intera catena del valore. Quest'ultima è l'insieme delle attività e delle relazioni che concorrono alla creazione di valore di un'impresa per l'intero ciclo di vita di un bene o un servizio ed estende il perimetro di analisi dai processi interni fino ai soggetti esterni coinvolti nelle fasi di approvvigionamento e distribuzione.

Nello scenario globale odierno la sostenibilità ha trasceso la natura di opzione strategica per assumere i caratteri di vincolo operativo per le imprese, gli *stakeholder*¹ e perfino i governi. Tuttavia, tale centralità non è emersa all'improvviso, ma è il frutto di un complesso percorso evolutivo che, negli ultimi vent'anni, ha mutato la rilevanza giuridica e sostanziale del concetto stesso di responsabilità d'impresa.

Se agli albori del nuovo millennio, con iniziative quali il *Global Compact* redatto dalle Nazioni Unite nel 2000 e il *Libro Verde* redatto dalla Commissione Europea nel 2001, la responsabilità sociale delle imprese (*Corporate Social Responsibility*, CSR) era interpretata come un paradigma puramente volontario e accessorio rispetto al nucleo dell'attività aziendale, la crisi finanziaria del 2008 ha rappresentato un

¹Per *stakeholder* si intende qualsiasi individuo, gruppo o organizzazione che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione, dalle sue decisioni, dalle sue attività o dalle sue politiche, e che detiene, quindi, un interesse (*stake*) diretto o indiretto nei confronti dell'organizzazione stessa.

momento di svolta, mettendo in luce i limiti strutturali dei modelli economici incentrati esclusivamente sulla massimizzazione del profitto nel breve periodo. L'evoluzione più significativa si è tuttavia manifestata nel decennio successivo, attraverso la progressiva costruzione di un quadro normativo e programmatico sovranazionale di natura vincolante. In tale contesto, nel 2015 l'adozione dell'*Agenda 2030* dell'ONU e la sottoscrizione dell'*Accordo di Parigi* hanno introdotto per la prima volta degli obiettivi strutturati che, nell'ordinamento europeo, hanno trovato attuazione con l'*European Green Deal*, presentato dalla Commissione Europea nel dicembre 2019: un vasto pacchetto di iniziative strategiche volto ad avviare la transizione ecologica dell'Unione, con l'obiettivo primario di rendere l'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. Questo passaggio ha sancito la transizione definitiva dalla *soft law* (raccomandazioni e autodisciplina) alla *hard law* (direttive e regolamenti), trasformando la sostenibilità da fattore reputazionale a condizione necessaria per la legittimazione giuridica ed economica a operare (la cosiddetta *license to operate*).

Tale evoluzione normativa risponde a pressioni esogene sempre più stringenti. Da un lato, l'acuirsi della crisi climatica e la progressiva scarsità delle risorse naturali impongono una revisione sistemica dei modelli produttivi; dall'altro, l'ampliamento delle disuguaglianze economiche e la tutela dei diritti umani richiedono alle imprese una riconsiderazione del proprio impatto sociale verso una platea allargata di *stakeholder*, inclusi dipendenti e comunità locali.

Strettamente connesso a questo, assume un ruolo ancor più centrale la pressione esercitata dai mercati finanziari. Gli investitori istituzionali, riconoscendo nei fattori ESG un indicatore di minore rischiosità e maggiore prospettiva di rendimento, tendono a privilegiare quelle aziende che dimostrano un impegno concreto verso la sostenibilità: essi, così, subordinano l'allocazione dei capitali alla disponibilità di informazioni non finanziarie attendibili. Tale cambiamento di priorità non riguarda, però, soltanto i portatori d'interesse *esterni* (come, appunto, gli investitori), ma si manifesta anche *all'interno* delle singole organizzazioni. Gli organi direttivi europei, infatti, hanno introdotto negli anni una serie di disposizioni - di cui si parlerà più avanti - che impongono standard sempre più rigorosi in termini di trasparenza e rendicontazione delle cosiddette performance ESG. Ne consegue che, paradossalmente, la capacità di *misurare* accuratamente le proprie pratiche di sostenibilità risulta prioritaria a scapito della capacità di *migliorarle*. Come emergerà nel corso della trattazione, infatti, la disponibilità di metriche affidabili costituisce oggi una condizione strutturale per garantire all'impresa solidità patrimoniale e rilevanza di mercato.

1.2 La sfida tecnica

La raccolta, la standardizzazione e il confronto dei dati costituiscono i tre pilastri fondamentali della misurazione ESG. È proprio nel corso di questo processo che emergono le maggiori criticità operative per le organizzazioni, soprattutto in termini di qualità, affidabilità e comparabilità delle informazioni. Tali complessità si riflettono direttamente nella fase di rendicontazione, intesa come il processo strutturato attraverso cui un'impresa raccoglie, misura, elabora e comunica informazioni quantitative e qualitative relative alle proprie attività, prestazioni, rischi e strategie, con l'obiettivo di garantire trasparenza, attendibilità e un'informazione adeguata agli *stakeholder*.

In Italia, la transizione verso una reale sostenibilità sempre più impone alle PMI un radicale cambio di paradigma: il superamento nella rendicontazione di un approccio incentrato sulla narrazione delle intenzioni (quindi, prevalentemente qualitativo) a favore di una logica anche quantitativa fondata sulla misurazione oggettiva degli impatti ESG. Il processo di rendicontazione si configura così come una sfida di natura sia tecnica sia contabile, che richiede competenze, sistemi informativi e metodologie adeguate.

In tale scenario è significativa, per esempio, la quantificazione dell'impronta carbonica (*carbon footprint*) che rappresenta il primo e più rilevante banco di prova per le aziende, in quanto richiede l'adozione di una tassonomia condivisa capace di mappare le fonti inquinanti non solo all'interno dei confini aziendali, ma lungo l'intero ciclo produttivo. A livello internazionale le emissioni di gas serra (*Greenhouse Gases, GHG*) vengono classificate in tre categorie distinte, note come *Scope*, secondo il *GHG Protocol*². Tale protocollo, nato nel 1998 su iniziativa del World Resources Institute (WRI) e del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), costituisce lo standard internazionale di riferimento per la misurazione e la rendicontazione delle emissioni, in quanto stabilisce criteri condivisi per il calcolo delle emissioni dirette e indirette nell'intera filiera produttiva. In particolare, rientrano nello *Scope 1* le emissioni dirette derivanti da fonti fisicamente possedute o controllate dall'impresa, quali caldaie aziendali o veicoli di proprietà; lo *Scope 2* comprende le emissioni indirette connesse alla produzione dell'energia elettrica, termica o del vapore acquistata e consumata dall'azienda; infine, lo *Scope 3* rappresenta la categoria più ampia e complessa, includendo tutte le altre emissioni indirette generate a monte e a valle lungo l'intera catena del valore.

²WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) and WORLD RESOURCES INSTITUTE (WRI), *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition)*, 2004, reperibile sul sito www.ghgprotocol.org.

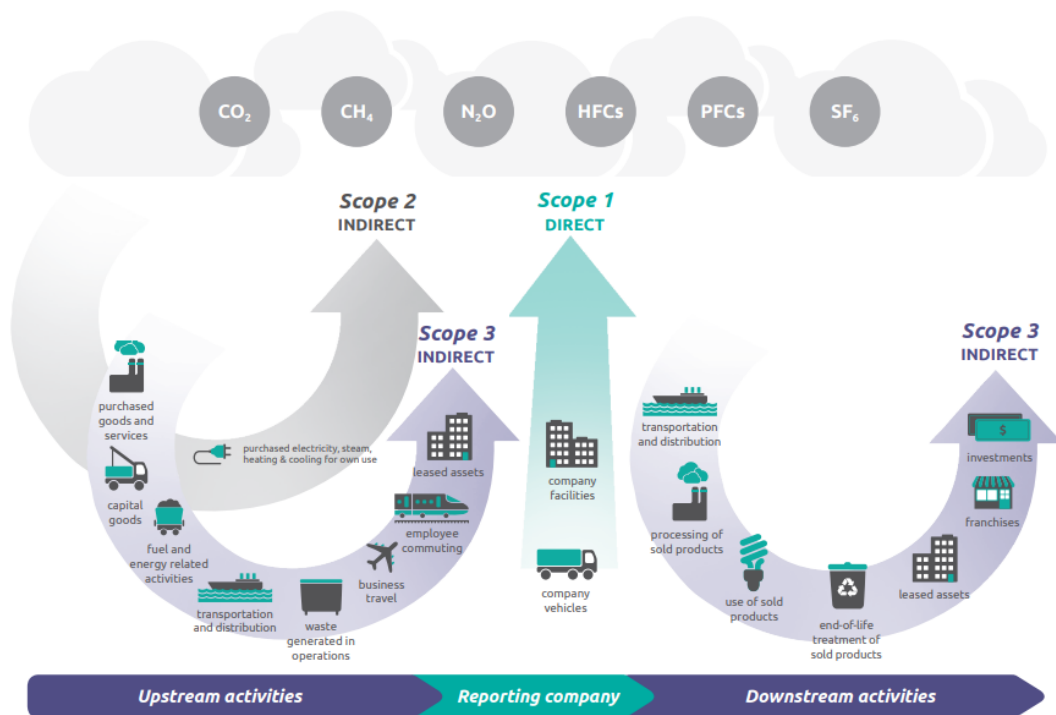


Figura 1: Panoramica dei tre Scope.

Fonte: www.ghgprotocol.org

È proprio nello Scope 3 che risiede il paradosso della moderna contabilità climatica: pur rappresentando la quota largamente predominante dell'impronta carbonica complessiva di un'azienda, questa categoria risulta al contempo la più complessa e onerosa da misurare. Secondo il *GHG Protocol*, per molte organizzazioni le emissioni di Scope 3 costituiscono infatti la parte maggioritaria del totale, spesso compresa tra il 70% e il 90%, in particolare nei settori manifatturiero, della vendita al dettaglio e dei servizi. Tali evidenze sono ulteriormente confermate dal *Carbon Disclosure Project (CDP)*, un'organizzazione non profit internazionale che gestisce un sistema di divulgazione ambientale tramite questionari standardizzati, usato da imprese, città e investitori per misurare e rendicontare impatti e rischi ambientali: i dati rilevati indicano come, in media, le emissioni di Scope 3 siano da cinque a undici volte superiori alla somma delle emissioni di Scope 1 e Scope 2, attestando così l'incidenza superiore al 70% sull'impronta carbonica complessiva. Le imprese si trovano così a dover scegliere tra l'uso di tecnologie avanzate o l'affidamento a stime basate su dati statistici, nel tentativo costante di ridurre il margine di incertezza del dato.

La misurazione in sé e la sua frequenza nel tempo, tuttavia, non sono gli unici - né i principali - ostacoli a un adeguato rispetto dei principi di sostenibilità, poiché le aziende si scontrano con alcuni ostacoli tecnici che hanno una duplice natura.

Da un lato, vi è la complessità intrinseca nel reperimento del dato grezzo: se le emissioni dirette (Scope 1) sono spesso gestibili, la quantificazione delle emissioni indirette lungo la catena del valore (Scope 3) rappresenta, invece, una sfida tecnica ardua. Calcolare lo Scope 3 significa, infatti, dover mappare l'impatto di fornitori, distributori, utilizzo dei prodotti da parte dei clienti finali e persino lo smaltimento a fine vita dei prodotti immessi nel mercato; significa, inoltre, gestire una mole di dati che risiede anche fuori dalla giurisdizione dell'azienda, in quanto coinvolge una molteplicità di attori esterni e flussi logistici difficilmente controllabili. Dall'altro lato, ciò che rende la sfida particolarmente insidiosa è l'eterogeneità metodologica: l'assenza di un linguaggio comune e la proliferazione di insiemi di regole e standard (*framework*) diversi che disciplinano la rendicontazione limitano drasticamente la comparabilità delle informazioni.

Senza standard condivisi, quindi, gli *stakeholder* faticano a confrontare in modo oggettivo le performance di sostenibilità tra aziende, rischiando di premiare chi comunica meglio rispetto a chi performa meglio. Ed è proprio per rispondere all'esigenza di metriche confrontabili e finanziariamente rilevanti che il *framework* del Accounting Standards Board (SASB) è stato sviluppato dall'omonima organizzazione indipendente e non profit, fondata nel 2011 negli Stati Uniti. Attraverso l'adozione di standard settoriali specifici, così, il SASB (di cui si parlerà nella sez. 5.2) mira a risolvere il problema alla radice, poiché permette alle imprese di concentrarsi sui dati che hanno un reale impatto sulle performance economico-finanziarie, ma anche sulla creazione di valore nel tempo e sui processi decisionali degli investitori.

1.3 La sfida economica

Oltre agli aspetti tecnici, la transizione verso modelli di business più sostenibili pone le imprese italiane, e in particolare le PMI, di fronte a una rilevante sfida economica.

Un potente elemento di condizionamento delle politiche imprenditoriali è costituito soprattutto dalla possibilità di accedere a fonti di finanziamento che sono ormai sempre più precluse alle iniziative insensibili verso le tematiche ESG. Su questo fronte convergono due spinte decisive. Da un lato, ci sono le iniziative di finanza pubblica: il *Green Deal* europeo e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) hanno mobilitato ingenti risorse e notevoli agevolazioni fiscali destinate esclusivamente a favorire la transizione ecologica. Dall'altro, il mondo della finanza privata recentemente ha subito - in particolare con il regolamento UE 2019/2088 (*Sustainable Financial Disclosure Regulation*, SFDR) - una profonda trasformazione normativa che obbliga intermediari creditizi e investitori istituzionali ad ag-

giungere la valutazione dei rischi di sostenibilità nei propri processi decisionali. Il risultato di queste regole è evidente: i capitali si stanno spostando in massa verso prodotti finanziari che promuovono obiettivi ambientali e sociali, emarginando progressivamente chi non rispetta tali criteri³.

Lo scenario macroeconomico appena descritto ha un impatto diretto e immediato sull'operatività delle PMI. Dato che oggi l'accesso ai finanziamenti è strettamente vincolato alla disponibilità e alla qualità delle informazioni di sostenibilità che le imprese sono in grado di fornire, banche, investitori e mercato dei capitali integrano ormai sistematicamente i criteri ESG nella valutazione del merito creditizio. In questo contesto, una PMI che non è in grado di rendicontare adeguatamente i propri impatti in ottica ESG rischia non solo di vedersi limitato l'accesso alla liquidità, ma anche di dover sostenere costi finanziari più elevati sotto forma di tassi di interesse peggiorativi o condizioni contrattuali meno favorevoli.

La sfida economica non riguarda solo - come detto finora - il reperimento delle risorse, ma anche il loro impiego. Emergono, infatti, i costi di implementazione legati all'adozione dei nuovi sistemi di misurazione. La predisposizione di «report di impatto», l'adeguamento dei processi interni e l'investimento in competenze dedicate, inoltre, comportano oneri iniziali non trascurabili per le imprese di dimensioni ridotte. È un compromesso complesso: sebbene nel breve periodo indicatori di redditività immediata come ROA e ROE⁴ possano subire una flessione dovuta a questi costi, tali investimenti si rivelano indispensabili per costruire resilienza, rafforzare la reputazione e garantire la competitività e la sopravvivenza dell'impresa nel medio-lungo termine.

Eppure, la sfida economica assume una dimensione critica quando si guarda oltre i confini nazionali. Molte PMI italiane, pur non rientrando direttamente nei parametri dimensionali delle normative europee sulla sostenibilità, sono nodi cruciali nelle catene di fornitura di grandi gruppi internazionali (ad esempio tedeschi o francesi, già soggetti a leggi nazionali in materia di sostenibilità). Quando queste PMI si interfacciano con committenti esteri, si verifica un fenomeno di «esportazione normativa»: il grande cliente internazionale, per rispettare i propri obblighi di legge, impone contrattualmente ai fornitori italiani standard di sostenibilità stringenti. Di conseguenza, l'azienda italiana si trova in una posizione di dipendenza economica: l'adeguamento ai criteri ESG diventa una condizione essenziale per

³GOLDMAN SACHS, *SFDR, two years on - Trends and Anatomy of Article 8 & 9 funds in 2023*, 2023, reperibile sul sito www.goldmansachs.com.

⁴ROA (*Return on Assets*) e ROE (*Return on Equity*) sono i principali indicatori di redditività aziendale. Il primo misura l'efficienza operativa rapportando l'utile alle attività totali, indipendentemente dalle fonti di finanziamento. Il secondo, invece, misura la redditività netta per gli azionisti, rapportando l'utile netto al capitale proprio, e riflette quindi anche l'impatto della leva finanziaria.

mantenere l'accesso al mercato internazionale. Non essere conformi non significa solo rischiare una sanzione, ma venire esclusi dalla lista di partner strategici, con danni economici immediati e spesso irreversibili. Se da un lato, però, l'Europa impone requisiti stringenti, dall'altro le stesse imprese devono competere con fornitori extra-UE che potrebbero godere di vantaggi di costo dovuti a normative ambientali e sociali più permissive, subendo il cosiddetto fenomeno del *dumping* ambientale e sociale.

La sfida economica delle PMI italiane, dunque, consiste anche nel mantenere in equilibrio la competitività sui mercati internazionali mentre si internalizzano i costi della sostenibilità, in attesa che meccanismi di riequilibrio e standardizzazione diventino pienamente operativi.

1.4 La sfida giuridica

Negli ultimi anni il quadro normativo europeo in materia di sostenibilità ha conosciuto un'evoluzione profonda, poiché ha segnato il passaggio da un approccio prevalentemente volontario a uno sempre più obbligatorio e strutturato.

Un momento chiave di questa transizione è rappresentato dal superamento della *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) e dall'introduzione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Già nel cambio terminologico si cela la portata della riforma: si abbandona il concetto di «informazione non finanziaria» per abbracciare pienamente il resoconto di sostenibilità. Se la NFRD, introdotta nel 2014, infatti, si limitava a imporre obblighi di informativa a un ristretto numero di grandi enti di interesse pubblico (imprese con oltre 500 dipendenti), la CSRD del 2022 segna un cambio di passo decisivo. Come si avrà modo di approfondire nel prosieguo della trattazione, la nuova Direttiva estende significativamente il perimetro soggettivo coinvolgendo tutte le grandi imprese e le PMI quotate, rafforza i requisiti informativi e introduce standard comuni e dettagliati, con l'obiettivo di garantire maggiore trasparenza, comparabilità e affidabilità delle informazioni ESG.

Il quadro giuridico si è ulteriormente complicato con l'introduzione della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), che rappresenta probabilmente il nodo più critico per il tessuto delle PMI. Se la CSRD agisce sul piano della trasparenza (obbligo di rendicontazione), la CSDDD interviene sul piano sostanziale della responsabilità d'impresa, istituzionalizzando la *due diligence*. In ambito giuridico-aziendale, la *due diligence* (o «dovere di diligenza») indica quel processo continuo e sistematico attraverso il quale un'organizzazione identifica, previene e mitiga gli effetti negativi, attuali e potenziali, che le proprie attività possono ge-

nerare sui diritti umani e sull'ambiente e ne rende conto agli *stakeholder*. Nello specifico, la Direttiva impone alle aziende di applicare tale processo di vigilanza nell'ambito dei diritti umani e dell'ambiente non solo all'interno delle proprie mura, ma lungo l'intera catena del valore. È qui che sorge il problema giuridico per le piccole imprese: sebbene la Direttiva abbia come destinatari diretti solo le grandi aziende, essa genera un effetto a cascata, come già detto per la sfida economica, ma questa volta da un punto di vista legale. Le grandi imprese, per evitare responsabilità civili e amministrative, sono costrette a blindare giuridicamente i rapporti con i fornitori, richiedendo clausole contrattuali di conformità, *audit* di terze parti e garanzie che trasformano di fatto la *due diligence* in un obbligo contrattuale anche per le PMI escluse dalla norma.

Questo cambiamento normativo non si limita a un mero aumento degli obblighi di rendicontazione, ma configura una vera e propria ridefinizione della direzione e del controllo d'azienda (*corporate governance*). La sostenibilità, così, cessa di essere un tema accessorio per divenire intrinseco all'amministrazione dell'impresa, permeando la strategia aziendale, i sistemi di controllo interno, la gestione dei rischi e persino le politiche di remunerazione⁵. Il legislatore europeo non chiede più alle aziende solo di *dire* (rendicontare), ma impone loro di *fare*, ossia di pianificare e agire prevenendo in ottica ESG gli impatti negativi lungo l'intera catena del valore. Tale evoluzione disciplinare ha generato quello che viene spesso definito uno *tsunami regolatorio*: esso rappresenta la vera sfida per il tessuto imprenditoriale italiano, composto prevalentemente da PMI.

Per le PMI, dunque, la sfida giuridica si traduce nella necessità di trovare un difficile equilibrio tra l'adeguamento a standard complessi, spesso pensati per realtà dimensionalmente maggiori, e la sostenibilità dei costi di *compliance* (conformità) normativa, in un percorso dove la distinzione tra norma vincolante e autodisciplina diventa sempre più sottile.

1.5 Lacune nella letteratura esistente e contributo della ricerca

È necessario sottolineare come il presente lavoro di tesi si inserisca in un contesto accademico e dottrinale in rapida evoluzione ma ancora caratterizzato da una profonda asimmetria. La letteratura scientifica esistente sulla rendicontazione di sostenibilità e sulla *due diligence* appare vasta e consolidata per quanto riguarda le grandi imprese multinazionali e le società quotate. Gran parte degli studi, facilitati dalla disponibilità di database pubblici e standardizzati, riguarda principalmente

⁵L. CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in *Rivista Diritto Societario*, 2024, n. 1, p. 5 ss.

l'impatto della classificazione (*rating*) ESG sulle performance di borsa, sulla correlazione tra indici di sostenibilità e costo del capitale, o sull'analisi della *compliance* dei grandi gruppi industriali.

Nonostante ciò, spostando l'attenzione verso il tessuto imprenditoriale, emerge una marcata carenza nella letteratura riguardante l'impatto specifico, operativo e strategico di queste nuove normative sulle Piccole e Medie Imprese, specialmente quelle non quotate che costituiscono l'ossatura del sistema produttivo italiano ed europeo. La ricerca attuale presenta una distorsione prospettica: tende a trattare le PMI come «Piccole Grandi Imprese», cadendo nell'errore concettuale individuato già negli anni '80 da Welsh e White⁶, ossia applicare in scala ridotta modelli teorici pensati per organizzazioni complesse come le grandi multinazionali. Questo approccio trascura le specificità strutturali delle PMI: amministrazione spesso a conduzione familiare, assenza di funzioni dedicate alla *compliance* o alla sostenibilità ESG, risorse finanziarie limitate e un orizzonte temporale spesso focalizzato sul breve termine. Scarseggiano, in particolare, contributi empirici che analizzino non solo gli oneri burocratici diretti, ma le dinamiche di trasmissione degli obblighi lungo la filiera. Vi è poca chiarezza su come la pressione normativa, esercitata sulle capofiliera, si trasformi in pressione contrattuale sui subfornitori minori. Inoltre, manca ancora un'analisi critica sull'efficacia reale di strumenti di rendicontazione semplificati e volontari, come il recente standard VSME pubblicato dall'European Financial Reporting Advisory Group (si veda più avanti sez. 2.1.6), nel mitigare questo sconvolgimento amministrativo.

L'elaborato tenta, quindi, di colmare tale vuoto dottrinale, spostando il focus dall'analisi teorica della norma alla sua applicazione pratica nel contesto della piccola impresa. L'obiettivo è indagare come le PMI italiane possano evitare di subire la sostenibilità come mero costo di conformità e, invece, trasformare questo vincolo normativo indiretto in una leva di riposizionamento strategico, essenziale per garantire la permanenza nelle catene del valore globali e l'accesso ai mercati dei capitali.

⁶Il riferimento è al celebre articolo di J. A. WELSH e J. F. WHITE, *A Small Business Is Not a Little Big Business*, in *Harvard Business Review*, 1981, vol. 59, n. 4, p. 18 ss.

2 Il riassetto normativo tra sostenibilità e *due diligence*

Il presente capitolo ripercorre, in forma sintetica, il percorso evolutivo che ha condotto le tematiche ambientali e sociali a divenire parte integrante del diritto d'impresa. Al fine di comprendere il passaggio da un approccio prevalentemente volontario alla costruzione di un quadro normativo europeo vincolante, l'analisi muove dagli albori del dibattito societario e dalle prime elaborazioni in materia di responsabilità sociale d'impresa. Verrà quindi esaminata la progressiva stratificazione della disciplina, a partire dall'introduzione degli obblighi di rendicontazione non finanziaria e dei relativi standard tecnici, fino alla recente affermazione del dovere di diligenza (*due diligence*). Proprio tale passaggio rappresenta il punto di approdo di questo itinerario evolutivo: le imprese non sono più chiamate soltanto a comunicare i propri impatti, ma a gestire attivamente i rischi lungo l'intera catena del valore, con effetti diretti sui rapporti contrattuali e, in particolare, sulle piccole e medie imprese, che costituiranno il principale piano di analisi per approfondire le ricadute concrete di tale evoluzione normativa.

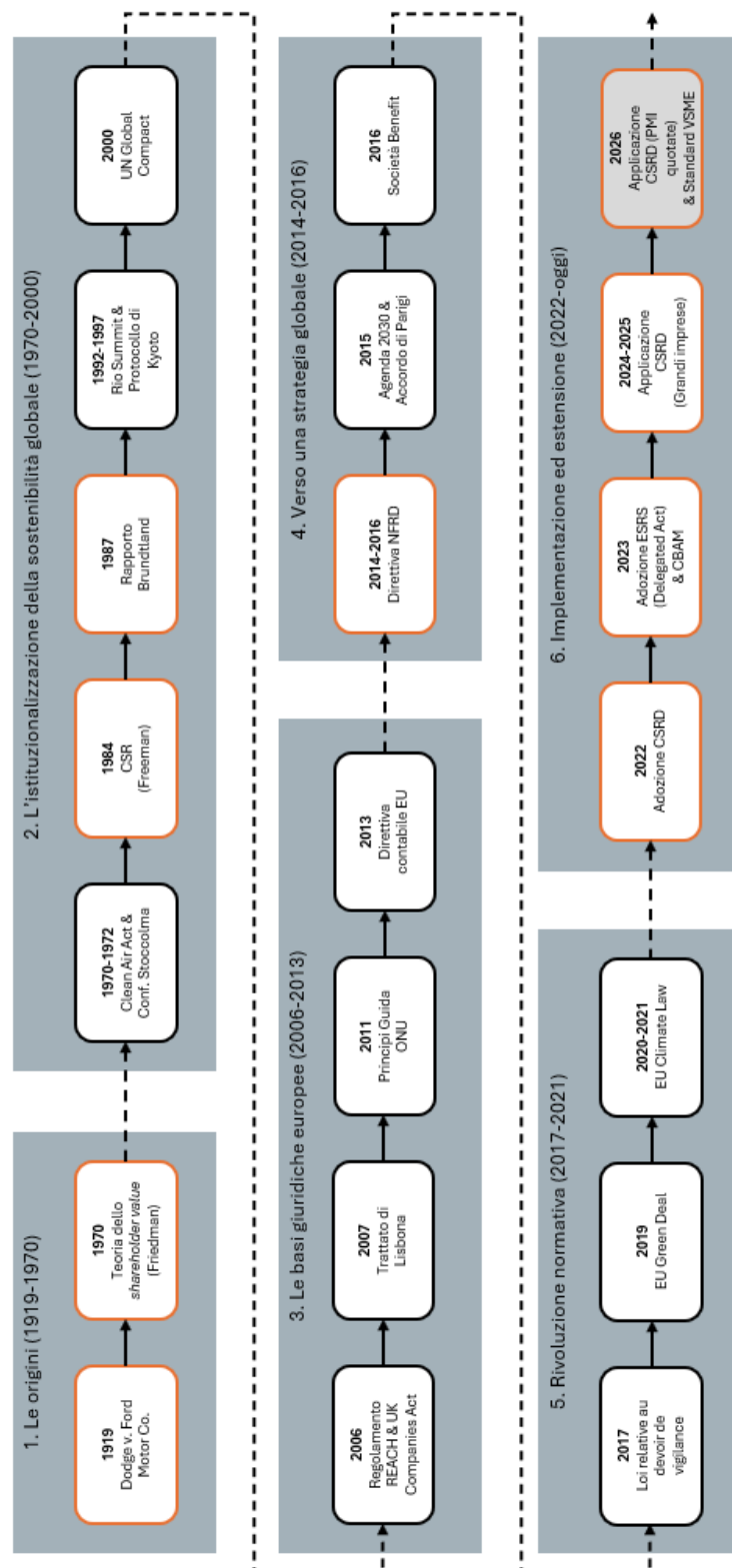
2.1 L'evoluzione normativa europea

Il panorama legislativo europeo in materia di sostenibilità non è frutto di un intervento isolato, bensì il risultato di un percorso evolutivo scandito da tappe temporali precise (Fig. 2), che riflettono una progressiva estensione del perimetro di applicazione e della profondità degli obblighi.

Ripercorrere questa evoluzione storica permette di osservare la transizione dal modello classico dell'impresa a una concezione integrata dell'interesse sociale. Dalla separazione tra sfera economica e civile tipica del XIX e XX secolo, si è passati, attraverso l'esperienza intermedia dell'autoregolamentazione, all'odierno sistema normativo dell'Unione. Con l'introduzione della CSRD e della CSDDD, la sostenibilità perde la sua natura di opzione discrezionale per divenire un parametro giuridico vincolante per l'intero sistema produttivo.

2.1.1 La sostenibilità nel diritto societario

Per comprendere appieno la portata rivoluzionaria dell'attuale quadro normativo europeo, è necessario collocare la rilevanza giuridica della sostenibilità in una prospettiva storica più ampia, che travalichi i confini continentali.



Legenda: gli elementi cerchiati in arancione indicano gli argomenti oggetto del presente lavoro di tesi; lo sfondo grigio denota i provvedimenti futuri o non ancora pienamente attuativi.

Figura 2: Tappe evolutive del quadro strategico e normativo in materia di sostenibilità

Agli albori del diritto societario moderno, nel XIX secolo, l'istituzione delle società di capitali era spesso subordinata a un sistema di concessione statale: l'attribuzione della personalità giuridica non era un diritto, bensì un privilegio garantito solo qualora l'impresa dimostrasse di perseguire una qualche forma di pubblica utilità o benessere generale. Tuttavia, con l'evoluzione del capitalismo industriale e finanziario, questo legame originario tra impresa e interesse pubblico si è progressivamente dissolto.

Per gran parte del XX secolo, si è consolidata una netta separazione delle sfere di competenza: al diritto societario spettava il compito di garantire l'efficienza della gestione e la massimizzazione del profitto per gli azionisti (*shareholder value*), principio cristallizzato nella sentenza *Dodge v. Ford Motor Co.* del 1919 e teorizzato successivamente dalla Scuola di Chicago. In tale occasione, la Corte Suprema del Michigan fu chiamata a dirimere la controversia tra Henry Ford, che intendeva reinvestire gli utili per abbassare i prezzi delle auto e aumentare i salari (dichiarando l'intento di «fare del bene ovunque possibile»⁷), e i fratelli Dodge, azionisti di minoranza che reclamavano la distribuzione dei dividendi. La Corte respinse la visione filantropica di Ford, deliberando che una società commerciale è organizzata e gestita *primariamente* per il profitto degli azionisti e che i poteri degli amministratori devono essere impiegati a tal fine, non potendo essere devianti verso scopi altruistici o di beneficio generale. Questo orientamento giurisprudenziale ha trovato la sua più solida strutturazione teorica nella seconda metà del Novecento grazie alla Scuola di Chicago, un gruppo di economisti e giuristi dell'Università di Chicago promotori di un approccio neoliberista fondato sull'efficienza dei mercati e sulla minimizzazione dell'intervento statale. L'esponente più rappresentativo di tale corrente, Milton Friedman, cristallizzò questa visione nel celebre articolo del 1970 sul *The New York Times*, intitolato significativamente *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. In questo manifesto della *shareholder primacy* (lett. «primazia dell'azionista», nota anche come *shareholderismo*), Friedman argomentava che i manager sono agenti dei proprietari (gli azionisti) e che qualsiasi spesa per finalità «sociali» equivale a imporre indebitamente una tassa sugli azionisti stessi, arrogandosi funzioni che spetterebbero ai funzionari pubblici in un processo democratico. Secondo Friedman, l'unica responsabilità sociale dell'impresa è utilizzare le proprie risorse per massimizzare i profitti, pur nel rispetto delle regole⁸.

⁷«We must do as much good as we can, everywhere, for everybody concerned [...] and incidentally to make money».

⁸M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, «The New York Times», 13 settembre 1970, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> .

Invece, la tutela degli interessi «altri» (quali, ad esempio, ambiente, lavoratori, collettività) veniva demandata esclusivamente a branche a sé stanti dell'ordinamento giuridico, come il diritto amministrativo, ambientale o del lavoro. In questa fase, la sostenibilità era considerata un'esternalità rispetto all'amministrazione dell'impresa.

È solo a partire dagli anni Ottanta del Novecento che si assiste a una decisa inversione di tendenza rispetto al dogma della massimizzazione del profitto. Fondamentale in questo senso è stata l'opera di R. E. Freeman, filosofo ed economista statunitense, che nel suo testo fondamentale *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984) ha teorizzato per la prima volta in modo sistematico che l'impresa non debba rispondere solo agli azionisti (*shareholder*), ma a tutti i portatori di interesse (*stakeholder*) che influenzano o sono influenzati dall'attività aziendale, come dipendenti, clienti, fornitori e comunità locali. Pochi anni dopo, nel 1987, questa prospettiva ha trovato una sponda istituzionale globale nel *Rapporto Brundtland* (dal nome di G. H. Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo dell'ONU). Il documento, intitolato *Our Common Future*, ha formalizzato la definizione di *sviluppo sostenibile* come quello sviluppo in grado di «soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri», evidenziando l'urgenza di integrare le esigenze economiche con quelle ambientali e sociali. È attraverso queste due pietre miliari che si è avviata una progressiva reintegrazione dei temi sociali e ambientali nel cuore del diritto d'impresa, con un percorso che può essere suddiviso in tre fasi distinte.

All'inizio del nuovo millennio, la sostenibilità fa il suo ingresso nei consigli d'amministrazione principalmente sotto forma di responsabilità sociale (*Corporate Social Responsibility*) intesa in senso volontaristico. In questa prima fase, dominata dalla *soft law* e da iniziative sovranazionali non vincolanti come l'*UN Global Compact* (2000) o i *Principi Guida ONU* (2011), l'adozione di pratiche sostenibili è lasciata alla discrezionalità degli amministratori, spesso motivata da ragioni reputazionali o di marketing. L'ordinamento giuridico si limitava a incoraggiare comportamenti virtuosi - come nel caso dell'art. 172 del *UK Companies Act* del 2006 o della comunicazione UE in materia di responsabilità sociale delle imprese del 2011 - senza imporre obblighi stringenti, nella convinzione che il mercato avrebbe spontaneamente premiato le imprese più responsabili. La crisi finanziaria del 2008 e la crescente urgenza della crisi climatica segnano la fine dell'illusione dell'autoregolamentazione pura. Il legislatore europeo interviene per la prima volta in modo organico con la direttiva UE 2014/95 (*Non-Financial Reporting Directive*,

NFRD), che rappresenta uno spartiacque giuridico: modificando la direttiva contabile 2013/34/UE, essa rende la sostenibilità oggetto di un obbligo legale di redigere una dichiarazione di carattere non finanziario (*disclosure*) contenente informazioni inerenti alle questioni ESG per le grandi imprese di interesse pubblico. Ciò non-dimeno, l'approccio rimane improntato alla flessibilità, lasciando ampi margini di manovra alle imprese su come e cosa rendicontare. A livello nazionale, segnali di mutamento verso una visione più integrata dell'interesse sociale si registrano con l'introduzione delle Società Benefit in Italia (2016) e con la pionieristica *Loi relative au devoir de vigilance* in Francia (2017), che anticipa i futuri obblighi di diligenza europei (per i quali si veda più avanti sez. 2.2.2).

L'accelerazione decisiva verso l'attuale assetto normativo avviene nel 2019, anno che segna una convergenza tra spinte di mercato e volontà politica. Da un lato, il mondo *corporate* statunitense, attraverso il *Business Roundtable Statement*, dichiara il superamento della supremazia degli azionisti a favore di un impegno verso tutti gli *stakeholder*; dall'altro, la Commissione Europea lancia l'*European Green Deal*, ponendo la sostenibilità al centro della strategia di crescita dell'Unione e aprendo la strada a una revisione profonda delle regole di governo societario.

Nel corso degli ultimi anni, dunque, si è assistito a un vero e proprio cambio di paradigma normativo: si passa dalla trasparenza come mero esercizio di comunicazione alla sostenibilità come elemento strutturale della *corporate governance*. Questo passaggio si concretizza attraverso due pilastri normativi fondamentali che trasformano la sostenibilità da opzione etica a parametro di legittimità dell'agire d'impresa. Il primo pilastro è rappresentato dalla direttiva UE 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), attuata in Italia con il d.lgs. n. 125/2024. Questa normativa estende drasticamente il perimetro dei soggetti obbligati (includendo tutte le grandi imprese e le PMI quotate, con specifiche soglie dimensionali) e introduce standard di rendicontazione obbligatori e dettagliati, equiparando di fatto l'informativa di sostenibilità a quella finanziaria e sottoponendola a revisione esterna. La CSRD non si limita a chiedere dati, ma impone di descrivere il ruolo degli organi di amministrazione, le procedure di *due diligence* e i principali impatti negativi lungo la catena del valore, costringendo le imprese a una presa di coscienza interna dei propri rischi ESG. Il secondo pilastro, che completa il passaggio alla *hard law*, è la direttiva UE 2024/1760 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD). Approvata il 13 giugno 2024, questa Direttiva segna il definitivo superamento della mera *disclosure*. Essa introduce un vero e proprio dovere sostanziale di diligenza per le imprese di grandi dimensioni (con oltre 1000 dipendenti e 450 milioni di fatturato netto) e per le capogruppo che soddisfano ta-

li requisiti. Le imprese non devono più solo «raccontare», ma devono attivamente integrare il dovere di diligenza nelle politiche aziendali, individuare e valutare gli impatti negativi effettivi e potenziali sui diritti umani e sull'ambiente e prevenire o attenuare tali impatti. La portata innovativa della CSDDD risiede nell'estensione della responsabilità oltre i confini giuridici della singola società, abbracciando l'intera catena di attività (sia a monte sia a valle, con specifiche eccezioni⁹). Inoltre, la Direttiva introduce un regime di applicazione duale: alcune sanzioni amministrative pecuniarie (fino al 5% del fatturato globale) e, aspetto cruciale, una specifica responsabilità civile della società per i danni causati dalla mancata osservanza degli obblighi di prevenzione e mitigazione. La tutela degli *stakeholder* e dell'ambiente, quindi, non è più un'esternalità, ma entra a far parte dei doveri fiduciari degli amministratori e degli assetti organizzativi obbligatori (in linea con l'art. 2086 c.c. e con la riforma degli artt. 9 e 41 della Costituzione italiana), ridefinendo i confini della responsabilità d'impresa e della competizione globale.

2.1.2 La responsabilità sociale d'impresa

Le normative sulla trasparenza nascono *in primis* con l'obiettivo di facilitare il monitoraggio da parte di tutti gli *stakeholder*, rispondendo a un principio cardine ormai consolidato nell'ordinamento dell'Unione Europea: la promozione di uno «sviluppo sostenibile basato su una crescita economica equilibrata» e su un'«economia sociale di mercato fortemente competitiva», come sancito dall'art. 2 del Trattato UE (Lisbona, 2007). In questo quadro, la *Corporate Social Responsibility* (CSR), che rappresenta l'insieme delle responsabilità assunte *volontariamente* da un'impresa nei confronti della società e dell'ambiente, nasce proprio con l'intento di ridisegnare i rapporti contrattuali, specialmente quelli di fornitura. Essa implica, infatti, l'integrazione di considerazioni sociali, ambientali ed etiche nelle attività economiche e nelle relazioni con i propri *stakeholder*.

Il principale strumento attraverso cui le imprese comunicano le proprie performance non finanziarie è il *bilancio di sostenibilità*. Si tratta di un documento attraverso il quale un'impresa documenta in modo strutturato, trasparente e sistematico le proprie performance, politiche, obiettivi e impatti ambientali, sociali e di governance (ESG), nonché le modalità con cui tali aspetti sono integrati nella strategia e nel modello di business. Esso affianca il bilancio economico-finanziario tradizionale e consente agli *stakeholder* di valutare la sostenibilità dell'attività d'impre-

⁹Direttiva (UE) 2024/1760 (CSDDD), art. 3, primo par., lett. g.

sa nel medio-lungo periodo¹⁰. Oggi, per molte imprese, è divenuto obbligatorio, in virtù della NFRD prima e della CSRD poi, ed è redatto secondo standard di rendicontazione (e.g. Standard ESRS, si veda più avanti).

Nell'analisi dell'impatto di tali informazioni emerge, però, un apparente paradosso. È ormai acclarato che le notizie sulla CSR suscitino una reazione sugli investitori¹¹ ma vi è ancora una limitata ricerca accademica su come gli altri *stakeholder* - e in particolare i partner commerciali - reagiscano a tali informazioni. La CSR non è più solo una voce del bilancio di sostenibilità ma una determinante attiva dei contratti commerciali *Business-to-Business* (B2B). Eppure, non è ancora chiaro *come* i partner commerciali utilizzino questi dati per prendere decisioni operative reali: occorre, quindi, spostare lo sguardo sulla *supply chain* nella sua interezza. Se si adotta questa prospettiva, emerge un dato schiacciante, ossia che «i fornitori procurano, in media, il 45% del valore spedito dalle aziende clienti al mercato»¹². Ciò significa che quasi la metà del valore finale di un prodotto arrivato nelle mani di un consumatore non è generato dall'azienda che lo vende, ma dalla sua rete di fornitura. Ignorare la performance di sostenibilità di questa enorme fetta di valore significherebbe avere una visione parziale della situazione.

In tale prospettiva, la responsabilità sociale d'impresa assume una valenza strategica centrale, in quanto consente di proiettare il dovere di diligenza oltre i confini giuridici della singola azienda. Non si tratta più di un mero adempimento delle norme interne, bensì di un approccio attivo e sistematico alla gestione dei rischi lungo l'intera *catena di attività*. Quest'ultima comprende tanto i partner commerciali a monte (coinvolti nelle fasi di progettazione, estrazione, produzione e approvvigionamento delle materie prime) quanto quelli a valle (operanti nelle attività di distribuzione, trasporto e stoccaggio). Adottare una politica di CSR efficace significa, dunque, implementare un sistema di gestione del rischio capace di individuare e valutare gli impatti negativi potenziali ed effettivi sui diritti umani (come il lavoro forzato, la sicurezza sul lavoro o la libertà sindacale) e sull'ambiente (come l'inquinamento, le emissioni o il consumo di risorse); prevenire e mitigare tali impatti, agendo direttamente sulle cause o richiedendo ai partner commerciali di adeguarsi a standard più elevati; instaurare un dialogo significativo con i portatori di interesse

¹⁰Sul tema v. M. LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale d'impresa*, in *Riv. soc.*, 2013, p. 1198 ss.; L. CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in *Rivista Diritto Societario*, 2024, n. 1, p. 6 ss.; F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo, forme di eterodirezione e regimi di responsabilità*, in *Rivista Diritto Societario*, 2024, n. 2, p. 224 ss.

¹¹A. DARENDELI *et al.*, *The role of corporate social responsibility (CSR) information in supply-chain contracting: Evidence from the expansion of CSR rating coverage*, in *Journal of Accounting and Economics*, 2022, vol. 74, art. 101525.

¹²*Ibidem.*

(*stakeholder engagement*), che non sono più soggetti passivi, ma attori centrali le cui istanze possono influenzare la strategia aziendale.

La CSR evolve così da strumento di reputazione a meccanismo di garanzia della continuità operativa e della legittimità sociale dell'impresa, riconoscendo che la responsabilità non si ferma ai «cancelli» dell'azienda, ma permea ogni anello della catena del valore che contribuisce al prodotto finale.

2.1.3 La prima fase della rendicontazione: la NFRD

La prima tappa fondamentale della reintegrazione dei temi sociali e ambientali nel cuore del diritto d'impresa è stata la *Non-financial Reporting Directive* (NFRD), recepita in Italia con il d.lgs. n. 254/2016. Questo Decreto legislativo, attuativo della direttiva 2014/95/UE (modificativa della 2013/34/UE), ha introdotto l'obbligo di rendicontazione non finanziaria per gli enti di interesse pubblico e i gruppi di grandi dimensioni (superiori a 500 dipendenti su base consolidata). Ai sensi dell'art. 3, la dichiarazione deve coprire temi ambientali, sociali, attinenti al personale, ai diritti umani e alla lotta alla corruzione, descrivendo il modello di gestione, le politiche praticate, i risultati (tramite indicatori chiave di prestazione) e i rischi connessi, estesi anche alla catena di fornitura. Sul piano teorico, la disciplina era intesa come strumento volto a migliorare l'efficienza informativa del mercato, permettendo cioè alle quotazioni di incorporare informazioni su temi (etici, sociali, ambientali) non immediatamente traducibili in flussi finanziari. Tuttavia, la NFRD si basava su un approccio flessibile, noto come «comply or explain» (adeguati o spiega): le imprese potevano scegliere di non adottare specifiche politiche su certi temi, limitandosi a spiegare le motivazioni di tale scelta¹³.

Particolare rilievo assume la dimensione di gruppo societario: l'art. 1 della Direttiva, che modifica l'articolo 29 bis, paragrafo 1, della direttiva 2013/34/UE, stabilisce che le società capogruppo devono redigere una «dichiarazione consolidata» di sostenibilità. Questa dichiarazione offre una visione complessiva degli impatti ESG dell'intero gruppo e dispensa le società controllate incluse nel bilancio consolidato dall'obbligo di redigere una propria dichiarazione individuale. Spetta, quindi, alla capogruppo definire il perimetro di rendicontazione (spesso più ampio di quello giuridico) per includere l'intera filiera produttiva. Tale assetto incide sul governo d'impresa: in coerenza con l'obiettivo del «successo sostenibile» (codificato dal Comitato di Borsa Italiana nel *Codice di Corporate Governance*), gli amministratori

¹³S. HIRSCH, V. HEICHL, *Informative Value of Non-Financial Reports: Analyzing the Impact of Disclosure Format and Auditing*, in *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 2025, vol. 36, p. 275 ss.

devono integrare i fattori ESG nelle strategie e nel controllo interno. Ne deriva una specifica responsabilità degli amministratori della capogruppo in ordine all'adeguatezza del sistema informativo e alla gestione dei rischi ESG, rilevante anche ai fini della revoca per giusta causa dalla loro carica o della denuncia di gravi irregolarità da parte dei soci e degli organi di controllo.

Nonostante il suo valore pionieristico, l'esperienza maturata con la NFRD ha evidenziato diversi limiti strutturali che ne hanno minato l'efficacia. L'assenza di standard di rendicontazione uniformi e l'eccessiva eterogeneità nei metodi di valutazione delle performance ESG hanno reso difficile la comparabilità delle informazioni, ostacolando la capacità degli investitori di valutare correttamente i rischi e le opportunità¹⁴.

La flessibilità concessa dalla Direttiva, seppur utile in una prima fase di adattamento culturale, ha creato un panorama informativo disomogeneo, rendendo necessaria una revisione profonda per supportare efficacemente la transizione verso un'economia sostenibile.

2.1.4 Il nuovo paradigma di responsabilità: la CSRD

Per superare i limiti della NFRD e allineare la rendicontazione agli obiettivi del *Green Deal*, l'Unione Europea nel 2022 ha adottato la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Si tratta della Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento UE n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE. Le novità riguardano in particolare quest'ultima, con le modifiche agli artt. 19 bis (rendicontazione di sostenibilità) e 29 bis (rendicontazione consolidata di sostenibilità). Questo nuovo paradigma rappresenta un punto di svolta fondamentale nell'evoluzione del diritto societario europeo, in quanto estende significativamente il perimetro delle aziende obbligate e impone standard più elevati di trasparenza.

Come evidenziato da K. J. Hopt, la CSRD non è un semplice aggiornamento della precedente direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (NFRD), ma segna un cambio di passo radicale nel modo in cui l'Europa intende l'impresa e il suo ruolo nella società. Se la NFRD si basava ancora in parte sul principio del «comply or explain», la CSRD introduce obblighi stringenti, estendendo la platea dei destina-

¹⁴H. B. CHRISTENSEN et al., *Mandatory CSR and Sustainability Reporting: Economic Analysis and Literature Review*, in *Review of Accounting Studies*, vol. 26, n. 3, p. 1176 ss.

tari, stimata in prima battuta a circa 15.000 imprese, e imponendo la certificazione esterna (*auditing*) delle informazioni fornite¹⁵.

La CSRD, inoltre, istituzionalizza il concetto di «double materiality» (doppia materialità)¹⁶: le imprese non devono più limitarsi a riferire come i fattori ESG influenzano il loro business (materialità *finanziaria*), ma devono anche rendicontare l'impatto che le loro attività hanno sulle persone e sull'ambiente (materialità *d'impatto*). Questo approccio estende formalmente i beneficiari dell'informativa societaria: non più solo gli investitori, ma anche i membri della società civile.

2.1.5 Due misure complementari: Standard ESRS e CBAM

Il cuore operativo della riforma CSRD è rappresentato dagli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), adottati dalla Commissione Europea con il *Delegated Act* del 31 luglio 2023. Tali standard forniscono la griglia tecnica dettagliata che le imprese devono seguire per comunicare le proprie informazioni di sostenibilità, garantendo così la necessaria comparabilità dei dati a livello europeo¹⁷.

L'entrata in vigore della CSRD è prevista a scaglioni (si veda Fig. 2) per permettere alle aziende di adeguarsi gradualmente, coinvolgendo a regime circa 50.000 società europee¹⁸:

1. **Bilanci 2024:** l'obbligo scatta per i grandi gruppi, già soggetti alla precedente NFRD (a partire dai 500 dipendenti su base consolidata).
2. **Bilanci 2025:** l'applicazione si estende a tutte le altre grandi imprese (non precedentemente soggette alla NFRD).
3. **Bilanci 2026:** saranno coinvolte anche le PMI quotate, sebbene per queste ultime sarà prevista una clausola di salvaguardia (*opt-out*) che permette di rinviare l'applicazione al 2028.

Parallelamente alla rivoluzione della trasparenza innescata dalla CSRD, il *Green Deal* europeo ha introdotto uno strumento di natura fiscale e regolatoria senza precedenti: il *Carbon Border Adjustment Mechanism* (CBAM). Mentre la CSRD agisce

¹⁵K. J. HOPT, *Corporate Purpose and Stakeholder Value - Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems*, in *ECGI Law Working Paper*, 2023, n. 690, p. 33.

¹⁶M. BAUMÜLLER, K. SOPP, *Double materiality and the shift from non-financial to sustainability reporting*, in *Journal of Applied Accounting Research*, 2022, p. 8 ss.

¹⁷B. GINER, M. LUQUE-VÍLCHEZ, *A commentary on the "new" institutional actors in sustainability reporting standard-setting: a European perspective*, in *Sustainability accounting, management and policy journal*, vol. 13, n. 6, 2022, p. 1284 ss.

¹⁸COMMISSIONE EUROPEA, *Proposta di Direttiva COM(2021) 189 final, Relazione*, p. 2.

sulla leva reputazionale e informativa, il CBAM interviene direttamente sulla leva economica, imponendo agli importatori di merci extra-UE di pagare un prezzo sul carbonio equivalente a quello che viene applicato ai produttori interni all'Unione Europea. Si tratta di una misura che rappresenta il livello più elevato di integrazione tra politica ambientale e pianificazione economica, mirata a prevenire il fenomeno del *carbon leakage*, ossia la delocalizzazione delle emissioni. Senza il CBAM, infatti, le stringenti normative climatiche europee rischierebbero paradossalmente di spingere la produzione industriale verso paesi terzi con degli standard ambientali meno rigorosi, vanificando così gli sforzi di riduzione globale delle emissioni e danneggiando la competitività dell'industria europea sostenibile. Allo stesso tempo, riguardo alla capacità normativa dell'Unione Europea di influenzare standard globali, il CBAM agisce come un potente incentivo alla decarbonizzazione anche fuori dai confini europei, poiché i fornitori esteri, per non perdere quote di mercato in Europa, sono spinti ad adottare tecnologie più pulite o sistemi di monitoraggio compatibili con gli standard europei¹⁹.

Appare evidente come la gestione del CBAM richieda una complessa integrazione tra le diverse funzioni aziendali. Infatti, un'impresa che non si dota di procedure interne per raccogliere, verificare e dichiarare le emissioni incorporate nelle importazioni si espone non solo a costi maggiori, ma a sanzioni amministrative severe, configurando così una potenziale responsabilità degli amministratori per *mala gestio*.

In sintesi, se la CSRD obbliga le imprese a dire cosa fanno per la sostenibilità, il CBAM le obbliga a pagare per l'insostenibilità della loro catena di fornitura.

2.1.6 La declinazione per le PMI: lo Standard VSME

Come precedentemente osservato, sebbene la CSRD si concentri principalmente sulle grandi imprese e su quelle quotate, l'impatto della normativa si estende indirettamente a tutto il tessuto economico attraverso le catene di fornitura. Le Piccole e Medie Imprese non quotate si trovano, infatti, sempre più spesso a dover fornire dati ESG a banche, grandi clienti e filiere. Per evitare che queste imprese siano sommerse da richieste di dati eterogenee e non coordinate, l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) ha elaborato il *Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs*²⁰ (VSME). Lo Standard VSME nasce come strumento di

¹⁹I. K. SMITH et al., *The EU's CBAM and Its 'Significant Others': Three Perspectives on the Political Fallout from Europe's Unilateral Climate Policy Initiative*, in *Journal of Common Market Studies*, vol. 62, 2023.

²⁰Acronimo di *Small and Medium Enterprises*, termine inglese equivalente a Piccole e Medie Imprese (PMI).

supporto per standardizzare le richieste di dati ESG da parte del mercato: da un lato, risponde all'esigenza di trasparenza imposta dalla CSRD alle grandi imprese, intesa come raccolta di informazioni di sostenibilità affidabili lungo la propria *supply chain*; dall'altro, facilita l'accesso a finanziamenti e strumenti di capitale, in un contesto in cui banche e investitori necessitano (e, sempre di più, pretendono) dati ESG per valutare correttamente eventuali opportunità o rischi legati ai loro affari²¹.

Lo standard VSME è stato costruito attorno a quattro pilastri metodologici (Fig. 3) pensati per bilanciare il rigore informativo e la semplicità operativa²². La *Proportionalità* è il principio guida fondamentale: le richieste informative sono calibrate sulle dimensioni, la complessità e le capacità amministrative tipiche delle PMI, alle quali, chiaramente, non si chiede lo stesso livello di dettaglio delle grandi aziende per evitare oneri burocratici eccessivi e insostenibili. Il secondo principio, *Comply-or-explain*, riprende l'approccio già adottato dalla NFRD (si veda sez. 2.1.3) ma viene qui utilizzato per garantire flessibilità. Qualora una PMI non sia in grado di fornire un dato o una metrica specifica richiesta dallo standard, essa non è automaticamente inadempiente; può, invece, spiegare le ragioni dell'omissione (e.g. irreperibilità delle informazioni) e, al contempo, preservare la trasparenza verso gli *stakeholder*. Merita attenzione osservare che molti requisiti dello standard non si applicano indistintamente a tutte le imprese, ma diventano vincolanti solo qualora risultino pertinenti alla specifica realtà aziendale: è questo il significato del principio del «*Se applicabile*». La PMI è pertanto tenuta a rendicontare un determinato tema o indicatore esclusivamente quando esso risulti effettivamente rilevante in relazione al settore di appartenenza, al modello di business o alle proprie specificità operative, evitando così la produzione di documentazione ricca di dati poco significativi. La *Doppia materialità*, infine, è il criterio fondamentale per selezionare cosa rendicontare. La PMI è chiamata a valutare le questioni di sostenibilità secondo due prospettive distinte ma interconnesse: l'impatto che l'impresa genera verso l'esterno sull'ambiente e sulle persone (*materialità d'impatto*) e l'influenza che le tematiche di sostenibilità hanno sulla salute economico-finanziaria dell'impresa stessa (*materialità finanziaria*). È importante notare che un tema diventa oggetto di rendicontazione se risulta rilevante anche per una sola di queste due dimensioni.

Lo standard è concepito secondo una struttura modulare e si articola in due moduli distinti, pensati per rispondere in modo proporzionato alle diverse esigenze

²¹S. ALLGEIER, R. FELDMANN, *CSRD Sustainability Reporting For Non-listed SMEs: European Regulators Remain Challenged*, in *European Council on Foreign Relations*, 2023, p. 438 ss.; D. CICCHINI et al., *Sustainability reporting practices in SMEs. A systematic study and future avenues*, in *Rivista Piccola Impresa*, n. 1, 2024, p. 105 ss.

²²EFRAG, *Voluntary Sustainability reporting Standard for non-listed non-listed SMEs (VSME)*, 2024, reperibile sul sito www.efrag.com.

informativa delle imprese.

- **Modulo Base:** costituisce il livello minimo e prevede circa 11 informative essenziali (e.g. le condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei dipendenti; la gestione delle emissioni di gas serra; la protezione della biodiversità; l'uso di risorse naturali), focalizzate su dati che le imprese dovrebbero già possedere o poter reperire facilmente. Le rendicontazioni sono prevalentemente strutturate con domande del tipo *Sì/No* e corredate dal principio «Se applicabile»: vale a dire che alcune informative da rendicontare sono prese in considerazione solo se le imprese le ritengono pertinenti alla specifica attività o settore, evitando oneri superflui.
- **Modulo Completo** o **Modulo PAT** (*Policies, Actions, Targets*): il pacchetto viene arricchito di ulteriori 9 informazioni di natura qualitativa, organizzate in una matrice che incrocia tre strumenti di gestione (*Politiche, Azioni, Obiettivi*) con i tre ambiti della sostenibilità (Ambientale, Sociale, Condotta di business) e destinate alle imprese più strutturate o a quelle che *scelgono* di fornire maggiori dettagli (e.g. la definizione di obiettivi di riduzione delle emissioni; l'adozione di politiche per la parità di genere; l'implementazione di azioni anticorruzione). Anche in questo caso vige il principio di «Se applicabile».

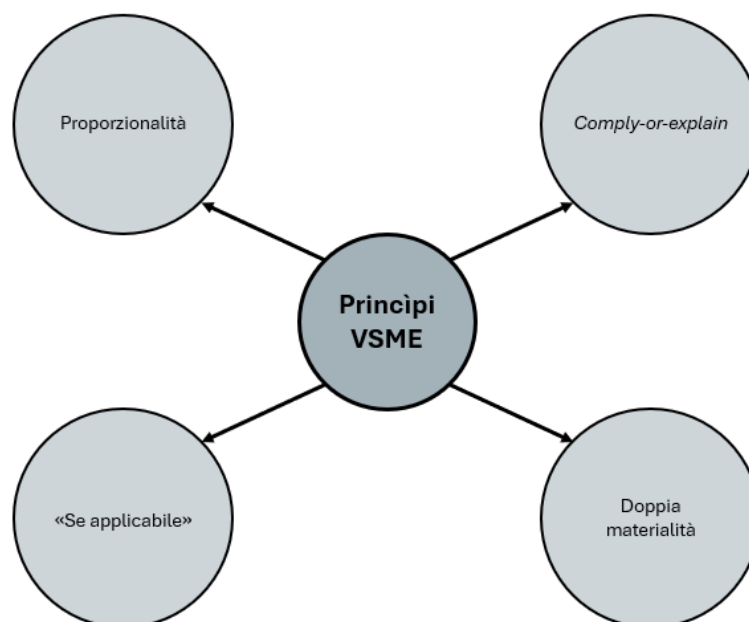


Figura 3: Principi su cui si basa lo Standard VSME.

Il quadro normativo è in continua evoluzione: nel luglio 2025 lo Standard VSME è stato reso ufficiale attraverso l'adozione di una *Raccomandazione formale* da parte della Commissione europea. Con tale atto, lo standard elaborato da EFRAG è passato da un semplice riferimento tecnico a uno strumento riconosciuto a livello istituzionale, destinato a fungere da quadro comune per la rendicontazione volontaria delle PMI non quotate. Pur non introducendo nuovi obblighi giuridici, la Raccomandazione conferisce al VSME una forte legittimazione politica e regolatoria, incoraggiandone l'utilizzo sia da parte delle PMI sia da parte di grandi imprese, banche e investitori come base per le richieste informative lungo la catena del valore. In questo modo, l'Unione Europea mira a ridurre la frammentazione delle richieste di dati di sostenibilità e a prevenire un sovraccarico amministrativo per le PMI, rafforzando al contempo la coerenza e la comparabilità delle informazioni ESG nel mercato interno.

2.2 La *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*

Dopo aver analizzato nei paragrafi precedenti l'evoluzione degli obblighi di rendicontazione (dalla NFRD alla CSRD), la presente sezione sposta l'attenzione sul versante operativo e sostanziale della normativa europea: la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD)²³, nota anche come *Supply Chain Act*. Questa Direttiva non rappresenta una semplice aggiunta al quadro normativo esistente, ma ne costituisce il necessario corollario attuativo, poiché segna il passaggio dalla fase della *disclosure* (il «dire») a quella della *compliance* attiva (il «fare»). Sebbene il legislatore europeo, al termine di un complesso iter negoziale, abbia fissato soglie dimensionali elevate per circoscrivere i destinatari diretti della norma alle sole grandi imprese, l'interconnessione strutturale delle filiere globali rende di fatto illusoria l'esenzione per le Piccole e Medie Imprese.

L'obiettivo di questa e delle successive sezioni è, dunque, dimostrare come la CSDDD, attraverso i meccanismi della catena del valore e della responsabilità civile, generi un potente effetto a cascata (cfr. più avanti sez. 2.2.6) e di come gli obblighi di vigilanza imposti ai vertici delle filiere si traducano in vincoli contrattuali stringenti per i fornitori minori, trasformando la sostenibilità da opportunità strategica a barriera d'ingresso e riconfigurando i rapporti di forza all'interno del mercato unico europeo.

²³Direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, reperibile nella versione aggiornata del 17 aprile 2025 al seguente indirizzo: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>.

2.2.1 La *due diligence* come nuovo paradigma di responsabilità

Prima di addentrarsi nell'analisi specifica della Direttiva, è necessario chiarire la portata concettuale della CSDDD. Secondo M. Stella Richter (2022), l'utilizzo stesso di questa locuzione in ambito legislativo rappresenta un'anomalia semantica: storicamente, la *due diligence* (lett. diligenza dovuta) indicava l'attività istruttoria svolta in occasione di acquisizioni societarie (una verifica puntuale e limitata nel tempo). Nel nuovo contesto della sostenibilità, essa muta definitivamente natura («Il ribaltamento di piani [...] è radicale: lì il *diritto* alla *due diligence*; qui il *dovere* della *due diligence*.») ²⁴, trasformandosi da una semplice modalità operativa a un vero e proprio «oggetto del dovere». Non si tratta più di una verifica *una tantum*, ma di un processo continuo di gestione del rischio che l'impresa deve integrare stabilmente nella propria *governance*. In questa nuova accezione, il dovere di diligenza si configura come un processo strutturato mediante il quale un'organizzazione analizza e gestisce le conseguenze avverse, attuali e potenziali, delle proprie attività sui diritti umani e sull'ambiente, adottando misure volte a prevenirle o a ridurne l'impatto e assicurando adeguati meccanismi di rendicontazione. Come sottolineato dall'OCSE ²⁵, la *due diligence* non serve solo a evitare rischi intrinseci alle operazioni aziendali, ma aiuta le imprese a decidere se proseguire o interrompere rapporti commerciali come *extrema ratio* («discontinue operations or business relationships as a last resort» ²⁶), massimizzando al contempo il contributo positivo alla società e proteggendo la reputazione aziendale.

Il cuore di questo nuovo paradigma non è l'obbligazione di risultato (garantire che nessun danno avvenga mai), bensì un'obbligazione di mezzi (*best efforts*) ²⁷: all'impresa si richiede di mettere in campo sistemi di gestione del rischio adeguati e proporzionati per intercettare le criticità ovunque esse si manifestino. Come evidenziato nel dibattito preparatorio alla Direttiva, l'obbligo di *due diligence* si configura giuridicamente come il dovere di adottare «misure adeguate»: l'impresa non è tenuta a garantire l'assenza assoluta di impatti negativi (risultato spesso impossibile in filiere complesse), ma deve dimostrare di aver messo in atto tutto quanto ragionevolmente possibile per individuarli e mitigarli. La responsabilità, pertanto, non

²⁴M. STELLA RICHTER, *Corporate Sustainability Due Diligence Directive: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in *Riv. soc.*, 2022, n. 4, p. 721.

²⁵L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) fu istituita nel 1960 con una convenzione, a sostituzione dell'Organizzazione per la Cooperazione Economica Europea, e si compone a oggi di 38 paesi membri. In inglese *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD).

²⁶OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, OECD Publishing, 2018, p. 16.

²⁷A. SCHALL, *The CSDDD: Good Law or Bad Law?*, in *European Company Law Journal*, 2024, vol. 21, n. 3, p. 56 ss.

scatta per il semplice verificarsi del danno, ma per l'omissione delle procedure di prevenzione o per la loro inidoneità rispetto alla gravità del rischio, configurando una responsabilità per colpa e non oggettiva.

La novità dirompente risiede nell'estensione del perimetro di osservazione: la responsabilità dell'impresa non si arresta più ai confini giuridici dei propri stabilimenti o delle proprie controllate, ma si proietta lungo l'intera catena del valore. La *due diligence* diventa, così, lo strumento operativo per superare lo schermo della personalità giuridica, in quanto costringe l'impresa a farsi carico dei rischi generati dai propri fornitori e partner commerciali, trasformando la sostenibilità da mero principio etico a parametro concreto di *compliance* operativa. Questo passaggio segna una rottura rispetto al diritto societario tradizionale, fondato sull'autonomia patrimoniale e sulla separazione delle responsabilità tra entità giuridiche distinte. Attraverso il meccanismo della diligenza, il legislatore prende atto della frammentazione produttiva globale e ricomponne giuridicamente ciò che è già unito economicamente: la catena del valore viene trattata come un'unica impresa «estesa», dove chi detiene il potere economico e decisionale (la capofiliera) deve assumersi la responsabilità di vigilare su ciò che accade a monte e a valle della propria organizzazione.

2.2.2 I precursori europei: la *Loi PACTE* e la *LkSG*

Se la direttiva NFRD del 2014 aveva aperto la strada alla rendicontazione non finanziaria, è a livello nazionale, nel cuore delle due maggiori economie europee, che si consuma la definitiva rottura con il paradigma della *shareholder primacy* pura e si anticipano i meccanismi di *due diligence* obbligatoria.

In Francia, il percorso è stato avviato con la legge sulla vigilanza del 2017 (*Loi relative au devoir de vigilance*), un provvedimento pionieristico che ha introdotto un vero e proprio obbligo giuridico di condotta prudente e diligente. Tale obbligo si concretizza nella redazione e pubblicazione di un «Piano di vigilanza», che deve essere reso accessibile, esaustivo e sincero, pena l'esposizione dell'impresa a critiche pubbliche o procedimenti giudiziari²⁸. Il Piano si articola in cinque pilastri fondamentali. Innanzitutto, prevede una mappatura dei rischi, basata su criteri di priorità che identifichino la gravità, l'estensione e la reversibilità del danno potenziale. Include, inoltre, procedure di valutazione periodica della situazione delle società controllate, dei fornitori e dei subappaltatori con cui si intrattiene una re-

²⁸E. SAVOUREY, S. BRABANT, *The French Law on the Duty of Vigilance: Theoretical and Practical Challenges Since its Adoption*, in *Business and Human Rights Journal*, 2021, p. 141 ss.

lazione commerciale consolidata, affiancate da azioni adeguate di mitigazione dei rischi e prevenzione dei danni gravi²⁹. Un altro elemento essenziale è il meccanismo di allerta e di raccolta delle segnalazioni relativo all'esistenza di rischi, definito in concertazione con le organizzazioni sindacali rappresentative³⁰. Infine, il piano comprende un dispositivo di monitoraggio delle misure attuate e di valutazione della loro efficacia.

Un aspetto cruciale della normativa francese riguarda il perimetro di applicazione, che si estende lungo la catena del valore sulla base del concetto di «relazione commerciale stabilita» (*relation commerciale établie*). L'obbligo di vigilanza non copre solo le società controllate (dove il controllo si deduce dalla maggioranza dei voti o dalla nomina degli amministratori), ma anche i fornitori con cui l'impresa intrattiene un rapporto duraturo nel tempo³¹. Sebbene tale previsione miri a incardinare gli obblighi lì dove l'impresa ha una reale influenza, la dottrina ha evidenziato il rischio di effetti distorsivi: le imprese potrebbero essere incentivate a evitare rapporti di fornitura stabili per eludere l'applicazione della legge. Questo impianto normativo trova poi il suo compimento concettuale con la *Loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises)* del 22 maggio 2019. Questo intervento normativo non si limita a imporre obblighi di fare, ma incide sulla definizione stessa dell'ente societario. La riforma modifica, infatti, l'articolo 1833 del *Code civil*, stabilendo che la società è gestita nel suo interesse «prendendo in considerazione le sfide sociali e ambientali della sua attività» (*en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux*). Con questa norma, il legislatore francese supera la visione contrattualistica classica: la considerazione degli interessi degli *stakeholder* non è più una facoltà discrezionale degli amministratori volta a migliorare la reputazione aziendale, ma diviene un elemento imprescindibile della gestione societaria, codificato nel diritto civile.

Parallelamente, in Germania, la spinta verso una responsabilizzazione della catena del valore culmina il 16 luglio 2021 con l'approvazione della *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten)*, comunemente nota come *Lieferkettengesetz* o, più semplicemente, *LkSG*. Questa legge rappresenta il modello strutturale su cui si baseranno gran parte delle direttive europee più recenti. A differenza delle precedenti normative sulla traspa-

²⁹S. COSSART *et al.*, *The French Law on Duty of Care: A Historic Step Towards Making Globalization Work for All*, in *Business and Human Rights Journal*, 2017, p. 317 ss.

³⁰A. SCHILLING-VACAFLOR, *Putting the French duty of vigilance law in context: towards corporate accountability for human rights violations in the global South?*, in *Human Rights Review*, 2021, p. 109 ss.

³¹*French Corporate Duty of Vigilance Law (English Translation)*, reperibile sul sito www.respect.international.

renza, la legge tedesca impone alle grandi imprese (inizialmente quelle con oltre 3000 dipendenti) un preciso obbligo di organizzazione e di risultato: l'istituzione di un sistema di gestione dei rischi lungo l'intera catena di fornitura per identificare e prevenire le violazioni dei diritti umani e identificare, prevenire e mitigare i danni ambientali. La norma introduce un apparato sanzionatorio amministrativo severo, che prevede multe calcolate sul fatturato globale, segnando il definitivo passaggio dalla responsabilità sociale alla responsabilità giuridica d'impresa sanzionabile³².

Questi due interventi legislativi hanno svolto una funzione storica cruciale, agendo da catalizzatori per il legislatore europeo. Da un lato, hanno sancito definitivamente il fallimento dell'approccio puramente volontaristico (*soft law*), dimostrando che senza un vincolo legale cogente la tutela dei diritti umani e ambientali lungo la filiera rimaneva un obiettivo largamente disatteso. Dall'altro, però, hanno generato una pericolosa frammentazione normativa all'interno del Mercato Unico: la proliferazione di leggi nazionali divergenti, con standard di diligenza e regimi di responsabilità differenti, rischiava di creare disparità competitive e incertezza legale per le imprese operanti a livello transfrontaliero.

2.2.3 Il contesto italiano

A differenza di Francia e Germania, l'Italia si presenta nel panorama europeo con una peculiarità: manca a oggi una legge nazionale organica che imponga alle imprese obblighi generali di *due diligence* sui diritti umani e sull'ambiente. Sarebbe, però, errato concludere che l'ordinamento italiano sia privo di strumenti di responsabilizzazione. Il quadro normativo si configura piuttosto come un mosaico composto da recepimenti di direttive europee, regolamenti settoriali e, soprattutto, da un meccanismo di responsabilità amministrativa degli enti che funge da potente incentivo indiretto alla *compliance*.

Il pilastro fondamentale di questo sistema è rappresentato dal d.lgs. 231/2001, che ha introdotto la responsabilità amministrativa degli enti derivante da reato. Sebbene non disciplini esplicitamente la *due diligence* nelle catene di fornitura, il decreto stabilisce che le società possano essere sanzionate per reati commessi nel loro interesse o vantaggio da soggetti apicali o sottoposti, a meno che non dimostrino di aver adottato ed efficacemente attuato un Modello Organizzativo e di Gestione (MOG) idoneo a prevenire tali reati. Poiché tra i reati presupposti rientrano gravi violazioni ambientali, delitti contro la personalità individuale (come lo sfruttamento

³²G. MAIHOLD *et al.*, *Responsibility in supply chains: Germany's due diligence act is a good start*, Berlin, 2021, p. 1 ss.; M. GUSTAFSSON, A. SCHILLING-VACAFLOR - A. LENSCHOW, *Foreign corporate accountability: The contested institutionalization of mandatory due diligence in France and Germany*, in *Regulation & Governance*, 2022, n. 17, p. 891 ss.

del lavoro) e la corruzione, le imprese sono di fatto spinte ad adottare procedure di *due diligence* interna per mappare i rischi e prevenire gli illeciti. In questo senso, il decreto 231 anticipa la logica della prevenzione del rischio, legando la *governance* societaria al rispetto di standard etici e legali.

L'Italia ha recepito puntualmente la normativa europea di settore, integrando nel proprio ordinamento obblighi specifici di diligenza. Tra questi spiccano:

- il recepimento del regolamento UE 2017/821 sui minerali sia provenienti sia utilizzati nelle zone di conflitto (attraverso il d.lgs. 13/2021), che impone obblighi di controllo agli importatori di stagno, tantalio, tungsteno e oro;
- l'applicazione diretta del regolamento UE 2023/1115 sulla deforestazione (*Deforestation-free products*), che dal 2024 richiede una *due diligence* rigorosa per l'immissione sul mercato di materie prime critiche;
- l'adeguamento al regolamento UE 2023/1542 sulle batterie, che dal 2027 renderà obbligatorie politiche di diligenza per il ciclo di vita delle batterie.

Sul fronte della trasparenza, l'Italia ha seguito l'evoluzione comunitaria recependo prima la direttiva NFRD (con il d.lgs. 254/2016) e preparandosi all'attuazione della CSRD, il che ha spostato progressivamente il focus dalla semplice rendicontazione non finanziaria a una visione strategica della sostenibilità.

In assenza di un obbligo generale di *due diligence* come quello francese o tedesco, le grandi multinazionali italiane (in particolare nei settori energetico e dei servizi di pubblica utilità, come Eni ed Enel) hanno spesso anticipato il legislatore, adottando codici di condotta volontari e sistemi di gestione del rischio allineati agli standard internazionali (e.g. OCSE). Questa autoregolamentazione, tuttavia, pur rappresentando una «buona pratica», evidenzia ancora una volta la frammentazione del quadro normativo e la necessità di quell'armonizzazione che solo la CSDDD potrà garantire.

2.2.4 La genesi e la natura della CSDDD

È proprio in questo vuoto di armonizzazione che nel 2022 si inserisce la Proposta della CSDDD. Fin dalla loro presentazione, la Proposta prima e la Direttiva poi hanno sollevato numerose perplessità e suscitato un ampio dibattito³³. L'obiettivo

³³Per un esame della Proposta si rinvia a: E. BARCELLONA, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in *Riv. soc.*, 2022, p. 1 ss.; C. MAK, *Corporate sustainability due diligence: More than ticking the boxes?*, in *Maastricht J. European and Comparative Law*, 2022, vol. 3, n. 29, p. 301 ss.; K. MAASKANT, J. KLEINEASCHOFF, *Corporate Sustainability and Due Diligence in the Supply*

primario dell'Unione Europea, come emerge dall'analisi delle disparità tra le legislazioni nazionali preesistenti (si pensi alle differenze tra la legge francese e quella tedesca), è stato quello di porre fine alla frammentazione normativa che minacciava il mercato unico. Senza un intervento armonizzatore, le imprese operanti in Stati con normative stringenti (come la Francia) avrebbero subito uno svantaggio competitivo rispetto ai concorrenti con sede in Paesi privi di tali obblighi. La Direttiva nasce, dunque, per «livellare il campo di gioco» (*level playing field*)³⁴ e garantire certezza del diritto: si mira a evitare che la sostenibilità diventi un fattore di distorsione della concorrenza, imponendo invece uno standard uniforme che impedisca il fenomeno consistente nella ricerca di sedi legali con normative più permissive e assicuri che tutte le grandi imprese operanti nell'Unione Europea, incluse quelle extra-europee, siano soggette ai medesimi oneri.

La CSDDD, quindi, assume i caratteri di risposta sistemica alla necessità di uniformare le «regole del gioco», superando le iniziative nazionali con uno strumento di *hard law* capace di imporre obblighi di condotta uniformi e sanzionabili in tutti gli Stati membri.

Ma la Direttiva segna un cambio di paradigma fondamentale anche nella strategia normativa europea: se le direttive sulla rendicontazione (NFRD e CSRD, per le quali si rimanda alle sezioni precedenti) miravano a creare trasparenza informativa - basandosi sull'assunto che il mercato avrebbe premiato i virtuosi - la CSDDD impone obblighi sostanziali di comportamento. Come osserva M. Ventrizzo (2024), si assiste a una trasformazione della tecnica normativa: non è più sufficiente «la logica dell'autodisciplina, dell'adesione volontaria a clausole e codici di condotta», ma si passa a norme imperative che impongono di prevenire, mitigare e, *in extremis*, arrestare gli impatti negativi. Si transita, in definitiva, dalla *soft law* alla *hard law* (si veda più avanti par. 3.1.4), con un apparato sanzionatorio che include «l'intera panoplia dell'ordinamento», dalle sanzioni amministrative pecuniarie fino alla responsabilità civile³⁵. Nonostante ciò, la genesi di questo strumento legislativo è stata tutt'altro che lineare. L'iter di approvazione, come descritto da A. Schall, è stato come un «giro sulle montagne russe» («the legislative process had turned into a rousing rollercoaster ride»), poiché caratterizzato da forti resistenze politiche fino

Chain, 2022, reperibile sul sito www.teneo.com; S. CIACCHI et al., *The Proposed Directive on Corporate Sustainability Due Diligence: A Critical Analysis*, in *SSRN Working Paper*, 2024, reperibile sul sito www.ssrn.com.

³⁴FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATION (FERMA), *Position paper on the European Commission's proposal for a Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD)*, 23 maggio 2022, reperibile sul sito www.ferma.eu.

³⁵M. VENTRIZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. soc.*, 2024, n. 2-3, p. 448.

all'ultimo miglio³⁶.

Particolarmente emblematico delle tensioni politiche sottese alla CSDDD è il ruolo ambivalente giocato dalla Germania. Sebbene fosse stata una pioniera in materia, avendo introdotto già nel 2021 una propria legge nazionale sulla catena di fornitura (LkSG) che - come detto sopra - ha funto da apripista per il dibattito europeo, in fase di approvazione della Direttiva la Germania si è trasformata nel principale freno all'iter legislativo. Come ricostruito da K. Stehl, avvocato tedesco specializzato in diritto finanziario e regolamentare, il «voltafaccia» tedesco (il cosiddetto *German vote*) si è consumato all'ultimo miglio, quando la componente liberale del governo (FDP) ha imposto l'astensione in sede di Consiglio europeo, citando timori per l'eccessivo carico burocratico sulle imprese in un momento di stagnazione economica. Questo ripensamento tardivo non solo ha innescato quella «montagna russa» legislativa che ha rischiato di far deragliare l'intera proposta, incoraggiando le resistenze di altri Stati membri, ma ha anche costretto le istituzioni europee un compromesso «al ribasso» sulle soglie dimensionali³⁷. Oggi, il paradosso prosegue in fase di recepimento: la Germania si trova a dover armonizzare (o addirittura sfolpire con la «motosega», secondo le parole del Ministro dell'Economia³⁸) la propria preesistente e rigida normativa nazionale per allinearla al nuovo standard europeo, in un clima di persistente incertezza legale.

Anche l'Italia ha giocato un ruolo determinante nel frenare l'ambizione originaria della Direttiva, seppur con dinamiche diverse rispetto alla Germania. Se Berlino viveva il paradosso di dover rinnegare una propria legge nazionale, Roma si è mossa sulla scia delle preoccupazioni espresse dal sistema produttivo, caratterizzato da una fitta rete di PMI intrinsecamente vulnerabili agli oneri amministrativi. L'astensione italiana in sede di Consiglio, allineata a quella tedesca nel blocco finale, è stata motivata dalla necessità di tutelare la competitività del «Made in Italy» da un eccesso di regolamentazione che rischiava di soffocare le imprese, specialmente in un contesto di rallentamento economico³⁹. La posizione italiana è apparsa spesso ancillare a quella tedesca, sfruttando la scia del *German vote* per ottenere quell'innalzamento delle soglie dimensionali che, almeno sulla carta, esonera la quasi totalità delle imprese italiane dagli obblighi diretti, lasciando però irrisolto - come si vedrà nel corso della trattazione - il nodo cruciale del coinvolgimento indiretto come fornitori

³⁶A. SCHALL, *op. cit.*, p. 56.

³⁷K. STEHL, *With CSRD and CSDDD Fast Approaching, Germany Keeps Wrangling Over Sustainability Reporting and Supply Chain Due Diligence*, in *Oxford Law Blogs*, 2024.

³⁸*Ibidem*.

³⁹REDAZ., *Salta la direttiva Ue sulla due diligence aziendale. L'Italia si astiene*, «Il Sole 24 Ore», 28 febbraio 2024, <https://www.ilsole24ore.com/art/salta-direttiva-ue-due-diligence-aziendale-l-italia-si-astiene-AFfSrtsC>.

nella catena del valore.

Tali opposizioni, alimentate dai timori per la competitività industriale e il peso burocratico, hanno portato al compromesso finale al ribasso di cui sopra. Per comprendere la portata di questo ridimensionamento, è utile distinguere tra l'architettura funzionale della norma (il *come*) e il suo perimetro applicativo (il *chi*). Le analisi della dottrina sviluppatesi sulla Proposta del 2022⁴⁰ restituiscono un quadro che rimane pienamente valido per quanto riguarda l'impianto operativo del dovere di diligenza: il ciclo di gestione del rischio - articolato in integrazione nelle politiche; mappatura, prevenzione, arresto degli impatti; monitoraggio - è rimasto sostanzialmente invariato. Tuttavia, è sul fronte dei destinatari che si misura la distanza tra le intenzioni iniziali e la realtà politica. Nella Proposta del 2022, infatti, l'ambito di applicazione era vasto e includeva specifici sottogruppi per i settori ad alto rischio (con soglie ridotte a 250 dipendenti e 40 milioni di fatturato). La versione definitiva della Direttiva (2024/1760), esito di un «compromesso frammentario» (il cosiddetto *patchwork compromise*) necessario per superare le resistenze di Germania e Italia, ha drasticamente ridotto questa platea, eliminando temporaneamente la categoria dei settori a rischio e innalzando le soglie generali. Il testo più recente ha, quindi, innalzato significativamente le soglie di applicazione diretta (aziende con oltre 1000 dipendenti e 450 milioni di fatturato netto). Sebbene questa manovra politica avesse l'intento apparente di proteggere la sfera delle PMI, l'analisi operativa della norma suggerisce che l'esenzione potrebbe rivelarsi, per le piccole imprese, puramente formale.

2.2.5 L'architettura normativa della Direttiva

Per comprendere la portata operativa della CSDDD, è necessario analizzare la struttura del testo definitivo adottato, evidenziando le modifiche sostanziali intercorse rispetto alla proposta originaria della Commissione del 2022. L'analisi combinata della dottrina e del testo finale permette di scomporre la Direttiva nei suoi elementi costitutivi, restituendo un quadro normativo che, pur ridimensionato nel perimetro, appare sofisticato nella sua meccanica operativa.

L'oggetto della normativa, stabilito dall'articolo 1, vincola le imprese a svolgere la *due diligence* non solo sulle proprie attività e su quelle delle controllate, ma anche su quelle dei «partner commerciali nella catena di attività». Un'attenzione particolare va riservata alla definizione del perimetro soggettivo (art. 2): oltre alle grandi imprese (soglia 1000 dipendenti), il legislatore ha incluso specificamente le società che operano tramite «accordi di franchising o di licenza nell'Unione [...], qualora

⁴⁰Cfr. nota 33.

garantiscono un'identità comune» e prevedano il pagamento di diritti di licenza superiori a 22,5 milioni di euro (a fronte di un fatturato netto mondiale superiore a 80 milioni). Tuttavia, è nelle definizioni (art. 3) che si misurano i compromessi politici più rilevanti: la nozione di «catena di attività» (già parzialmente definita nella sez. 2.1.2) è stata delimitata escludendo esplicitamente la parte a valle per le istituzioni finanziarie (la cosiddetta *BlackRock Exemption*⁴¹) e, per tutte le imprese, le attività di smaltimento dei prodotti, limitando di fatto la responsabilità alle fasi di distribuzione, trasporto e stoccaggio.

Il cuore pulsante della Direttiva (artt. 5-11) delinea il dovere di diligenza come un obbligo basato sul rischio, strutturato in un ciclo continuo. Le imprese devono integrare la *due diligence* nelle politiche aziendali, aggiornandole o annualmente o al verificarsi di cambiamenti significativi, per poi procedere alla mappatura e valutazione dei rischi. Fondamentale, in questo passaggio, è l'introduzione del principio della «prioritizzazione» (art. 9): riconoscendo l'impossibilità di gestire simultaneamente ogni criticità in filiere globali complesse, la norma autorizza le imprese ad affrontare i rischi in ordine di gravità e probabilità. Una volta identificati gli impatti, le società devono adottare «misure adeguate» per prevenirli o arrestarli; tra queste figura la sospensione o la terminazione dei rapporti commerciali (sesto comma), che però il testo finale qualifica prudentemente come «opzione ultima», da attivare solo quando ogni tentativo di mitigazione sia fallito, per evitare un disimpegno irresponsabile dai fornitori.

Parallelamente, la lotta al cambiamento climatico trova una collocazione centrale nell'articolo 22, che impone l'adozione di un piano di transizione compatibile con il già citato all'inizio della trattazione Accordo di Parigi. Si tratta, tuttavia, di un'obbligazione di mezzi e, aspetto cruciale del negoziato, è stato rimosso l'obbligo di legare la remunerazione variabile degli amministratori al raggiungimento di tali obiettivi climatici, una concessione fatta per superare le resistenze del Consiglio.

Sul fronte della responsabilità civile (art. 29), il testo finale è il risultato di un delicato bilanciamento. Da un lato, si chiarisce che la responsabilità non è oggettiva

⁴¹ La cosiddetta *BlackRock Exemption* e le celebri lettere annuali di Larry Fink agli investitori hanno contribuito a ridefinire il paradigma della responsabilità d'impresa, ponendo le basi culturali e finanziarie per l'integrazione dei fattori ESG nelle strategie aziendali. Nelle sue lettere annuali ai CEO, Larry Fink, presidente e amministratore delegato di BlackRock (la più grande società di gestione patrimoniale al mondo), ha progressivamente scardinato la visione tradizionale dello *shareholder value*. In particolare, nella lettera del 2020 intitolata *A Fundamental Reshaping of Finance*, Fink ha sancito che «il rischio climatico è rischio di investimento», imponendo la sostenibilità come nuovo standard per la gestione del rischio e l'allocazione del capitale. Paradossalmente, nonostante questo attivismo, il settore finanziario ha ottenuto in sede di negoziato CSDDD l'esclusione (*exemption*) delle attività a valle (investimenti e prestiti) dalla definizione di «catena di attività», limitando così la responsabilità legale degli investitori rispetto all'operato delle aziende in portafoglio.

ma per colpa («intenzionale o per negligenza»), esonerando l'impresa se il danno è stato causato esclusivamente da un partner commerciale; dall'altro, si introducono garanzie per le vittime, come ad esempio un termine di prescrizione minimo di cinque anni. Infine, un'assenza importante nel testo definitivo è quella degli articoli 25 e 26 della Proposta: il «dovere di sollecitudine» specifico per gli amministratori è stato interamente escluso su pressione degli Stati membri, lasciando quindi al diritto societario nazionale l'ambito di disciplina di eventuali doveri di amministrazione in materia di sostenibilità. Gli Stati membri avranno ora tempo fino al 26 luglio 2027 per recepire la Direttiva, con l'applicazione graduale dei suoi obblighi secondo le soglie dimensionali previste, sempre considerando che in futuro restano possibili ulteriori rivisitazioni o ampliamenti.

2.2.6 L'effetto a cascata sulla *supply chain*

Il meccanismo dell'effetto a cascata è intrinseco alla natura stessa della regolazione delle filiere globali. Quando il legislatore impone un dovere di vigilanza in capo all'impresa capofiliera, non sta semplicemente regolando il comportamento di un singolo attore economico, ma sta attivando una leva giuridica destinata a sollevare l'intera catena del valore. In questo modello regolatorio, l'impresa soprannominata *leader* viene di fatto investita di un ruolo di *governance* «privata», fungendo da veicolo per l'applicazione di standard normativi pubblici verso soggetti terzi (quali fornitori, subfornitori, partner commerciali) che, pur non essendo formalmente destinatari della legge, ne subiscono gli effetti economici e operativi. È la logica della *long arm of the law*⁴²: la norma colpisce il vertice per disciplinare la base. La CSDDD istituzionalizza precisamente questa dinamica. Attraverso il concetto di *due diligence*, la Direttiva trasforma le relazioni commerciali in canali di conformità, dove la capacità di un fornitore di rimanere nel mercato sembrerebbe dipendere sempre meno dal prezzo o dalla qualità del prodotto e sempre più dalla sua capacità di soddisfare i requisiti di idoneità definiti dal cliente a valle. Questo fenomeno non distingue tra grandi e piccole imprese: investe chiunque si trovi nella sfera di influenza di un soggetto obbligato.

Tuttavia, il cuore della problematica per le PMI non risiede tanto nelle soglie dimensionali, quanto nella definizione di *catena di attività*. Sempre Ventoruzzo (2024):

⁴²Per approfondimenti sul tema cfr. E. ZONTA, *The EU's CSDDD: Lawful Extraterritoriality or Jurisdictional Overreach?*, in *Trento Student Law Review*, 2024, vol. 1, n. 6, p. 95 ss.; L. FELD, *Leading the Way or Crossing the Line? The Extraterritorial Dimension of the EU Directive on Corporate Sustainability Due Diligence*, in *Business and Human Rights Journal*, 2026, n. 1, p. 11 ss.

In Italia, secondo un recente studio della Banca d'Italia, dovrebbero essere soggette alle nuove regole poco più di una ventina di banche o imprese di investimento significative e circa 650 imprese non finanziarie. Almeno indirettamente e di fatto, però, le regole riguardano anche società, enti ed individui con i quali si concludono direttamente o indirettamente accordi commerciali attraverso la nozione di «catena di attività» che, seppur maggiormente definita ad esito delle negoziazioni, resta piuttosto ampia e non del tutto nitida.⁴³

Se il conteggio si limitasse, quindi, ai soli soggetti direttamente obbligati, l'impatto sembrerebbe circoscritto; la realtà operativa, però, è ben diversa: è una zona grigia, caratterizzata da un'indeterminatezza giuridica latente, che diventa il vero vettore di trasmissione degli obblighi e trasforma la Direttiva da norma mirata alle grandi imprese a regolamento universale *de facto*. Questa estensione trova il suo fondamento normativo nell'articolo 3 della Direttiva, che definisce la «catena di attività» in modo onnicomprensivo, includendo non solo le attività dei partner commerciali a monte ma anche quelle a valle.

La struttura della CSDDD è concepita per obbligare le grandi imprese a mappare e gestire i rischi non solo all'interno dei propri confini organizzativi, ma lungo l'intera filiera così definita. Gli articoli 7 e 8 della Direttiva, disciplinando rispettivamente la prevenzione degli impatti potenziali e l'arresto di quelli effettivi, forniscono lo strumento giuridico per questa esternalizzazione: le società obbligate sono tenute a ottenere «garanzie contrattuali» dai partner commerciali diretti, chiedendo loro di assicurare la conformità al codice di condotta aziendale e, se necessario, di formulare un piano d'azione correttiva. La norma prevede esplicitamente che tali garanzie debbano essere richieste a cascata (*contractual cascading*), obbligando il partner commerciale a richiedere garanzie equivalenti ai propri subfornitori, estendendo così la rete di controllo fino agli estremi confini della catena.

Questo innesca quello che la dottrina definisce un «effetto di sgocciolamento» (*trickle-down effect*) degli oneri normativi. Schall (2024) evidenzia con lucidità il meccanismo di questo fenomeno: le imprese soggette alla Direttiva, influenzate dallo spettro di sanzioni amministrative e responsabilità civile, tenderanno inevitabilmente a scaricare l'onere della *due diligence* sui propri partner commerciali più piccoli attraverso un uso massiccio di clausole contrattuali («Enterprises [...] shall pass the burden on to smaller business in their supply chain via Terms and Conditions»⁴⁴). Si assiste, così, a quello che gli analisti definiscono il fenomeno

⁴³M. VENTORUZZO, *op. cit.*, p. 450.

⁴⁴A. SCHALL, *op. cit.*, p. 56.

della *cascading compliance*, cui si accennava prima e che verrà approfondito nel paragrafo successivo, per cui la multinazionale non internalizza i costi di controllo ma tenderebbe a esternalizzarli sui fornitori. In pratica, la conformità in materia di sostenibilità rischierebbe di diventare una merce di scambio che la grande impresa «appalta» alle PMI. Di conseguenza, la disciplina ESG cesserebbe di essere una scelta strategica o volontaria per la PMI e diventa una *conditio sine qua non* per l'accesso al mercato B2B. Le grandi capofiliera potrebbero richiedere ai fornitori garanzie contrattuali, adesione a codici di condotta rigidi e la disponibilità a subire *audit* (ispezioni) frequenti e invasivi, avvalendosi della facoltà di verifica concessa dalla norma. Questo processo potrebbe trasformarsi in un esercizio di mero formalismo burocratico (il cosiddetto *tick-the-box*)⁴⁵, dove la PMI si limiterebbe a sottoscrivere impegni standardizzati imposti dalla controparte forte, senza che vi sia una reale integrazione della sostenibilità nei processi produttivi, ma solo con un trasferimento del rischio legale dal committente al fornitore. Non a caso, il legislatore europeo, consapevole di tale rischio asimmetrico, ha inserito nell'articolo 12 (ex art. 7 e 8 nelle bozze precedenti) la previsione secondo cui le garanzie contrattuali devono essere «eque, ragionevoli e non discriminatorie». In più, il Considerando 47 sottolinea la necessità di fornire sostegno finanziario o tecnico alle PMI: nonostante ciò, a oggi, resta il dubbio se tali salvaguardie formali saranno sufficienti a bilanciare la disparità di potere negoziale nella prassi commerciale.

2.2.7 La *cascading compliance*: ingegneria contrattuale e trasferimento del rischio

Se il *trickle-down* è il principio teorico, la *cascading compliance* ne rappresenta la traduzione operativa, che si manifesta attraverso specifiche ingegnerie contrattuali non prive di effetti collaterali. Sotto il profilo tecnico, il meccanismo si fonda sull'istituto delle «garanzie contrattuali», disciplinato dagli articoli 10 e 11 della Direttiva. La peculiarità di questo schema risiede nell'obbligo di reiterazione contrattuale (*contractual cascading*): la norma prevede che tali garanzie debbano essere richieste a catena, obbligando il fornitore diretto (ad esempio, la PMI) a farsi parte attiva per ottenere garanzie speculari dai propri subfornitori.

L'applicazione pratica di questo modello rischia, però, di generare distorsioni significative. L'approccio coercitivo dall'alto verso il basso crea un classico problema di «doppia agenzia»: il fornitore viene contrattualmente incaricato di agire come agente della capofiliera nel monitoraggio della sostenibilità, ma senza rice-

⁴⁵*Ibidem*; C. Mak, *op. cit.*, p. 310 ss.

vere gli incentivi economici necessari per farlo⁴⁶. Invece di favorire un approccio collaborativo basato sul rischio, la rigidità delle clausole spinge verso un controllo unilaterale, dove la PMI si trova schiacciata tra l'obbligo di conformità e l'assenza di risorse per attuarla.

Questa asimmetria apre la strada a quello che V. Soundararajan, definisce il «lato oscuro» (*the dark side*) della *compliance* a cascata. L'uso della leva contrattuale da parte delle grandi imprese, che richiedono certificazioni senza condividere i costi di adeguamento, può indurre i fornitori a comportamenti elusivi pur di salvare la commessa. Paradossalmente, l'eccessiva pressione giuridica può ridurre la trasparenza della filiera: il rischio è che, per evitare di dover garantire la conformità di subfornitori problematici, i fornitori diretti potrebbero scegliere di occultare le violazioni o ricorrere a pratiche di «conformità simbolica» o falsificata⁴⁷. In questo scenario, il contratto cessa di essere uno strumento di *governance* sostenibile e diventa un mero scudo legale per la capofiliera.

Le conseguenze giuridiche per la PMI si aggravano ulteriormente con la disciplina del rimedio risolutorio. La CSDDD impone alle imprese obbligate di prevedere la facoltà di sospendere o terminare la relazione commerciale in caso di violazioni gravi non mitigabili. Sebbene la Direttiva qualifichi la risoluzione come *extrema ratio*, la sua traduzione nella prassi rischia di favorire l'adozione di meccanismi contrattuali che legittimano il disimpegno immediato. Per la PMI, ciò significa che la continuità aziendale dipende dalla capacità di soddisfare standard normativi complessi, con il rischio concreto che la risoluzione venga utilizzata dalla capofiliera come strumento di riduzione del rischio immediato. Tale pratica porta a un disimpegno dai contesti più difficili, escludendo così i fornitori più vulnerabili dai mercati globali e negando loro le risorse necessarie per migliorare, tradendo così lo spirito inclusivo della transizione sostenibile.

⁴⁶M. WILHELM, *Mandatory due diligence legislation: a paradigm shift for the governance of sustainability in global value chains?*, in *Journal of International Business Policy*, 2024, p. 459 ss.

⁴⁷V. SOUNDARARAJAN, *The dark side of the cascading compliance model in global value chains*, in *Journal of Industrial and Business Economics*, 2023, p. 209 ss.

3 Il nuovo paradigma d'impresa: tra responsabilità amministrativa e sostenibilità economica

3.1 Il ruolo della *governance*: doveri fiduciari e gestione del rischio

L'evoluzione normativa europea, culminata nella CSDDD, non impone alle imprese soltanto nuovi obblighi di rendicontazione o di *due diligence* operativa. Essa sottende una trasformazione ben più profonda, che tocca il cuore stesso della gestione d'impresa: il governo societario. Per le PMI, storicamente caratterizzate da modelli di *governance* informali e spesso sovrapposti alla proprietà familiare, questa transizione rappresenta un passaggio critico. La sostenibilità cessa di essere una mera politica accessoria per divenire parametro fondamentale di legittimità dell'agire amministrativo e metro di giudizio per l'adeguatezza degli assetti organizzativi. Tale mutamento impone di ripensare non solo la singola impresa, ma anche le dinamiche di gruppo e le responsabilità che risalgono lungo la catena di controllo.

3.1.1 Il concetto di «successo sostenibile» e il dilemma dello *stakeholderism*

La transizione verso una gestione integrata è ben rappresentata dal concetto di «successo sostenibile»⁴⁸, che M. Campobasso, individua come la vera chiave di volta del *Codice di corporate governance*⁴⁹. Tale principio ha ormai permeato i codici di autodisciplina e non si limita a suggerire una buona pratica, ma ridefinisce il dovere fiduciario degli amministratori: la creazione di valore per gli azionisti resta l'obiettivo, ma essa deve essere perseguita con un orizzonte di lungo periodo (*long-termism*) e garantendo la durabilità del modello di business. Il «successo sostenibile» implica che l'organo amministrativo debba farsi carico di guidare la società tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti (e.g. dipendenti, fornitori, comunità locali). Non si tratta, come osserva la dottrina, di una mera «mutazione semantica», ma di un arricchimento sostanziale del dovere di diligenza⁵⁰: perseguire il profitto a breve termine ignorando i rischi climatici o sociali non è più

⁴⁸Secondo la definizione del *Codice di corporate governance*, «l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società».

⁴⁹M. CAMPOBASSO, *Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza*, in *Banca, borsa, titoli di credito*, 2024, n. 1, p. 1 ss.

⁵⁰P. MONTALENTI, *Il nuovo Codice di Corporate Governance*, in *Corporate Governance*, 2021, n. 1, p. 30 ss; M. VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. soc.*, 2024, p. 453 ss.

un'opzione strategica legittima, ma una potenziale violazione dei doveri gestori. Una strategia che massimizzi l'utile immediato a scapito della sicurezza ambientale o dei diritti dei lavoratori, inoltre, non è più considerata una scelta imprenditoriale legittima, ma come un'erosione del capitale reputazionale e sociale dell'impresa, preludio di crisi future che l'amministratore ha il dovere di prevenire.

Questo cambio di paradigma riaccende il dibattito sulla *shareholder primacy*, intesa come massimizzazione esclusiva del profitto per i soci, la quale appare oggi sotto pressione - se non, addirittura, obsoleta - di fronte alle sfide sistemiche della transizione ecologica e sociale. L'integrazione degli interessi degli *stakeholder* nella strategia aziendale presenta, però, notevoli complessità, sul piano sia teorico sia pratico. Il rischio è di confondere l'oggetto sociale con un generico «bene comune» o con un interesse sociale indefinito: se quest'ultimo diventa tutto e il contrario di tutto, gli amministratori si trovano privi di bussola e, paradossalmente, diventano arbitri insindacabili di scelte politiche⁵¹. In tal senso, E. Barcellona (2022) offre una disamina critica che mette in guardia dalle insidie di uno «*stakeholderism* "forte" o "pluralista"»: elevare gli interessi dei terzi al medesimo rango di quelli dei soci rischierebbe, infatti, di paralizzare l'azione gestoria, privando gli amministratori di un criterio univoco di decisione e rendendo l'impresa ingovernabile di fronte a istanze confliggenti⁵². Tuttavia, lo stesso autore riconosce che nel contesto attuale si sta affermando uno «*stakeholderism* "strumentale"», in cui la considerazione degli interessi terzi è funzionale e necessaria alla garanzia del profitto nel lungo periodo. In linea con questa prospettiva, S. Rossi (2021) evidenzia come l'evoluzione normativa abbia trasformato la CSR da semplice adesione volontaria a componente strutturale della gestione del rischio: ignorare le istanze degli *stakeholder*, specialmente quando queste sono veicolate da investitori istituzionali o normative cogenti, espone l'azienda a rischi che minacciano direttamente il valore dell'investimento dei soci⁵³. Come argomentato da L. Calvosa (2024), l'impresa moderna, anche di piccole dimensioni, assume sempre più i tratti di un ente politico chiamato a un dialogo costante con il proprio ecosistema: l'attenzione alle istanze della filiera e del contesto territoriale cessa, dunque, di essere un'opzione accessoria per divenire un requisito essenziale per il mantenimento della licenza di operare⁵⁴.

⁵¹M.S. SPOLIDORO, *Interesse, funzione e finalità. Per lo scioglimento dell'abbraccio tra interesse sociale e Business Purpose*, in *Riv. soc.*, 2022, p. 329 ss.

⁵²E. BARCELLONA, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in *Riv. soc.*, 2022, p. 3.

⁵³S. ROSSI, *Il diritto della Corporate Social Responsibility*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2021, p. 119 ss.

⁵⁴L. CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in *Rivista Diritto Societario*, 2024, n. 1, p. 8.

3.1.2 L'adeguatezza degli assetti, la prevenzione della crisi e le responsabilità gestorie

Uno degli aspetti più tangibili e rischiosi della sfida giuridica per le PMI riguarda l'impatto della sostenibilità sui doveri organizzativi imposti dal Codice Civile, in particolare dall'art. 2086 c.c., letto in combinato con il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII)⁵⁵. La sostenibilità cessa definitivamente di essere un tema di mera *compliance* accessoria o di rendicontazione volontaria per divenire anche in questo caso un parametro fondamentale e sostanziale per valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

La dottrina aziendalistica e giuridica concorda ormai nel ritenere che un assetto organizzativo che non sia in grado di rilevare, misurare e gestire i rischi ESG sia, per definizione, tecnicamente *inadeguato* ai sensi di legge. L'adeguatezza, quindi, non è più una questione formale, è sostanziale e investe la capacità prospettica dell'impresa di stare sul mercato. F. Guerrera (2024) sottolinea come la prevenzione della crisi richieda un sistema di monitoraggio cosiddetto *forward-looking* (che guarda al futuro): ignorare, per esempio, l'impatto dei costi della transizione energetica sui margini di produzione, i rischi fisici legati al cambiamento climatico o i rischi di interruzione della catena di fornitura dovuti a violazioni dei diritti umani (sanzionabili dalla CSDDD) significa ignorare fattori che possono compromettere irreversibilmente la continuità aziendale⁵⁶.

Per le PMI, che spesso difettano di funzioni di controllo strutturate e di flussi informativi codificati, ciò impone un salto di qualità: la sostenibilità deve entrare nel Consiglio di Amministrazione (o nelle decisioni dell'amministratore unico) non come voce «varie ed eventuali», ma come parte integrante della pianificazione industriale e finanziaria. La mancata adozione di tali presidi espone gli amministratori a responsabilità per *mala gestio* qualora l'impresa subisca danni prevedibili derivanti da fattori ESG non presidiati. La «gestione sostenibile» diviene, così, sinonimo di gestione prudente e lungimirante, indispensabile per preservare il valore aziendale nel tempo.

Un punto cruciale riguarda la protezione delle scelte gestionali e i limiti della di-

⁵⁵Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza è il complesso di norme che disciplina la prevenzione, la gestione e la risoluzione delle situazioni di crisi e d'insolvenza dell'impresa. Adottato nel 2019 (con il d.lgs. 14/2019) ed entrato in vigore soltanto nel 2022 a causa di rinvii e modifiche, il Codice nasce per favorire l'emersione tempestiva della crisi e per privilegiare il risanamento e la continuità aziendale rispetto alla liquidazione, in attuazione delle normative europee e in sostituzione della Legge Fallimentare risalente al 1942.

⁵⁶F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo, forme di eterodirezione e regimi di responsabilità*, in *Rivista Diritto Societario*, 2024, n. 2, p. 219.

screzionalità amministrativa. Tradizionalmente, la *Business Judgment Rule*⁵⁷ tutela gli amministratori dal sindacato nel merito delle decisioni gestionali da essi assunte, purché tali decisioni non siano manifestamente irrazionali. Tuttavia, l'evoluzione normativa sta restringendo questo scudo. Calvosa (2024) propone una «concezione essenzialmente *procedimentale* della sostenibilità»⁵⁸: l'amministratore diligente non è colui che garantisce un risultato etico *de plano* (che potrebbe essere economicamente insostenibile), ma colui che dimostra di aver adottato procedure decisionali informate e strutturate. La sostenibilità, in questa prospettiva, non limita la discrezionalità imprenditoriale sul piano degli obiettivi, ma ne condiziona l'esercizio sul piano del metodo.

In quest'ottica, la discrezionalità si restringe. La nuova disciplina europea, in particolare la CSDDD, punta decisamente sulla prevenzione degli effetti negativi attraverso un massiccio apparato di monitoraggio *ex ante*⁵⁹. Il legislatore europeo opera una vera e propria «giuridificazione» del rischio di sostenibilità, trasformandolo da variabile strategica a oggetto di obblighi procedurali specifici. Ne deriva che l'inerzia organizzativa non può più essere giustificata come scelta imprenditoriale: la mancata attivazione di procedure di *due diligence* integra un deficit di organizzazione, prima ancora che un errore di valutazione economica. Se un amministratore ignora i rischi di sostenibilità perché non ha attivato procedure di analisi e monitoraggio, non potrà invocare la *Business Judgment Rule*: la sua sarà considerata negligenza o incompetenza organizzativa. In caso di contenzioso, la PMI dovrà dimostrare documentalmente di aver valutato gli scenari ESG. Report interni, analisi di scenario, verbali consiliari e flussi informativi strutturati assumono così un duplice valore: strumenti di buona *governance* e, al contempo, presidi difensivi rispetto alla responsabilità degli amministratori. Come emergerà chiaramente dall'analisi dei dati nel Capitolo 4, però, questa consapevolezza teorica fatica ancora a tradursi in azione: una quota rilevante del campione si trova in una fase di stallo operativo, non avendo ancora formalizzato quelle procedure interne necessarie a mitigare il rischio di responsabilità.

3.1.3 La gestione del rischio nei gruppi di imprese

Il quadro delle responsabilità si complica ulteriormente quando la PMI è inserita

⁵⁷Principio giuridico in base al quale le decisioni gestorie degli amministratori non sono sindacabili dal giudice nel merito, purché esse siano state assunte in buona fede, senza conflitti di interesse, con adeguata informazione e nell'interesse della società.

⁵⁸L. CALVOSA, *op. cit.*, p. 8.

⁵⁹M. VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. soc.*, 2024, p. 454.

in un gruppo di imprese, situazione frequente nel tessuto produttivo italiano caratterizzato da *holding* familiari o reti di controllo. In questo contesto, la sostenibilità diventa oggetto specifico di «direzione e coordinamento» (art. 2497 c.c.). La capogruppo ha il dovere, non solo la facoltà, di emanare direttive che impongano standard ESG uniformi a tutte le controllate, accentrando spesso funzioni cruciali come la *compliance*, il *risk management* o il monitoraggio della catena di fornitura⁶⁰.

In tale scenario, l'adeguatezza degli assetti assume una dimensione che trascende la singola entità legale: la creazione di una struttura di gruppo impone alla *holding* l'onere di disegnare un sistema informativo integrato che permetta la circolazione dei dati non solo finanziari, ma anche di sostenibilità⁶¹. Se la capogruppo accentra le funzioni di monitoraggio dei rischi ambientali o sociali (si pensi a un ufficio acquisti centralizzato che verifica i fornitori per tutte le consociate), essa si assume una responsabilità diretta per l'eventuale deficit organizzativo.

Nonostante ciò, l'accentramento di cui sopra non esonera gli amministratori della PMI controllata dalle loro responsabilità. Essi devono recepire le direttive di gruppo, ma conservano il dovere autonomo di verificare che tali politiche non danneggino la propria società in modo irreparabile o non la esponano a rischi di non conformità con le normative locali. Si configura qui un delicato equilibrio. Da un lato, l'amministratore della controllata può giustificare l'adesione a politiche ESG costose o onerose (imposte dalla capogruppo) invocando la teoria dei «vantaggi compensativi» (art. 2497, primo comma, c.c.): il costo immediato della sostenibilità è bilanciato dalla maggiore resilienza, dall'accesso al credito agevolato di gruppo o dalla reputazione condivisa del *brand*⁶². Dall'altro, si crea un doppio livello di rischio legale. La capogruppo può rispondere per colpa nell'organizzare o nel vigilare se non ha predisposto assetti di gruppo adeguati alla gestione dei rischi ESG, lasciando le controllate scoperte di fronte a crisi prevedibili. Parallelamente, la controllata (con i suoi amministratori) risponde se applica passivamente direttive insostenibili o se, pur disponendo delle informazioni «dal campo» (e.g. criticità su uno specifico impianto produttivo), omette di segnalarle alla capogruppo, interrompendo quel flusso informativo vitale per la reazione tempestiva alla crisi⁶³.

In definitiva, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo nei gruppi diventa un concetto relazionale e bidirezionale: la capogruppo deve fornire la strategia e i mezzi (in termini di risorse e *policy*), mentre la PMI controllata deve fornire i «recettori» (dati e monitoraggio locale), pena una responsabilità concorrente che può risalire la

⁶⁰F. GUERRERA, *op. cit.*, p. 213.

⁶¹*Ibidem*, p. 225.

⁶²*Ibidem*, p. 223.

⁶³*Ibidem*, p. 238.

catena di controllo fino al vertice.

3.1.4 Il rischio legale: dalla *soft law* alla *hard law*

Il passaggio dalla rendicontazione volontaria a quella obbligatoria, e da linee guida a direttive vincolanti (come la CSDDD), segna il definitivo tramonto della sostenibilità come ambito di autoregolamentazione (*soft law*) per entrare nel dominio delle norme imperative (*hard law*). Prima di proseguire con la trattazione è bene definire, e distinguere, i concetti di *soft* e *hard law*.

La prima racchiude un insieme di regole, principi, linee guida o dichiarazioni di intenti che, pur non avendo efficacia vincolante immediata (da qui *soft*, morbido), mirano a orientare i comportamenti dei destinatari attraverso la persuasione o l'adesione volontaria. L'espressione tipica di questa fase è rappresentata dai «codici di condotta», strumenti di autoregolamentazione con cui le imprese, nel quadro della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), si impegnano volontariamente a rispettare standard etici, sociali e ambientali (spesso richiamando principi ONU e OCSE)⁶⁴. Tuttavia, la natura volontaria di tali strumenti ha mostrato nel tempo evidenti limiti, legati all'assenza di meccanismi sanzionatori efficaci e alla difficoltà di garantire un monitoraggio indipendente, esponendo il sistema al rischio di dichiarazioni di facciata⁶⁵. Nonostante l'assenza di sanzioni dirette, la *soft law* ha spesso un forte impatto pratico (efficacia *de facto*) per via della pressione del mercato o della reputazione. La progressiva «giuridificazione» di questi impegni volontari fa sì che il mancato rispetto di un codice di condotta pubblicizzato possa oggi configurare una pratica commerciale ingannevole (in violazione della Direttiva 2005/29/CE), così come l'inserimento di clausole etiche nei contratti B2B trasforma l'adesione volontaria in un'obbligazione contrattuale vincolante.

Per *hard law*, invece, si intende l'insieme delle norme giuridiche che creano diritti e obblighi precisi e giuridicamente vincolanti per i destinatari, superando le debolezze dell'approccio volontaristico.

Le imprese, quindi, non sono più esposte solo al rischio di sanzioni amministrative, ma a un crescente rischio di contenzioso civile, alimentato dalla proliferazione di normative in materia ESG, di *due diligence* sostenibile e sul cambiamento cli-

⁶⁴ONU, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, 2011, reperibile sul sito www.ohchr.org; OCSE, *Linee Guida dell'OCSE per le Imprese Multinazionali*, 2011, reperibile sul sito www.oecd.org.

⁶⁵EUROPEAN COMMISSION, *Study on due diligence requirements through the supply chain*, 2020.

matico, nonché dall'aumento dei contenziosi relativi al clima a livello globale⁶⁶. Le nuove normative forniscono la base giuridica per azioni di responsabilità da parte di organizzazioni non-governative, associazioni di consumatori o investitori, qualora l'impresa non abbia vigilato adeguatamente sui propri fornitori o abbia rilasciato dichiarazioni ambientali fuorvianti (*greenwashing*). Ventoruzzo (2024), tuttavia, solleva dubbi critici sulla tecnica normativa della CSDDD, notando come la definizione di «impatti negativi» avvenga spesso per rinvio a convenzioni internazionali vaste e generiche, creando incertezza giuridica⁶⁷. Il rischio è concreto: si introduce una forma di responsabilità civile per «mancata prevenzione» che potrebbe estendersi anche a violazioni indirette nella catena di attività. Per una PMI, le ripercussioni sono evidenti: essere parte di una filiera globale significa essere potenzialmente coinvolti in procedimenti legati a danni ambientali verificatisi a monte o a valle, con costi legali e reputazionali spesso insostenibili per strutture di piccole dimensioni.

3.1.5 Il nuovo regime di Responsabilità Civile: l'estensione del perimetro del rischio

Il nodo più critico della transizione verso la *hard law* è rappresentato dalla codificazione di un regime specifico di responsabilità civile per le imprese (art. 29 della CSDDD). Si tratta di una novità dirompente: la sostenibilità cessa di essere un tema di *disclosure* (dire la verità) per diventare un tema di *liability* (pagare i danni).

Ventoruzzo (2024) offre un'analisi impietosa delle criticità tecniche di questa impostazione. Il giurista evidenzia come la Direttiva cerchi di legare il danno subito da una vittima (ad esempio, un lavoratore in un Paese terzo o una comunità locale colpita da inquinamento) alla mancata adozione di adeguate procedure di *due diligence* da parte dell'impresa capofila europea. Sebbene la norma richieda formalmente la colpa o il dolo, la definizione di «impatto negativo» è talmente elastica e dipendente dalle circostanze che il confine con la responsabilità oggettiva rischia di assottigliarsi pericolosamente. Si rischia di creare un sistema in cui l'impresa risponde non per aver causato direttamente il danno, ma per non aver impedito che un terzo (il fornitore) lo causasse, stravolgendo i principi classici della responsabilità civile⁶⁸. L'articolo sulla responsabilità civile appare, dunque, sia come una «lista dei desideri» delle ONG sia come un voto di sfiducia verso gli Stati membri

⁶⁶K. J. HOPT, *Corporate Purpose and Stakeholder Value - Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems*, in *ECGI Law Working Paper*, 2023, n. 690, p. 21.

⁶⁷M. VENTORUZZO, *op. cit.*, p. 454.

⁶⁸*Ibidem*.

dell'Unione Europea⁶⁹, piuttosto che una norma giuridica coerente. Inoltre, l'interferenza con le leggi nazionali sulla prescrizione e l'onere della prova creano un clima di incertezza legale. Si pensi, ad esempio, a quanto potrebbe essere arduo per un'impresa, accusata da un tribunale di *culpa levissima*, esonerarsi provando di aver fatto *tutto il possibile* in contesti geopolitici complessi e fuori dal suo diretto controllo⁷⁰.

Infine, così, il rischio giuridico si dilata per tre ordini di ragioni fondamentali, che impattano direttamente anche sulle PMI. L'indeterminatezza della fattispecie è il primo: la nozione di «impatto negativo» non è tipizzata, ma costruita per rinvio a un vasto elenco di convenzioni internazionali sui diritti umani e ambientali. Questo crea una «norma in bianco» che lascia ampia discrezionalità ai giudici, esponendo le imprese a un'incertezza legale strutturale. Non si risponde più solo per aver violato una legge specifica, ma per non aver impedito che un partner commerciale violasse uno standard internazionale. Il secondo aspetto è l'interferenza procedurale. La Direttiva impone agli Stati membri di adattare le proprie norme processuali per facilitare l'accesso alla giustizia delle vittime, intervenendo su termini di prescrizione (che non potranno essere inferiori a 5 anni), legittimazione ad agire (aperta a ONG e sindacati) e onere della prova. Si configura così un rischio di *litigation* strategica, dove le imprese diventano bersaglio non solo per ottenere risarcimenti, ma per forzare cambiamenti nelle politiche aziendali attraverso la pressione giudiziaria. Terzo e ultimo aspetto, la responsabilità da «organizzazione» nei gruppi. Come sottolinea Guerrera (2024), nei gruppi di imprese la responsabilità civile rischia di risalire la catena di controllo. Se la capogruppo accentra le funzioni di sostenibilità ma non dota le controllate (spesso PMI operative) delle risorse necessarie per mitigare i rischi, essa potrà rispondere direttamente dei danni causati da queste ultime per difetto di organizzazione e direzione unitaria. Al contempo, la PMI controllata non potrà semplicemente eccepire di aver «obbedito agli ordini», ma risponderà in solido se ha attuato direttive palesemente lesive degli standard ESG o se ha omesso di segnalare i rischi specifici della propria operatività locale⁷¹.

Per una PMI, questo scenario è allarmante. Anche se formalmente esclusa dall'ambito di applicazione diretta della Direttiva, essa rischia di essere l'anello debole su cui le grandi imprese committenti scaricheranno contrattualmente il rischio. Le grandi aziende, per blindarsi contro azioni di responsabilità, imporranno ai loro for-

⁶⁹«All in all, Article 22 reads like both like a wish list of NGOs and a vote of no confidence against the Member States». A. SCHALL, *The CSDDD: Good Law or Bad Law?*, in *European Company Law Journal*, 2024, vol. 21, n. 3, p. 58.

⁷⁰*Ibidem*.

⁷¹F. GUERRERA, *op. cit.*, p. 238.

nitori (le PMI) clausole contrattuali draconiane, richiedendo garanzie di conformità ESG, diritti di *audit* illimitati e, soprattutto, clausole di manleva e risarcimento in caso di violazioni lungo la catena. Il rischio giuridico, quindi, non deriva tanto da azioni dirette contro la PMI, quanto dal suo posizionamento in una catena del valore dove la responsabilità ha origine presso la capofiliera, ma scivola verso il basso («effetto cascata», cfr. sez. 2.2.6) sotto forma di obbligazioni contrattuali rigide, trasformando la sostenibilità da opportunità strategica a condizione di sopravvivenza legale.

3.2 Dalla *compliance* al conto economico: il prezzo della transizione

Se le sezioni precedenti hanno delineato il perimetro normativo della transizione ESG, è ora imperativo spostare l'analisi dal piano giuridico a quello quantitativo. È necessario comprendere come gli obblighi di rendicontazione e di adeguamento sostanziale si traducano in termini economico-finanziari per le imprese e, in particolare, per le PMI.

Per queste ultime, la sostenibilità ha cessato di essere un mero esercizio di *compliance* o una vetrina per il marketing reputazionale. Essa è divenuta una variabile strutturale endogena, capace di alterare profondamente la struttura dei costi, di erodere i margini di profitto nel breve termine e di ridefinire il posizionamento competitivo nelle catene globali del valore⁷². Non si tratta più, dunque, di valutare l'opportunità di una scelta etica, bensì di misurare l'impatto di un nuovo paradigma industriale che impone una ridefinizione dei budget e delle strategie di allocazione del capitale. La domanda fondamentale oggi più che mai è «chi paga per la sostenibilità?». L'analisi che segue si propone di smantellare la retorica della sostenibilità «a costo zero», evidenziando come l'onere finanziario della transizione rischi di gravare in modo asimmetrico proprio sugli attori dimensionalmente più fragili del tessuto economico, i quali dispongono di minori leve finanziarie per assorbire lo shock dei costi di adeguamento.

3.2.1 La struttura dei costi operativi e il paradosso della redditività

L'adeguamento ai nuovi standard ESG impone uno sforzo economico immediato, tangibile e spesso sottostimato. La narrazione dominante della *green economy* -

⁷²M. CAMPOBASSO, *Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza*, in *Banca, borsa, titoli di credito*, 2024, n. 1, p. 1 ss.; I. IOANNOU e G. SERAFEIM, *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*, in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 2019, p. 1 ss.

3. Il nuovo paradigma d'impresa: tra responsabilità amministrativa e sostenibilità economica

quel modello di sviluppo economico che mira a migliorare il benessere umano e l'equità sociale, riducendo in modo significativo i rischi ambientali e l'uso inefficiente delle risorse naturali e, al contempo, promuovendo crescita economica, occupazione e innovazione sostenibile - tende a enfatizzare i benefici di lungo periodo (resilienza, reputazione, accesso ai mercati), ma la realtà operativa dei bilanci racconta una storia diversa, fatta di frizioni finanziarie immediate e di una compressione della marginalità che può mettere a rischio l'equilibrio economico delle realtà meno strutturate⁷³.

Un recente studio comparativo⁷⁴ condotto sulle imprese quotate negli indici *STOXX Europe 600* e *S&P 500*⁷⁵ offre evidenze empiriche cruciali per sfatare il mito della correlazione positiva immediata tra sostenibilità e profitto. I dati mostrano che le imprese cosiddette «virtuose» - quelle che adottano pratiche avanzate di sostenibilità e pubblicano periodicamente report d'impatto - registrano nel breve periodo una redditività operativa mediamente inferiore rispetto ai *competitor* meno allineati agli standard ESG.

Nello specifico, indicatori fondamentali come il ROA (per la cui definizione si veda la nota 4) risultano compressi nelle aziende che guidano la transizione. Questo fenomeno è spiegabile analizzando la composizione dei costi operativi (OpEx), che subiscono un'inflazione dovuta a tre fattori principali:

- **Costi energetici e di approvvigionamento:** l'acquisto di energia certificata da fonti rinnovabili o di materie prime sostenibili comporta spesso un prezzo maggiorato (*premium price*⁷⁶) rispetto alle alternative tradizionali, specialmente in assenza di capacità di autoproduzione. Per una PMI, che spesso non

⁷³G. CORAZZA e S. D. SCAGNELLI, *How SMEs disclose their sustainability performance. Which variables influence the choice of reporting guidelines?*, in *International Journal of Accounting & Information Management*, vol. 31, n. 1, 2023; A. MARTINS et al., *Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda*, in *Sustainability*, 2022, n. 14, art. 6493.

⁷⁴SUSTAINABILITY REPORTING BENCHMARKING LAB (SRB Lab), *Imprese con report d'impatto: un confronto tra EUROSTOXX 600 e S&P 500*, Università commerciale Luigi Bocconi, 2025.

⁷⁵Lo *STOXX Europe 600* è un indice azionario europeo che rappresenta l'andamento di 600 società quotate a grande, media e piccola capitalizzazione appartenenti a 17 Paesi europei, inclusi sia Stati membri dell'Unione europea sia Paesi extra-UE.

Lo *S&P 500* è un indice azionario statunitense che include 500 delle maggiori società quotate negli Stati Uniti, selezionate in base a capitalizzazione (prevalentemente grande) di mercato, liquidità e rappresentatività settoriale.

⁷⁶In termini tecnici, il *premium price* è il differenziale di prezzo applicato rispetto a una quotazione di riferimento (tipicamente un prezzo di borsa o un indice di mercato) che riflette caratteristiche specifiche del prodotto e delle condizioni di fornitura non incorporate nel prezzo base. Il *premium* incorpora, ad esempio, specifiche qualitative (grado di purezza, caratteristiche chimico-fisiche), origine e logistica (provenienza, costi di trasporto, tempi di consegna), fattori di mercato (squilibri domanda/offerta, tensioni geopolitiche, stagionalità), certificazioni (ESG, sostenibilità, tracciabilità).

gode del potere contrattuale necessario per negoziare tariffe agevolate sui volumi, questo differenziale di costo si traduce direttamente in una perdita di competitività di prezzo.

- **Costi amministrativi e di *compliance*:** la rendicontazione di sostenibilità non è gratuita. Richiede l'implementazione di sistemi di raccolta dati, l'assunzione di personale specializzato o, più frequentemente per le PMI, il ricorso a costosi consulenti esterni per la redazione dei bilanci di sostenibilità e per l'ottenimento delle certificazioni. Si assiste qui a un problema di costi fissi strutturali: le attività di monitoraggio e rendicontazione hanno un costo di base elevato che, non potendo essere spalmato su grandi volumi di produzione come avviene nelle multinazionali, incide in percentuale molto maggiore sul fatturato delle piccole imprese.
- **Costi del capitale umano:** L'implementazione di sistemi di *welfare* aziendale avanzati e la formazione continua per l'aggiornamento delle competenze rappresentano voci di spesa fisse che riducono i margini operativi.

Mentre le grandi multinazionali possono assorbire questi costi grazie alle economie di scala e alla diversificazione geografica, per le PMI l'impatto è grave⁷⁷. La rigidità della loro struttura dei costi rende difficile ammortizzare queste spese aggiuntive senza intaccare la liquidità necessaria per la gestione corrente, creando una tensione finanziaria che disincentiva l'adozione spontanea dei criteri ESG e costringe l'imprenditore a operare in una logica di mera sopravvivenza piuttosto che di pianificazione strategica. Questa tensione finanziaria trova una puntuale conferma empirica nel prossimo capitolo dell'elaborato: l'assenza di budget dedicati emergerà, infatti, come uno dei principali freni all'avvio di progetti strutturati di adeguamento da parte delle PMI intervistate.

3.2.2 L'intensità di capitale e la barriera degli investimenti

Lo studio già citato (cfr. nota 74) evidenzia un secondo dato strutturale di cruciale importanza, che sposta l'attenzione dai costi operativi alla struttura patrimoniale delle aziende: le imprese che rendono meglio sugli indici di sostenibilità presentano sistematicamente un livello di *Capital Expenditure* (CapEx)⁷⁸ significativamente

⁷⁷EFRAG, *Voluntary Sustainability reporting Standard for non-listed non-listed SMEs (VSME)*, 2024, reperibile sul sito www.efrag.com.

⁷⁸Il CapEx rappresenta gli investimenti in beni durevoli destinati a supportare la crescita e la creazione di valore di lungo periodo dell'impresa. Dal punto di vista contabile, il CapEx viene iscritto nell'attivo dello stato patrimoniale e il suo costo è ripartito nel tempo attraverso il processo di ammortamento, a differenza dei costi operativi correnti.

superiore alla media del mercato. Questo dato segnala inequivocabilmente che la transizione ecologica non può essere ridotta a un mero adeguamento procedurale o burocratico, ma esige una profonda trasformazione degli asset fisici e tecnologici su cui si fonda l'attività d'impresa⁷⁹.

La sostenibilità industriale richiede investimenti tangibili e onerosi, non a caso spesso definiti *capital intensive*. Si pensi alla necessità di dismettere intere linee produttive obsolete ed energivore per sostituirle con macchinari di ultima generazione a basso impatto ambientale, oppure all'obbligo di riprogettare le infrastrutture logistiche per accogliere flotte di veicoli elettrici, fino all'installazione di impianti fotovoltaici o di cogenerazione per garantire l'autoproduzione energetica e ridurre la dipendenza dalla volatilità dei prezzi dei combustibili fossili. A ciò si aggiunge il rischio dei cosiddetti *stranded asset*: beni strumentali ancora funzionanti ma resi prematuramente obsoleti dalle nuove normative ambientali (si pensi a flotte diesel o caldaie a gas), il cui valore contabile deve essere svalutato anticipatamente, generando perdite a bilancio⁸⁰.

Tali interventi non sono modulabili nel tempo come i costi operativi, ma richiedono un esborso finanziario immediato e ingente, generando quello che in finanza aziendale viene definito un disallineamento temporale dei flussi di cassa: le uscite per gli investimenti sono certe e attuali, mentre i ritorni economici, sotto forma di risparmi energetici o maggiore efficienza, sono futuri, incerti e dilazionati su un orizzonte temporale pluriennale.

Per una PMI, questa dinamica introduce un problema critico di costo-opportunità. Le risorse finanziarie di una piccola impresa sono per definizione limitate e finite; destinare una quota ingente del capitale disponibile all'adeguamento ecologico degli impianti significa necessariamente sottrarre quelle risorse ad altri impieghi vitali, come l'espansione commerciale, la ricerca e sviluppo di un prodotto o la digitalizzazione. La transizione rischia, dunque, di «spiazzare» gli investimenti produttivi tradizionali, costringendo l'imprenditore a una scelta dolorosa tra la conformità normativa (necessaria per restare sul mercato) e la crescita aziendale. Inoltre, l'im-

⁷⁹Cfr. L. CALVOSA, *op. cit.*, p. 12; G. CORAZZA e S. D. SCAGNELLI, *op. cit.*; A. MARTINS et al., *op. cit.*

⁸⁰Il concetto di *stranded asset* è stato teorizzato nel 2013 dalla *Smith School of Enterprise and the Environment* di Oxford per indicare beni che subiscono svalutazioni premature a causa di cambiamenti normativi o ambientali (cfr. B. CALDECOTT, *Stranded Assets in Agriculture: Protecting Value from Environment-Related Risks*, in *Smith School of Enterprise and the Environment*, University of Oxford, 2013). Più recentemente è stato ripreso da Mark Carney in un celebre discorso pronunciato nel 2015 a Londra (cfr. M. CARNEY, *Breaking the tragedy of the horizon – climate change and financial stability*, Londra, 2015). Nel contesto delle PMI italiane, tale rischio si concretizza nella perdita di valore delle garanzie reali (e.g. immobili, macchinari) offerte al sistema bancario, con conseguente stretta creditizia (cfr. BANCA D'ITALIA, *Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali*, 2022).

mobilitazione di ingenti capitali in tecnologie verdi potrebbe irrigidire la struttura finanziaria dell'impresa, riducendo la sua flessibilità e la capacità di reagire a shock di mercato impreveduti, rendendo di fatto la gestione aziendale più vulnerabile nel breve termine proprio nel tentativo di renderla più sostenibile nel lungo.

3.2.3 Il problema dell'allocazione dei costi lungo la filiera: l'asimmetria di potere e l'effetto selezione

Si giunge così al nodo dell'intera questione, l'interrogativo fondamentale che definisce la reale sostenibilità economica del nuovo paradigma: chi paga il conto della transizione? L'analisi delle dinamiche industriali suggerisce che i costi della sostenibilità non si distribuiscono uniformemente tra tutti gli attori del mercato, ma tendono a scivolare a valle della catena del valore, concentrandosi sugli anelli più deboli della filiera, ossia i fornitori di dimensioni minori.

Si verifica in questo contesto un fenomeno di traslazione dei costi guidato dalle asimmetrie di potere contrattuale esistenti tra le grandi imprese committenti e la miriade di PMI che compongono il tessuto produttivo. Le grandi aziende, essendo i soggetti primari degli obblighi normativi derivanti dalle direttive CSRD e CSDDD, hanno la necessità impellente di ridurre non solo le proprie emissioni dirette, ma soprattutto quelle indirette, classificate come *Scope 3* (si veda Fig. 1), che sono generate a monte dai loro fornitori. Così, per raggiungere i propri obiettivi di decarbonizzazione e presentare ai mercati finanziari bilanci di sostenibilità conformi, le capofiliera impongono ai propri fornitori standard ESG sempre più stringenti, che vanno dall'adozione di specifiche certificazioni ambientali all'utilizzo di materie prime tracciabili e sostenibili, fino alla richiesta di investimenti in tecnologie pulite⁸¹.

Questo fenomeno non è privo di conseguenze sul piano delle relazioni commerciali. Come evidenziato dalla ricerca empirica di Darendeli *et al.* (2022), la richiesta di trasparenza ESG genera significativi costi di transazione e monitoraggio per i grandi committenti. Di fronte a fornitori «opachi» (che non dispongono di dati ESG strutturati), le capofiliera percepiscono un rischio maggiore e tendono a preferire partner commerciali già allineati, anche per ridurre i propri costi di *due diligence*⁸². L'opacità informativa della PMI, dunque, non è più un fattore neutro,

⁸¹A. SCHALL, *The CSDDD: Good Law or Bad Law?*, in *European Company Law Journal*, 2024, vol. 21, n. 3, p. 56 ss.

⁸²A. DARENDELI *et al.*, *The role of corporate social responsibility (CSR) information in supply-chain contracting: Evidence from the expansion of CSR rating coverage*, in *Journal of Accounting and Economics*, 2022, vol. 74, art. 101525.

ma diventa un costo implicito che la penalizza rispetto a concorrenti più grandi e strutturati, causando la perdita di contratti esistenti.

Il fornitore di minori dimensioni versa, purtroppo, in una condizione di strutturale criticità competitiva. Da un lato, esso è tenuto a farsi carico di oneri crescenti, legati agli investimenti e alle certificazioni, quale requisito imprescindibile per preservare lo status di fornitore accreditato ed evitare l'esclusione dall'albo dei fornitori qualificati; dall'altro, incontra significative difficoltà nel traslare tali maggiori costi sui prezzi di cessione. La grande impresa committente, avvalendosi della propria posizione di forza negoziale, tende infatti a non riconoscere un adeguamento delle condizioni economiche proporzionale agli sforzi sostenuti dalla controparte, postulando che la conformità agli standard ESG costituisca una preconditione necessaria per l'accesso al contratto, il cui onere economico deve gravare integralmente sul contraente più debole⁸³. Tale dinamica di trasferimento della pressione non è solo una teoria economica, ma una realtà percepita nitidamente dagli operatori sul campo: nel Capitolo 4 si vedrà come la «tracciabilità e raccolta dati lungo la catena del valore» sia stata identificata dai rispondenti come una delle criticità operativa assolute.

In questo scenario, la PMI diventa di fatto il «pagatore di ultima istanza» della transizione ecologica: essa finanzia con i propri margini l'inverdimento della catena del valore del grande cliente, erodendo la propria redditività operativa. Questa dinamica potrebbe innescare un potente «effetto selezione»: le imprese incapaci di sopportare finanziariamente l'adeguamento tecnologico e normativo verrebbero progressivamente marginalizzate o espulse dal mercato, sostituite da concorrenti più strutturati o assorbite attraverso processi di consolidamento. Il rischio concreto è che la sostenibilità, lungi dall'essere un volano di crescita democratica, agisca invece come un acceleratore della concentrazione industriale, favorendo le aggregazioni e penalizzando il modello della piccola impresa indipendente, strutturalmente inadatta a reggere l'urto di costi fissi crescenti senza la garanzia di un ritorno economico immediato.

⁸³V. SOUNDARARAJAN, *The dark side of the cascading compliance model in global value chains*, in *Journal of Industrial and Business Economics*, 2023, p. 209 ss.

4 Indagine empirica: costruzione e discussione

4.1 Metodologia della ricerca

Al fine di indagare il livello di preparazione e consapevolezza delle imprese italiane rispetto alle nuove direttive europee di sostenibilità e alla *due diligence* lungo la *supply chain*, è stata condotta una ricerca quantitativa mediante la somministrazione di un questionario strutturato (riportato interamente in Appendice A).

La fase di progettazione dello strumento di indagine ha rappresentato un momento cruciale del lavoro di tesi. Per garantire la validità e l'affidabilità dei dati raccolti, la struttura del questionario, la formulazione delle domande e la scelta delle opzioni di risposta sono state sviluppate seguendo le linee guida metodologiche della letteratura scientifica in materia di teoria della costruzione dei questionari (*questionnaire design*) consolidata nella prassi statistico-sociale, con particolare riferimento ai principi definiti dalla Commissione Europea nel *Handbook of Recommended Practises for Questionnaire Development and Testing in the European Statistical System* (2006) e da Jon A. Krosnick e Stanley Presser nel *Handbook of Survey Research* (2009).

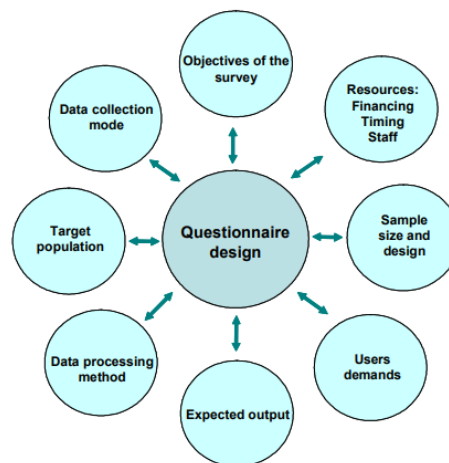


Figura 4: Interazione tra *survey design* e *questionnaire design*.
Fonte: Statistics New Zealand, 1995 (adattato).

Il questionario è il risultato di una valutazione integrata di diversi fattori di contesto, come illustrato in Fig. 4. Nello specifico, le decisioni di progettazione sono state guidate dai seguenti obiettivi e vincoli:

- **Obiettivi dell'indagine (*Objectives of the survey*):** la necessità di misurare concetti complessi, come la *due diligence* e la *compliance* normativa, ha im-

posto un linguaggio tecnico ma accessibile, con definizioni chiare in apertura di sezione.

- **Risorse (*Resources*):** i vincoli di tempo e risorse tipici di un lavoro di tesi hanno orientato la scelta verso scale di misurazione standardizzate e facilmente codificabili, in modo da ottimizzare la fase successiva di analisi dei dati.
- **Popolazione target (*Target population*):** poiché ci si è rivolti a professionisti aziendali con poco tempo a disposizione, si è optato per una struttura snella e focalizzata, per minimizzare il tasso di abbandono.
- **Modalità di raccolta dati (*Data collection mode*):** poiché si tratta di un questionario auto-somministrato, il design visivo e le istruzioni sono stati curati per sostituire il ruolo dell'intervistatore e far sì che il rispondente potesse navigare tra le sezioni in modo autonomo.

L'architettura dell'indagine è stata sviluppata seguendo il ciclo iterativo, raccomandato dalla Commissione Europea (2026), per la validazione degli strumenti statistici (Fig. 5).

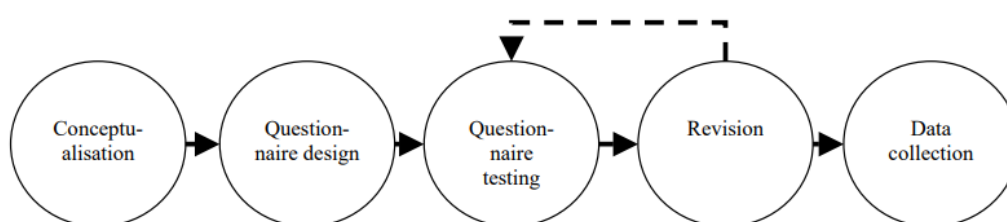


Figura 5: Le cinque fasi di progettazione e di test di un questionario.
Fonte: European Commission – Eurostat, 2006.

L'applicazione del modello a cinque fasi ha permesso di trasformare i concetti teorici in uno strumento di misurazione affidabile.

- **Concettualizzazione (*Conceptualisation*):** in questa fase preliminare, l'analisi della letteratura e dei testi normativi (e.g. CSDDD) ha permesso di identificare le variabili da indagare e di definire il perimetro concettuale dell'indagine.
- **Progettazione (*Questionnaire Design*):** sulla base delle variabili identificate, si è proceduto alla stesura della prima bozza del questionario definendo la sequenza logica delle sezioni e selezionando le scale di misurazione più idonee.

- **Test (*Questionnaire Testing*):** lo strumento è stato sottoposto a una fase di verifica preliminare tramite sia una revisione con i relatori sia un test pilota su un piccolo campione di esperti, per valutarne la fluidità e la comprensibilità del linguaggio tecnico utilizzato.
- **Revisione (*Revision*):** i riscontri emersi dalla fase di test hanno guidato l'affinamento della formulazione di alcune affermazioni e delle istruzioni.
- **Raccolta Dati (*Data Collection*):** solo al termine di questo processo di validazione si è proceduto alla distribuzione della versione definitiva del questionario al campione target.

I destinatari del questionario sono stati individuati tramite una ricerca nella banca dati AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende), un database che raccoglie informazioni economico-finanziarie sulle società italiane. Per la selezione sono stati applicati due filtri: numero di dipendenti compreso tra 50 e 249 e stato giuridico attivo. L'intervallo dimensionale del numero di dipendenti è stato utilizzato come *proxy* per l'individuazione delle PMI, pur essendo consapevoli che, secondo la definizione europea, la categoria PMI tiene conto anche di fatturato e totale di bilancio. Sempre dalla base dati AIDA, infine, sono stati estratti gli indirizzi e-mail professionali delle società selezionate.

4.1.1 Struttura e sequenza logica

L'architettura complessiva del questionario è stata organizzata in cinque macrosezioni tematiche ben distinte. Per supportare la navigazione all'interno dello strumento, ogni sezione è stata introdotta da un titolo esplicito e descrittivo (e.g. «Consapevolezza generale», «Conseguenze operative»). Questo accorgimento visivo e testuale, raccomandato esplicitamente dal manuale dell'European Statistical System (ESS)⁸⁴, funge da segnaletica cognitiva: aiuta il rispondente a comprendere immediatamente il cambio di contesto, attivando gli schemi mentali corretti e focalizzando l'attenzione sul nuovo tema da trattare. La scelta dell'architettura non risponde a mere esigenze estetiche, ma applica rigorosamente il principio del «raggruppamento logico» (*logical grouping*) suggerito dalle *Recommended Practices* europee⁸⁵. Secondo tale principio, le domande afferenti al medesimo argomento devono essere raggruppate in blocchi contigui per mantenere la coerenza del contesto

⁸⁴EUROPEAN COMMISSION, EUROSTAT, *Handbook of Recommended Practices for Questionnaire Development and Testing in the European Statistical System*, Office for Official Publications of the European Communities, 2006, p. 48.

⁸⁵*Ibidem*.

cognitivo: saltare da un argomento all'altro senza soluzione di continuità costringerebbe il rispondente a continui e dispendiosi riadattamenti mentali, i quali aumenterebbero il rischio di errori o di abbandono. Coerentemente con questo approccio, si è seguito un flusso logico «a imbuto» che procede dal generale al particolare. Si inizia con alcuni dati anagrafici e qualche domanda di consapevolezza generale (basso carico cognitivo) per poi scendere gradualmente verso dettagli tecnici, come gli impatti operativi e le prospettive future (alto carico cognitivo). Questa sequenza è strategica: come evidenziato nella letteratura metodologica⁸⁶, iniziare con domande accessibili aiuta a costruire la fiducia e l'impegno del rispondente, facilitando il recupero delle informazioni dalla memoria quando si affrontano successivamente i quesiti più complessi.

4.1.2 Chiarezza e definizioni

Particolare attenzione è stata dedicata alla gestione delle istruzioni per la compilazione e alla chiarificazione dei concetti, due elementi fondamentali per ridurre l'errore di misurazione.

Per quanto riguarda le istruzioni, si è scelto di abbandonare l'approccio tradizionale che le concentra in un unico blocco iniziale, preferendo invece distribuirle strategicamente lungo il percorso. Le indicazioni operative sono state posizionate esattamente nel punto di utilizzo, ossia ogni qual volta la tipologia di risposta richiesta subisce una variazione (ad esempio, nel passaggio da una risposta a scelta multipla a una con scala di valutazione). Questa decisione risponde puntualmente alle raccomandazioni del manuale dell'ESS, il quale sottolinea che le istruzioni, per essere efficaci e non essere ignorate dal rispondente, devono essere «brevi, chiare e posizionate il più vicino possibile alla domanda». Tale prossimità riduce il carico cognitivo, evitando che il rispondente debba fare affidamento sulla memoria a breve termine per ricordare come compilare il modulo.

Parallelamente, si è intervenuti sulla definizione dei termini tecnici per mitigare il rischio di ambiguità semantica. L'introduzione alla Sezione 2, ad esempio, fornisce definizioni sintetiche ma rigorose di due concetti chiave per l'indagine: trasparenza e *due diligence*. Questa pratica (*concept clarification*) è pienamente in linea con i principi definiti da Krosnick e Presser (2009). I due autori avvertono, infatti, che l'uso di termini tecnici o gergali senza spiegazione può generare interpretazioni soggettive ed eterogenee, compromettendo la comparabilità delle risposte. Fornendo un quadro definitorio comune (*common frame of reference*) prima della

⁸⁶J. A. KROSNICK e S. PRESSER, *Question and Questionnaire Design*, in *Handbook of Survey Research*. A cura di J. D. Wright e P. V. Marsden, Elsevier, 2009.

somministrazione delle domande, si garantisce che tutti i rispondenti, indipendentemente dalla loro specifica esperienza aziendale, interpretino il costrutto indagato nello stesso modo.

4.1.3 Domande anagrafiche e filtri

Le domande di profilazione e anagrafica aziendale sono state posizionate strategicamente all'inizio del questionario (Sezione 1). Sebbene la letteratura classica sui sondaggi sociali suggerisca talvolta di collocare i dati demografici in chiusura per non appesantire l'avvio dell'intervista⁸⁷, nel contesto specifico delle indagini aziendali (*Business Surveys*) vigono logiche differenti. Come evidenziato dal manuale della Commissione Europea (2006), una delle criticità maggiori in questo ambito è raggiungere la persona giusta all'interno dell'organizzazione. Spesso, infatti, l'invito alla compilazione viene smistato internamente; pertanto, porre le domande sul ruolo e sul settore in apertura non serve solo a raccogliere dati, ma funge da immediata verifica di eleggibilità (*screening*). Questo approccio conferma al rispondente che il questionario è pertinente alla sua figura professionale, aumentandone il coinvolgimento e la percezione di competenza rispetto al compito richiesto.

Coerentemente con questa logica di selezione, è stata introdotta una domanda filtro iniziale («Ho avuto modo di sentir parlare di queste tematiche»). Questa scelta tecnica assolve a una duplice funzione, metodologica ed etica. Da un lato, indirizza correttamente i flussi: un «Sì» abilita il percorso completo, mentre un «No» determina la chiusura anticipata del questionario, evitando di raccogliere dati inaffidabili da soggetti non informati. Dall'altro, l'uso appropriato di tali istruzioni di salto riduce drasticamente il carico cognitivo. Queste, insieme alle opzioni di risposta cosiddette «non applicabili» (*not applicable*)⁸⁸ - come raccomandato sia dalla «Saggezza Convenzionale» citata da Krosnick e Presser (2009)⁸⁹, sia dalle *Practices* europee - servono a evitare che i rispondenti siano costretti a leggere ed elaborare domande non pertinenti alla loro esperienza, preservando così la qualità dell'attenzione per le sezioni successive.

⁸⁷*Ibidem*, p. 47.

⁸⁸Per approfondimenti, cfr. più avanti la sez. 4.1.5.

⁸⁹Krosnick e Presser (2009) distinguono tra ciò che si fa «per tradizione» o «buon senso» (la *Conventional Wisdom*, appunto) e ciò che è provato dalla «Ricerca Metodologica» (*Methodological Research*). La Saggezza Convenzionale è l'insieme di regole pratiche tramandate nei manuali classici (come, ad esempio, «usa parole semplici», «metti i filtri», «evita le doppie negazioni»). La Ricerca Metodologica, invece, è ciò che gli studi cognitivi hanno effettivamente dimostrato.

4.1.4 Tipologia di domande e scale di misurazione

Particolare rigore è stato applicato alla progettazione delle domande a risposta chiusa, le cui opzioni selezionabili sono state costruite rispettando i criteri fondamentali di esaustività e mutua esclusività⁹⁰. Come indicato nel manuale dell'ESS, è essenziale che le opzioni coprano l'intero spettro delle possibili risposte rilevanti per il target, senza lasciare lacune, e che ogni opzione sia nettamente distinta dalle altre. Questo accorgimento previene l'ambiguità e l'errore di classificazione, evitando che il rispondente si trovi indeciso tra due categorie sovrapponibili o non trovi la propria collocazione.

Per quanto concerne la misurazione delle opinioni e degli atteggiamenti (Sezioni 2, 3 e 5), si è optato per una scala Likert bilanciata a 5 punti. La scelta di una scala dispari e simmetrica risponde a precise raccomandazioni metodologiche: il manuale europeo suggerisce l'uso di un numero uguale di opzioni positive e negative attorno a un punto neutro centrale (*midpoint*). L'inclusione del punto intermedio («Né d'accordo né in disaccordo») è stata ritenuta indispensabile per evitare distorsioni (*bias*): la sua assenza, infatti, costringerebbe arbitrariamente i rispondenti realmente incerti o ambivalenti a schierarsi verso una posizione polarizzata, introducendo un errore sistematico nella misurazione. Inoltre, secondo Krosnick e Presser (2009), le scale a 5 (o 7) punti offrono il miglior compromesso tra affidabilità statistica e facilità d'uso per il rispondente.

Infine, nella Sezione 4, dedicata alla stima degli impatti operativi, si è prestata massima attenzione all'unidimensionalità dei quesiti. Ogni voce (e.g. «Impatto sulla gestione dei contratti») è stata formulata per misurare uno specifico aspetto alla volta. Questo approccio aderisce rigorosamente alla regola del «One stimulus per question» (Commissione Europea, 2006), finalizzata a evitare le cosiddette domande doppie (*double-barreled questions*). Chiedere di valutare due concetti contemporaneamente genererebbe risposte non interpretabili (ad esempio, un punteggio basso potrebbe riferirsi solo al primo concetto, solo al secondo o a entrambi), mentre la separazione degli stimoli garantisce che il dato raccolto sia chiaramente ed esclusivamente attribuibile a quel singolo fattore operativo.

4.1.5 Gestione della neutralità e risposte forzate

Per quanto concerne la strategia di risposta nelle scale di valutazione (Sezioni 2, 3 e 5), è stata operata una scelta metodologica precisa: l'esclusione dell'opzione

⁹⁰Anche Krosnick e Presser (2009) sottolineano questo come il quinto principio fondamentale della «Sagezza Convenzionale» nella progettazione dei questionari.

di risposta esplicita «Non so» (*Don't Know option*). Tale decisione non è casuale, ma si fonda sulle robuste evidenze empiriche presentate da Krosnick e Presser (2009). Gli autori dimostrano che l'inclusione di filtri di non-opinione (*No-Opinion filters*) spesso non migliora la qualità dei dati, ma rischia paradossalmente di incentivare il fenomeno dell'«accontentarsi» (*satisficing*). Di fronte alla fatica mentale richiesta per recuperare informazioni dalla memoria e formulare un giudizio complesso, infatti, molti rispondenti, pur possedendo un'opinione, anche se debole o ambivalente, tendono a scegliere la via cognitiva meno impegnativa. Questa opzione diventa, quindi, una comoda «via di fuga» piuttosto che una reale mancanza di opinione. Rimuovendo questa alternativa, si stimola il rispondente a elaborare l'informazione e a prendere posizione sulla scala. Inoltre, questa impostazione è pienamente coerente con le raccomandazioni della Commissione Europea (2006) per la costruzione dei questionari. Il manuale dell'ESS suggerisce che, laddove una domanda sia ritenuta cruciale per gli obiettivi della ricerca, le opzioni di fuga come «Non so» o «Non applicabile» non dovrebbero essere permesse. L'obiettivo è massimizzare il tasso di risposta effettivo sui temi chiave, evitando di perdere dati preziosi a causa di pigrizia o incertezza momentanea del rispondente. È importante sottolineare che tale forzatura è metodologicamente sostenibile in virtù della natura del campione. Poiché il target selezionato è composto da professionisti aziendali e operatori del settore, vige un presupposto di competenza: si presume che i rispondenti dispongano dell'esperienza necessaria per formulare un giudizio professionale sui temi proposti.

4.2 Analisi dei risultati

L'indagine empirica e l'analisi normativa condotte nei capitoli precedenti convergono verso una conclusione univoca: la sostenibilità non è più una variabile accessoria, ma un fattore strutturale di riconfigurazione dei processi aziendali. In questa sezione conclusiva del capitolo, si intende sistematizzare le evidenze emerse, intrecciando i dati raccolti sul campo con la letteratura di riferimento per delineare il quadro delle sfide concrete che attendono le PMI italiane. L'analisi si sposta, dunque, dal piano teorico a quello dell'implementazione operativa, evidenziando come la transizione ecologica rischi di trasformarsi in una barriera selettiva per il tessuto produttivo nazionale.

4.2.1 Descrizione del campione e validazione dell'indagine

Al fine di contestualizzare correttamente i risultati che verranno esposti nel pro-

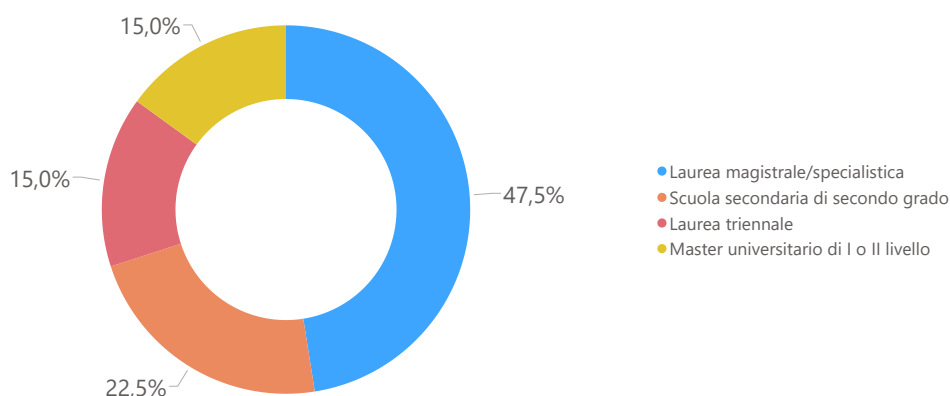


Figura 6: Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 1 (*Qual è il titolo di studio più elevato che ho conseguito?*)

si eguo del capitolo, è fondamentale presentare una disamina dettagliata del profilo demografico e professionale dei rispondenti. Il campione oggetto di analisi è costituito da un totale di 80 rispondenti: questi equivalgono al 4,3% delle aziende a cui il questionario è stato sottoposto, un tasso di risposta che rappresenta un indice significativo della complessità e della sensibilità del tema trattato. La reticenza o la mancata partecipazione di una vasta quota di imprese suggerisce, infatti, che le tematiche ESG siano ancora percepite come distanti dalle priorità operative quotidiane o, peggio, come un ambito in cui molte realtà non si sentono ancora sufficientemente preparate per esporsi. Non a caso, per raggiungere una numerosità campionaria statisticamente rilevante, è stato necessario estendere progressivamente il bacino di destinatari a un numero di aziende molto superiore alle stime iniziali, diluendo di conseguenza la percentuale di riscontro complessiva. In particolare, la raccolta dei dati ha richiesto cinque distinte fasi di invio del questionario, a conferma delle difficoltà incontrate nel consolidare un numero adeguato di risposte.

L'analisi descrittiva della Sezione 1 del questionario (per la quale si rimanda nuovamente all'Appendice A) non si limita a fornire una statistica anagrafica, ma serve a validare l'attendibilità qualitativa dell'indagine: capire *chi* ha risposto permette di pesare la rilevanza strategica delle opinioni raccolte.

Il primo dato rilevante riguarda il settore di provenienza delle aziende (Domanda 2). Come evidenziato nel grafico riportato in Fig. 7, il campione mostra una netta prevalenza del comparto Artigianato/Manifatturiero, che rappresenta più della metà dei rispondenti.

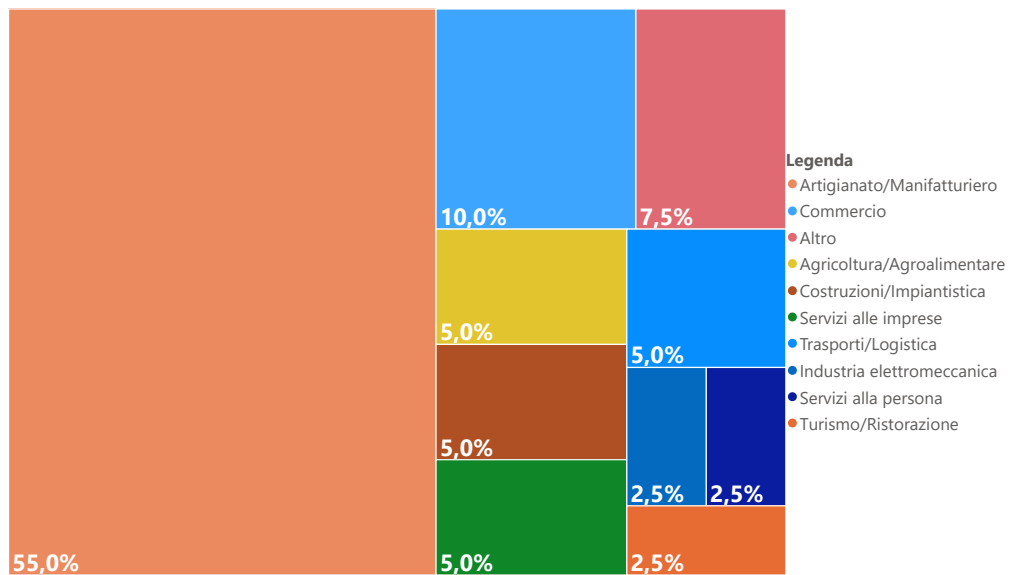


Figura 7: Suddivisione percentuale delle risposte alla Domanda 2 (*In quale settore opera prevalentemente l'azienda in cui lavoro?*)

Questa distribuzione non è casuale né rappresenta un *bias* negativo; al contrario, rafforza la pertinenza dello studio rispetto all'oggetto della ricerca. La CSDDD, infatti, esercita la sua pressione maggiore proprio sulle filiere fisiche, sulla trasformazione di materie prime e sulla logistica industriale. Avere una maggioranza di rispondenti provenienti dal mondo manifatturiero assicura che le risposte riflettano le preoccupazioni di chi si trova in prima linea rispetto agli obblighi di tracciabilità fisica della *supply chain*.

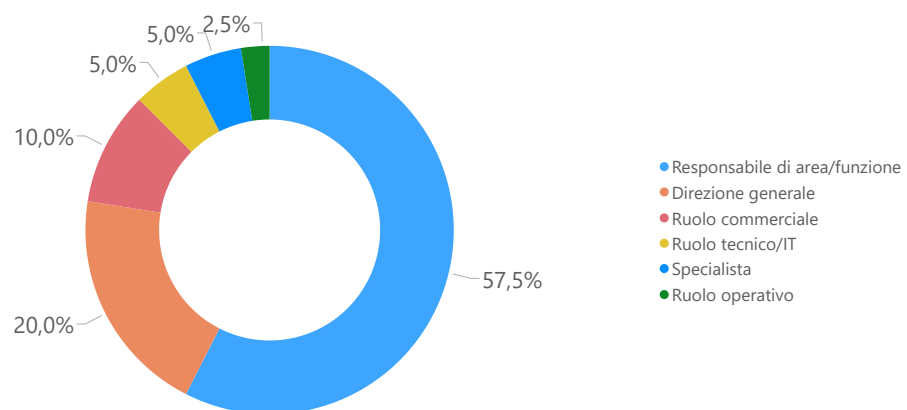


Figura 8: Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 3 (*In quale categoria si colloca meglio il mio ruolo attuale ?*)

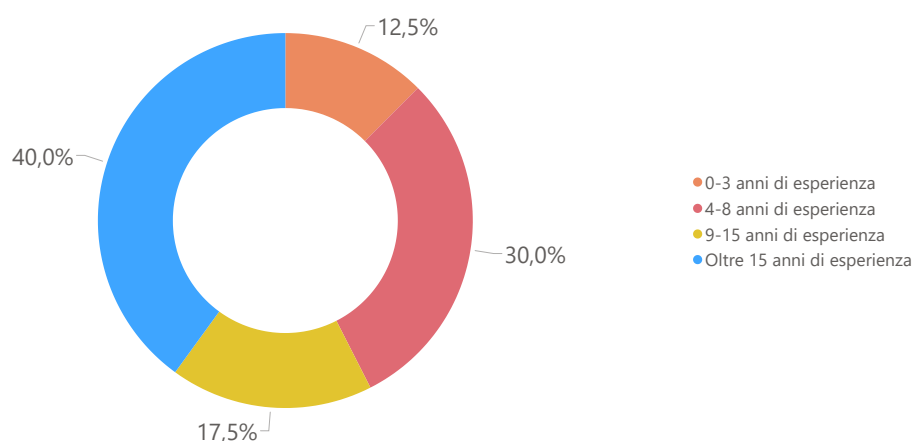


Figura 9: Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 4 (*Da quanti anni ricopro il mio attuale ruolo attuale?*)

Un elemento distintivo di questa indagine è l'elevato profilo professionale dei partecipanti. Analizzando il ruolo ricoperto (Domanda 3) e gli anni di esperienza (Domanda 4), emerge un campione caratterizzato da una forte maturità professionale. Questo aspetto è coerente con quanto illustrato nel grafico a torta in Fig. 8: quasi l'80% del campione occupa posizioni di vertice o di responsabilità diretta, con una suddivisione tra Direzione generale (20%) e Responsabili di area/funzione (circa 58%). Ciò conferisce un peso specifico notevole ai risultati: le opinioni raccolte non provengono da figure operative esecutive, ma da manager che hanno visibilità sui budget, sulle strategie aziendali e sui rischi d'impresa. A ulteriore conferma di quanto sopra, l'analisi dell'anzianità lavorativa (Fig. 9) evidenzia che la maggioranza dei rispondenti vanta oltre 15 anni di esperienza. A questa si aggiunge un'ulteriore fetta di rispondenti che si collocano nella fascia 9-15 anni, portando la quota di professionisti più esperti a quasi il 60%. La componente *junior* (0-3 anni), invece, risulta marginale (12,5%). Si può, quindi, affermare che la percezione di rischi e opportunità descritta nelle sezioni successive riflette l'esperienza di professionisti maturi, abituati a gestire transizioni normative complesse.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione geografica (Domanda 5), il campione si rivela estremamente omogeneo, con la quasi totalità delle aziende (90%) che operano prevalentemente in Italia (Fig. 10). Di queste, però, circa la metà conduce affari con almeno un altro Paese europeo, segno che, pur essendo radicate sul mercato nazionale, molte imprese mantengono (o sono obbligate a mantenere) un'apertura significativa verso l'internazionalizzazione. Questo dato suggerisce la presenza di una strategia commerciale bilanciata, in cui la sicurezza del mercato domestico si combina con opportunità di crescita e diversificazione a livello euro-

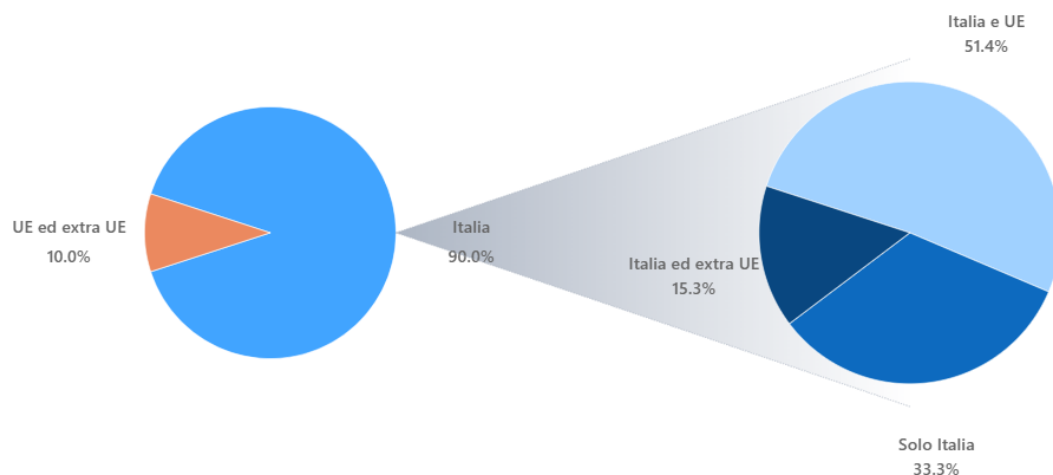


Figura 10: Ripartizione percentuale delle risposte alla Domanda 5 (*Qual è il Paese principale di operatività dell'azienda in cui lavoro?*)

peo. Sebbene questo dato non permetta un confronto comparativo internazionale (e.g. Italia vs Germania), esso offre il vantaggio di una fotografia nitida e verticale del «sistema Italia». I risultati che saranno discussi forniranno, quindi, una rappresentazione delle specificità del tessuto imprenditoriale italiano, caratterizzato da un forte orientamento alla trasformazione manifatturiera e da specifiche sfide culturali e burocratiche nell'adeguamento alle normative europee.

In sintesi, il campione analizzato si presenta solido e altamente qualificato. La prevalenza del settore manifatturiero e l'alta esperienza dei rispondenti permettono di considerare i dati raccolti come un indicatore affidabile del «sentimento» strategico della dirigenza italiana di fronte alla sfida della *due diligence*. Tuttavia, è necessario, per onestà intellettuale, riconoscere un possibile limite intrinseco dovuto alla natura volontaria della partecipazione. È plausibile ipotizzare che le aziende che hanno scelto di dedicare tempo alla compilazione del questionario siano quelle già dotate di una minima sensibilità verso i temi della sostenibilità. Di conseguenza, il quadro di ritardo operativo che emergerà nelle pagine seguenti potrebbe rappresentare, paradossalmente, lo scenario migliore: la situazione reale dell'intero sistema italiano, inclusa quindi la quota di imprese totalmente disinteressate o inconsapevoli che hanno ignorato l'indagine, potrebbe rivelare criticità ancora più profonde.

4.2.2 Livello di consapevolezza normativa

In questa seconda fase dell'analisi, l'obiettivo è misurare il grado di conoscenza teorica delle nuove normative europee all'interno del campione. I dati raccolti nella Sezione 2 del questionario, accessibile esclusivamente ai rispondenti che confermano di aver sentito parlare delle tematiche oggetto di indagine (risposta affermativa

4. Indagine empirica: costruzione e discussione

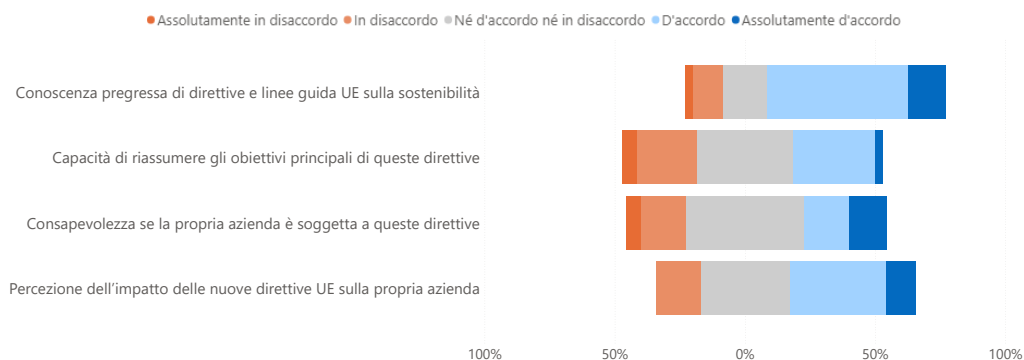


Figura 11: Livello di familiarità con le direttive UE e consapevolezza dei requisiti normativi (Domanda 7)

alla Domanda 6, cfr. Appendice A)⁹¹, permettono di valutare se le aziende italiane abbiano superato la fase di prima informazione o se vi siano ancora lacune cognitive significative.

Al fine di stimare la penetrazione dei temi ESG e della *due diligence* nel tessuto aziendale, si è proceduto all'analisi delle mediane delle risposte relative alla Domanda 7 (Fig. 11), scomponendola in due indicatori distinti. Le mediane sono state calcolate assegnando i valori da 1 a 5 alle corrispondenti opzioni della scala Likert (dove 1 rappresenta il valore più negativo e 5 quello più positivo): i valori ottenuti sono, dunque, da rapportare a un massimo di 5 (per chiarire, un valore di 3 rappresenta la neutralità o la sufficienza). Per la prima categoria di analisi, focalizzata sulla familiarità teorica, emerge un quadro meno critico del previsto. La mediana relativa alla «Conoscenza pregressa di direttive e linee guida UE sulla sostenibilità» si attesta sul valore di 4,0, indicando che per la maggioranza del campione il quadro normativo è sostanzialmente sconosciuto. Leggermente inferiore, ma ancora sufficiente, è il dato relativo alla *Capacità di riassumere gli obiettivi principali di queste direttive*, il quale registra una mediana di 3,0. Questi valori suggeriscono che la conoscenza non sembrerebbe essere frammentaria e superficiale: le aziende hanno «sentito parlare» delle nuove norme, ma non ne padroneggiano i contenuti.

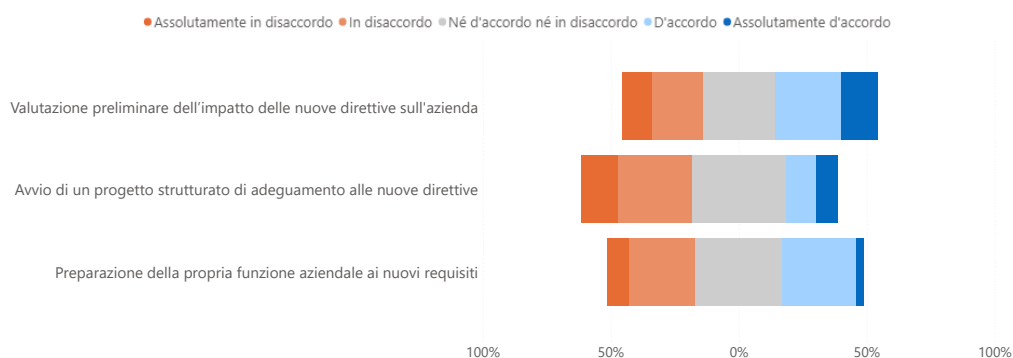
Proseguendo l'analisi con la seconda macro-categoria, focalizzata sulla percezione dell'applicabilità e delle conseguenze operative, si registra una dinamica interessante. Il terzo quesito (*Consapevolezza se la propria azienda è soggetta a queste direttive*) si attesta su una mediana di 3,0, valore che indica una posizione di incertezza o neutralità («Né d'accordo né in disaccordo»). Questa «zona grigia»

⁹¹Le risposte affermative alla Domanda 6 risultano pari a 70, corrispondenti all'87,5% del campione complessivo. Di conseguenza, le percentuali riportate nelle analisi successive sono calcolate con riferimento ai soli 70 rispondenti che hanno fornito risposta affermativa, e non più all'intero campione di 80 soggetti.

Tabella 1: Analisi delle mediane delle risposte alla Domanda 7

| Quesito | Categoria | Sottocategoria | Mediana |
|---------|------------------------|--|---------|
| 1 | Familiarità dichiarata | Conoscenza pregressa di direttive e linee guida UE sulla sostenibilità | 4,0 |
| 2 | | Capacità di riassumere gli obiettivi principali di queste direttive | 3,0 |
| 3 | Competenza descrittiva | Consapevolezza se la propria azienda è soggetta a queste direttive | 3,0 |
| 4 | | Percezione dell'impatto delle nuove direttive UE sulla propria azienda | 4,0 |

interpretativa conferma la confusione generata dalla complessità dei criteri di assoggettamento. Tuttavia, è il quarto quesito («Percezione dell'impatto delle nuove direttive UE sulla propria azienda») a fornire lo spunto più significativo, con una mediana pari a 4,0. Il fatto che la percezione dell'impatto (4,0) sia superiore alla certezza dell'assoggettamento giuridico (3,0) suggerisce un fenomeno di consapevolezza indiretta: le aziende, pur ignorando i dettagli della norma, avvertono con forza che la transizione influenzerà il loro business. Questo dato conferma l'ipotesi per cui la pressione percepita dalle PMI non deriva tanto dalla Gazzetta Ufficiale, quanto dalle richieste del mercato e della filiera (il già più volte citato «effetto cascata»), il che rende l'impatto operativo una certezza fattuale ancor prima che giuridica.

**Figura 12:** Stato di avanzamento dei processi di adeguamento interno (Domanda 9)

Un dato particolarmente interessante, inoltre, emerge confrontando tale «familiarità generale» con la capacità delle aziende di tradurre la teoria in passi concreti verso la conformità. L'analisi non evidenzia il divario atteso tra conoscenza teorica e applicazione pratica, bensì una sostanziale uniformità di giudizio che si attesta su una posizione di neutralità e incertezza (cfr. Fig. 12). Analizzando nel dettaglio i tre quesiti della Domanda 9, si osserva, infatti, un appiattimento dei valori media-

ni sul punteggio centrale di 3,0, il quale delinea uno scenario diffuso di «limbo» operativo.

- Primo quesito (*Valutazione preliminare dell'impatto delle nuove direttive sull'azienda*): la mediana pari a 3,0 suggerisce che la maggior parte delle aziende si trova in una fase interlocutoria. Non si registra, cioè, una totale inerzia ma manca ancora una valutazione formale e definitiva delle conseguenze normative.
- Secondo quesito (*Avvio di un progetto strutturato di adeguamento alle nuove direttive*): anche qui la mediana di 3,0 indica che, sebbene il tema sia entrato nell'agenda aziendale, la transizione verso la fase esecutiva non è ancora compiuta. Le imprese sembrano trovarsi in una fase di pianificazione sospesa, dove l'intenzione non si è ancora tradotta in budget stanziati e cantieri di lavoro pienamente operativi.
- Terzo quesito (*Preparazione della propria funzione aziendale ai nuovi requisiti*): la coerenza di questo dato con i precedenti è significativa. Emerge una percezione di adeguatezza «alla pari» con lo stato attuale dei progetti. I rispondenti ritengono le proprie competenze e strutture sufficienti per il livello (ancora preliminare) di attenzione che l'azienda sta dedicando al tema, senza sbilanciarsi verso un ottimismo ingiustificato né verso un pessimismo critico. Ciò riflette un fenomeno psicologico e organizzativo noto in letteratura come *overconfidence bias* (*bias* di eccessiva sicurezza). Circa un terzo del campione (31,4%) si dichiara pronto ad affrontare le nuove sfide, nonostante non siano stati stanziati budget né avviati cantieri di lavoro specifici. Tale atteggiamento costituisce un rischio latente di conformità: molti dirigenti sembrano sottostimare la portata delle nuove regole, ritenendo erroneamente che le procedure attuali siano sufficienti senza investimenti dedicati.

Questo allineamento statistico conferma l'ipotesi per cui la complessità dei criteri di applicazione (quali le soglie di fatturato, il numero di dipendenti o l'appartenenza a settori ad alto rischio) genera una prudenza diffusa, lasciando molte imprese in una «zona grigia» interpretativa che ne frena l'azione proattiva. La sostenibilità, in questa fase storica, sembra essere ancora percepita come un centro di costo da analizzare, piuttosto che come un investimento urgente da finanziare.

Tabella 2: Analisi delle medie delle risposte alla Domanda 9

| Quesito | Categoria | Mediana |
|---------|---|---------|
| 1 | Valutazione preliminare dell'impatto delle nuove direttive sull'azienda | 3,0 |
| 2 | Avvio di un progetto strutturato di adeguamento alle nuove direttive | 3,0 |
| 3 | Preparazione della propria funzione aziendale ai nuovi requisiti | 3,0 |

Nonostante l'incertezza sui dettagli applicativi, il mercato ha ben chiaro che il cambiamento sarà rilevante. Come si vedrà più avanti con la Domanda 10, in cui la percezione dell'impatto raggiunge mediane elevate (tendenti al 4), le aziende appaiono preoccupate e attente, indipendentemente dalla chiarezza normativa: esse riconoscono che le nuove direttive non saranno un mero adempimento formale, ma incideranno significativamente su *audit*, contratti e strategia.

4.2.3 Qualità dell'informazione e percezione del rischio

Un aspetto cruciale per comprendere l'atteggiamento delle imprese verso le nuove direttive è l'analisi delle fonti informative utilizzate. L'obiettivo di questa sezione è verificare l'ipotesi del «collo di bottiglia informativo»⁹²: si intende accertare se la qualità e l'autorevolezza delle fonti consultate influenzino la percezione della gravità e dell'impatto delle normative.

A tal fine, le fonti indicate nella Domanda 8 sono state ricondotte a due macro-categorie: le fonti *tecniche* - di cui fanno parte associazioni di categoria, consulenti esterni/legali e percorsi di formazione specialistica - che forniscono approfondimenti operativi e interpretazioni giuridiche strutturate; e le fonti *generaliste* - tra cui media tradizionali, *social network* o l'assenza di un canale informativo strutturato - che tendono a veicolare contenuti più sintetici, talvolta semplificati o orientati a una narrazione meno tecnica e più sensazionalistica del fenomeno.

Incrociando questa variabile con la percezione dell'impatto aziendale (Domanda 10, cfr. Fig. 14) e del rischio (Domanda 12, secondo quesito), emerge una correlazione significativa. I rispondenti che si affidano prevalentemente a fonti tecniche mostrano una percezione del rischio più realistica e dettagliata, spesso accompagnata da una maggiore consapevolezza delle opportunità strategiche. Al contrario, chi si informa tramite canali generalisti tende a manifestare una visione polarizza-

⁹²GLOBAL WITNESS, *Time to Dig Deeper: How the EU can make its Conflict Minerals Regulation work*, 2017, reperibile sul sito www.globalwitness.org.

4. Indagine empirica: costruzione e discussione

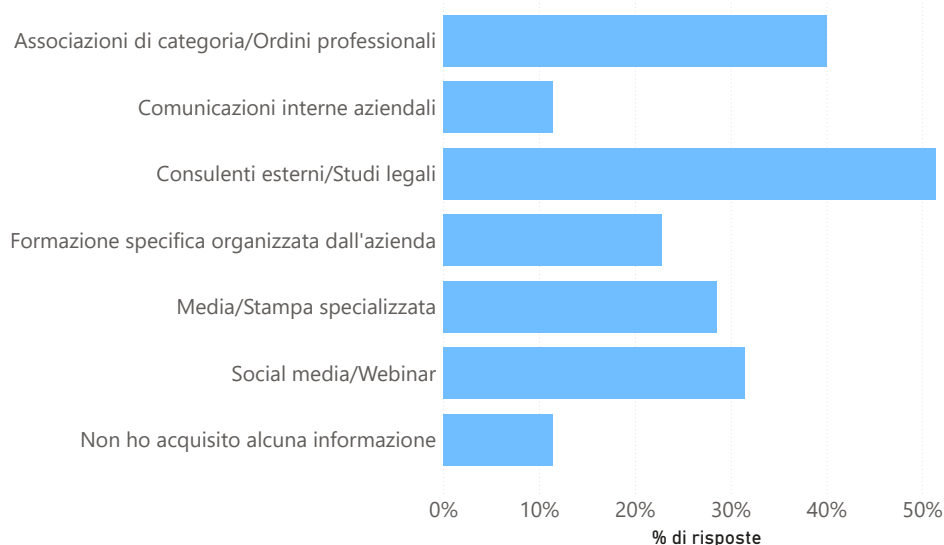


Figura 13: Percentuale di rispondenti che hanno selezionato ciascuna opzione della Domanda 8

ta: o sottostima la complessità dell'adeguamento o sviluppa un timore generico e allarmistico privo di fondamento tecnico. Questo dato suggerisce che l'accesso a un'informazione qualificata è il primo antidoto contro la paralisi decisionale che si accennava alla fine della sez. 4.2.2.

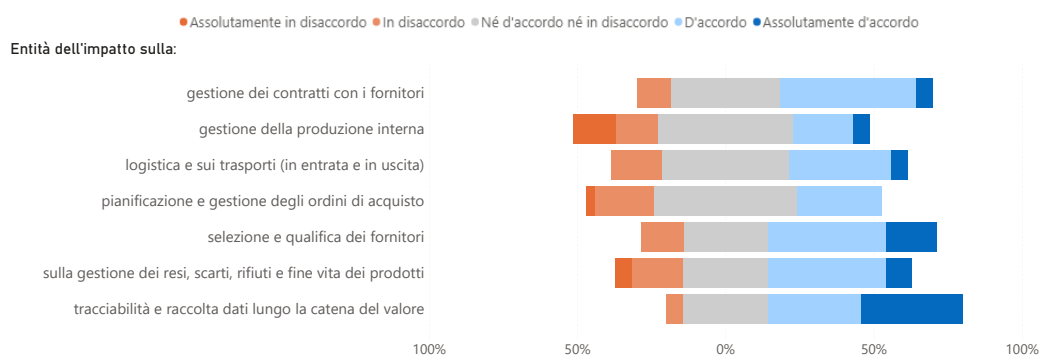


Figura 14: Percezione dell'impatto operativo sulle diverse funzioni aziendali (Domanda 10)

Al di là della percezione strategica, è fondamentale analizzare quali processi aziendali saranno maggiormente investiti dall'onda d'urto normativa. La Domanda 10 del questionario ha permesso di individuare quali criticità operative siano considerate primarie e quali secondarie, in base alle mediane dei punteggi assegnati dai rispondenti (Tab. 3). Il risultato che ne deriva delinea chiaramente la natura della sfida che attende le imprese italiane. Di seguito sono riportate le funzioni aziendali che hanno registrato i valori mediani più elevati:

Tabella 3: Classifica degli impatti operativi sulla *supply chain* (Domanda 10)

| Ambito di impatto | Mediana | Posizione |
|---|---------|-----------|
| Gestione dei contratti con i fornitori | 4,0 | 1 |
| Gestione dei resi, scarti, rifiuti e fine vita dei prodotti | 3,0 | 2 |
| Gestione della produzione interna | 3,0 | 2 |
| Logistica e sui trasporti (in entrata e in uscita) | 3,0 | 2 |
| Pianificazione e gestione degli ordini di acquisto | 3,0 | 2 |
| Selezione e qualifica dei fornitori | 4,0 | 1 |
| Tracciabilità e raccolta dati lungo la catena del valore | 4,0 | 1 |

- Gestione dei contratti con i fornitori** - Mediana 4,0: l'aspetto legale, pur rilevante, appare leggermente meno critico rispetto a quello tecnico-operativo. La revisione delle clausole contrattuali è vista come un onere gestibile, purché ci sia la possibilità di ricevere un supporto dai dati.
- Selezione e qualifica dei fornitori** - Mediana 4,0: strettamente legato al punto sopra, evidenzia la necessità di rivedere i criteri di acquisto. Le aziende prevedono di dover modificare radicalmente i propri albi fornitori, inserendo parametri di sostenibilità vincolanti che potrebbero escludere partner storici non conformi.
- Tracciabilità e raccolta dati lungo la catena del valore** - Mediana 4,0: questo rappresenta la criticità assoluta. Il problema principale non risiede nella volontà di essere sostenibili, ma nella capacità tecnica di dimostrarlo. Le aziende temono di non riuscire a recuperare informazioni affidabili e granulari lungo l'intera catena di fornitura, specialmente per quanto riguarda le emissioni indirette (Scope 3, cfr. sez. 1.2). La barriera alla conformità, dunque, non è etica, ma tecnologica e informativa.

Si osserva un appiattimento verso l'alto dei valori mediani, segno che l'impatto normativo è percepito come trasversale su tutte le funzioni aziendali, senza aree di esclusione. Tuttavia, gli ambiti riguardanti fornitori e dati (mediana 4,0) si distaccano nettamente dal blocco più strettamente logistico e produttivo (mediana 3,0), a conferma del fatto che la sfida è principalmente relazionale e informativa.

L'ultima parte dell'analisi si concentra sul sentimento strategico del mercato. Ci si interroga se le nuove direttive siano percepite come un mero costo burocratico o come una leva per la competitività.

Il confronto tra la percezione del rischio e quella dell'opportunità (Domanda 12) restituisce un quadro sorprendentemente costruttivo e maturo. La mediana relativa alla *Percezione delle nuove direttive come rischio* per l'azienda si attesta sul

valore di 3,0 (Né d'accordo né in disaccordo), indicando una prudente consapevolezza delle incertezze operative, ma senza allarmismi; al contrario, il dato relativo all'opportunità sale a 4,0. Questo divario positivo potrebbe segnare un punto di svolta culturale: le imprese italiane, pur riconoscendo le incognite legate all'implementazione, sembrerebbero essere convinte che l'adeguamento normativo possa trasformarsi in un vantaggio competitivo concreto.



Figura 15: Orientamento strategico delle imprese (Domanda 12)

L'analisi incrociata dei dati evidenzia, inoltre, una dinamica virtuosa: si osserva una correlazione positiva tra grado di maturità organizzativa e livello di ottimismo dichiarato. Le aziende che hanno già avviato valutazioni d'impatto o progetti di adeguamento tendono a percepire con maggior chiarezza i benefici di lungo periodo, confermando che la conoscenza diretta della materia è il miglior antidoto contro la paura del cambiamento.

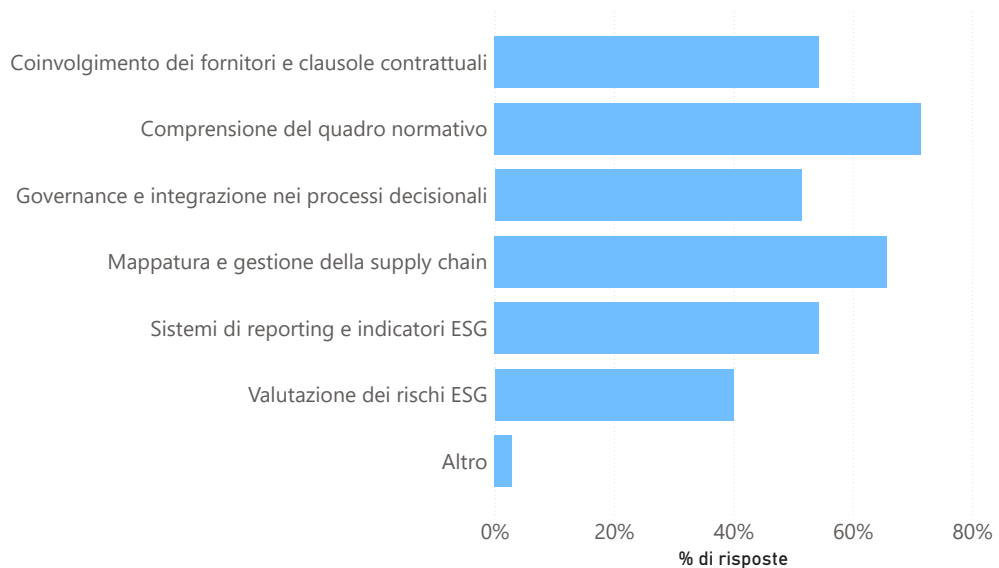


Figura 16: Percentuale di rispondenti che hanno selezionato ciascuna opzione della Domanda 11

A conferma della natura tecnica della sfida, la Domanda 11 evidenzia le competenze interne più lacunose che le aziende sentono l'urgenza di colmare. Le

frequenze di risposta⁹³ indicano una chiara gerarchia dei bisogni:

1. **Comprensione del quadro normativo (21%)**: nonostante la familiarità generale, permane un forte bisogno di chiarimenti sulle regole di base e sulla loro applicabilità.
2. **Mappatura e gestione della *supply chain* (19%)**: emerge la necessità di strumenti e competenze per «vedere oltre» i confini aziendali. La capacità di mappare la filiera non è più un'opzione logistica, ma un requisito di conformità imprescindibile.
3. **Coinvolgimento dei fornitori e clausole contrattuali (16%)**: serve supporto per gestire la relazione negoziale con la filiera e trasmettere i nuovi obblighi ai partner commerciali e logistici.
3. **Sistemi di rendicontazione e indicatori ESG (16%)**: conferma la centralità del problema dei dati. Le aziende cercano strumenti e metriche per misurare la sostenibilità.

Questi dati chiudono il cerchio dell'analisi: le imprese sono consapevoli che per trasformare il rischio in opportunità devono prima risolvere il problema della raccolta dati e della gestione della fornitura, e per farlo necessitano di nuove competenze specifiche che oggi spesso mancano in organico.

⁹³Per frequenza di risposta si intende il numero di volte in cui una determinata opzione è stata selezionata, rapportato al totale complessivo delle risposte raccolte.

5 Le implicazioni operative della transizione: una valutazione complessiva

L'indagine empirica ha restituito la fotografia di un tessuto imprenditoriale consapevole dell'imminente cambiamento, ma frenato da incertezze operative e carenze strutturali. Partendo dalle evidenze statistiche emerse, il presente capitolo si propone di approfondire le dinamiche industriali e normative che generano tali criticità. L'obiettivo delle pagine seguenti è tradurre i numeri in scenari operativi. Si approfondirà come la complessità tecnica della misurazione ESG stia ridefinendo gli equilibri di potere tra grandi committenti e PMI e quali rischi macroeconomici comporti un quadro regolatorio così stringente per la tenuta del sistema industriale.

5.1 La misurazione oggettiva: il paradosso dello Scope 3 nel settore manifatturiero

L'analisi dei risultati illustrata nel capitolo precedente ha evidenziato come la tracciabilità dei dati costituisca la principale criticità operativa per le imprese intervistate, con un livello mediano di rilevanza pari a 4,0 su 5,0. Tale evidenza risulta coerente con la composizione del campione, fortemente concentrato nel settore Artigianato/Manifatturiero, che in Italia rappresenta la quota più ampia delle PMI (circa il 37%).⁹⁴ Come si diceva nella sez. 1.2, per queste realtà, la transizione verso una reale sostenibilità impone un radicale cambio di paradigma: il superamento di un approccio alla rendicontazione basato sulla narrazione qualitativa delle intenzioni, a favore di una logica quantitativa fondata sulla misurazione oggettiva e verificabile degli impatti ESG. La letteratura recente sottolinea come proprio la difficoltà di integrare misure ESG comparabili e affidabili rappresenti tuttora un ostacolo centrale alla trasparenza informativa delle imprese⁹⁵.

Il processo di rendicontazione si configura, dunque, come una sfida sia tecnica sia contabile, dove il margine di errore deve essere ridotto al minimo per evitare accuse di *greenwashing*. La qualità della rendicontazione non finanziaria è strettamente connessa alla disponibilità di dati accurati, coerenti e comparabili tra settori

⁹⁴PwC, *The Italian Specialized Credit Market: Serving the Needs of SMEs*, 2023, p. 9, reperibile sul sito www.pwc.com.

⁹⁵L. BISCEGLIA, *L'informativa non finanziaria che tiene conto dei diritti umani e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – Una revisione sistematica della letteratura*, in *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 2025, p. 33 ss.

e tipologie di imprese⁹⁶. In tale scenario, il banco di prova più rilevante è rappresentato dalla quantificazione dell'impronta carbonica (*carbon footprint*). A livello internazionale, il riferimento standard è il *GHG Protocol*, che classifica le emissioni in tre *Scope* e per cui si rimanda nuovamente alla sez. 1.2. L'esigenza di strutturare dati coerenti per *Scope* 1, 2 e 3 costituisce uno dei principali problemi di responsabilità nella rendicontazione ambientale, poiché richiede sistemi informativi e controlli internamente integrati e interoperabili⁹⁷.

Per un'azienda manifatturiera italiana, calcolare lo *Scope* 3 significa mappare l'impatto ambientale di fornitori situati magari in altri continenti, calcolare le emissioni della logistica affidata a terzi e, in più, stimare l'impatto dello smaltimento dei propri prodotti a fine ciclo. In un contesto di filiere globali, questo comporta una forte dipendenza da dati esterni e metodologie di stima diverse, con ripercussioni significative sulla qualità informativa complessiva del report⁹⁸. Significa, in sostanza, gestire una mole di dati che risiede fuori dalla giurisdizione e dal controllo diretto dell'azienda.

La difficoltà tecnica si acuisce nella distinzione tra dati primari e dati secondari. Mentre per lo *Scope* 1 e 2 l'azienda può contare, per esempio, sulle proprie bollette energetiche o sui contatori (dati primari), per lo *Scope* 3 le PMI sono spesso costrette ad affidarsi a stime basate su medie di settore (dati secondari), che riducono l'accuratezza del calcolo e la possibilità di valorizzare i propri sforzi di efficientamento specifici. Tale criticità è riconosciuta non solo nei documenti aziendali, ma anche in ricerche accademiche che evidenziano come l'eterogeneità delle fonti di dati e la mancanza di indicatori standardizzati riducano la capacità informativa dei report ESG⁹⁹. Questa complessità spiega perfettamente il dato empirico: il timore delle aziende non è etico, ma operativo. La difficoltà risiede nel reperire informazioni granulari e affidabili da una moltitudine di attori esterni e flussi logistici frammentati, una problematica simile a quella identificata nella letteratura sulla «carezza dei dati sulla sostenibilità» (*sustainable data gap*) all'interno delle dichiarazioni non finanziarie¹⁰⁰.

⁹⁶L. DI CHIACCIO et al., *The evolution of non-financial report quality and visual content: information asymmetry and strategic signalling: a cross-cultural perspective*, in *Environment, Development and Sustainability*, 2025, n. 27, p. 26427.

⁹⁷A. DE BORTOLI et al., *Planning sustainable carbon neutrality pathways: accounting challenges experienced by organizations and solutions from industrial ecology*, in *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 2023, vol. 28, n. 7, p. 746 ss.

⁹⁸L. BISCEGLIA, *op. cit.*, p. 33 ss.

⁹⁹F. BERG et al., *Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings*, in *Review of Finance*, 2022, vol. 26, n. 6, p. 1315 ss.

¹⁰⁰S. KOTSANTONIS, G. SERAFEIM, *Four Things No One Will Tell You About ESG Data*, 2019, in *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 31, n. 2, p. 50 ss.

La complessità tecnica intrinseca alla misurazione dello Scope 3 non si scontra soltanto con l'assenza di dati esterni, ma impatta violentemente contro un deficit strutturale interno alle organizzazioni. Come emerso dall'indagine empirica (cfr. Domanda 9 e 11), esiste una preoccupante discrepanza tra la percezione soggettiva dei manager, i quali spesso si dichiarano pronti ad affrontare la transizione, e l'assenza oggettiva di risorse dedicate. La quantificazione dell'impronta carbonica non è un semplice esercizio contabile che può essere assorbito dall'ufficio amministrativo esistente; richiede competenze ibride di ingegneria ambientale, analisi dei dati e controllo di gestione industriale che l'imprenditore tipico o il responsabile amministrativo di una PMI raramente possiedono.

Questa lacuna costringe le imprese a un bivio oneroso: investire nella formazione di figure nuove e difficili da reperire sul mercato del lavoro oppure affidarsi interamente all'esternalizzazione verso consulenti specializzati. In entrambi i casi, la sostenibilità cessa di essere un valore astratto per diventare una voce di costo fissa e ricorrente nel conto economico, aggravando quella «paralisi attuativa» rilevata nel campione: le aziende sanno cosa dovrebbero fare, ma non hanno internamente le risorse per iniziare a farlo.

5.2 Standardizzazione e comparabilità: il ruolo della materialità finanziaria e dell'ISSB

La seconda barriera tecnica che le imprese si trovano ad affrontare, strettamente connessa alla raccolta dei dati, è l'eterogeneità metodologica. L'assenza di un linguaggio comune e la proliferazione di modelli di rendicontazione diversi limitano drasticamente la comparabilità delle informazioni, esponendo il mercato a un'asimmetria informativa in cui vengono spesso premiati gli attori più abili nella comunicazione piuttosto che quelli più performanti nella sostanza industriale.

Per rispondere all'esigenza di metriche confrontabili e finanziariamente rilevanti, assume un ruolo centrale il *framework* del Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Fondata nel 2011, questa organizzazione ha sviluppato standard settoriali specifici con un obiettivo preciso: identificare il sottoinsieme di questioni ESG che hanno maggiori probabilità di impattare sulla condizione finanziaria o sulle performance operative delle aziende di un determinato settore.

A differenza di altri standard (come il GRI, *Global Reporting Initiative*) che si focalizzano sull'impatto dell'azienda verso l'esterno, il SASB adotta una prospettiva di «materialità finanziaria» (*financial materiality*)¹⁰¹. Questo approccio mira a

¹⁰¹EUROPEAN COMMISSION, *Guidelines on reporting climate-related information*, 2019, reperibile sul sito www.ec.europa.eu; N. MADISON, E. SCHIEHL, E., *The Effect of Financial*

fornire agli investitori e ai finanziatori dati comparabili, coerenti e affidabili per i processi decisionali di allocazione del capitale. E così, per una PMI manifatturiera inserita in una filiera globale, l'adozione di metriche SASB (ad esempio, sulla gestione energetica o sulla sicurezza sul lavoro) non è solo un esercizio di *compliance*, ma un modo per comunicare la propria solidità e resilienza al mercato dei capitali.

Nonostante ciò, il ruolo del SASB va letto in una prospettiva più ampia che trascende i confini europei. La dottrina ha spesso fatto riferimento al cosiddetto «effetto Bruxelles» (*Brussels Effect*), teorizzato da Anu Bradford¹⁰², per descrivere la capacità dell'Unione Europea di esportare unilateralmente i propri standard normativi a livello globale, costringendo di fatto le imprese estere ad adeguarsi per mantenere l'accesso al Mercato Unico. Sebbene questo meccanismo sia evidente con la CSRD e la CSDDD, si assiste oggi a una dinamica più complessa, definita in letteratura come «oltre l'effetto Bruxelles» (*Beyond the Brussels Effect*)¹⁰³.

Quando l'Unione Europea adottò la CSRD, molti osservatori scommisero sul *Brussels Effect*, prevedendo che la forza regolatoria europea avrebbe imposto il proprio modello di «doppia materialità» come standard globale (cfr. sezz. 2.1.4 e 2.1.6). Eppure, sta accadendo qualcosa di diverso e inaspettato: l'ascesa di un «vincitore improbabile», l'International Sustainability Standards Board (ISSB)¹⁰⁴.

L'ISSB, che ha recentemente consolidato sotto la sua competenza proprio gli standard SASB, sta riuscendo dove i regolatori statali hanno faticato: costruire un consenso globale in un panorama frammentato. Il successo dell'ISSB si fonda su tre pilastri che lo distinguono nettamente dall'approccio del legislatore europeo. In primo luogo, il focus sulla materialità finanziaria: a differenza della doppia materialità europea, che richiede di misurare l'impatto dell'impresa sulle persone e sul pianeta, l'ISSB adotta il concetto di materialità finanziaria, già familiare a revisori e mercati dei capitali. Questo approccio rende più agevole l'applicazione degli standard per le imprese e abbassa l'onere amministrativo rispetto ai complessi requisiti europei. In secondo luogo, la credibilità istituzionale senza coercizione: pur non possedendo autorità regolatoria, l'ISSB beneficia della legittimità della Fondazione IFRS (International Financial Reporting Standards), che gestisce i principi contabili utilizzati in gran parte del mondo. Tale posizionamento tecnocratico e politicamente neutrale

Materiality on ESG Performance Assessment, in *Sustainability*, 2021, vol. 13, n. 3652.

¹⁰²Anu Bradford è una giurista e accademica, specializzata in diritto dell'Unione Europea, regolazione digitale, diritto del commercio internazionale e diritto antitrust comparato e internazionale. È nota a livello internazionale per il contributo teorico del cosiddetto *Brussels Effect*, ossia la capacità dell'Unione Europea di estendere unilateralmente i propri standard normativi a livello globale attraverso le dinamiche di mercato.

¹⁰³S. GADINIS e S. FREGONI, *Beyond the Brussels Effect: The Surprising Rise of International Sustainability Standards*, in *Oxford Business Law Blog*, 2022.

¹⁰⁴*Ibidem*.

consente a giurisdizioni diverse di adottare i suoi standard senza sottostare a un'agenda regolatoria estera, come quella di Bruxelles o di Washington. Infine, l'eredità pragmatica: l'ISSB non parte da zero, ma si basa su standard privati già ampiamente utilizzati dal mercato, come il SASB, trasformando la *soft law* in un punto di riferimento globale e rendendo la sua stessa adozione più simile alla formalizzazione di pratiche esistenti che all'imposizione di un nuovo regime¹⁰⁵. In ogni caso, è doveroso segnalare che lo scenario non è necessariamente destinato a rimanere conflittuale. Recentemente, EFRAG e la Fondazione IFRS hanno pubblicato linee guida congiunte sull'interoperabilità tra gli standard europei (ESRS) e quelli globali (ISSB). Questo dialogo istituzionale è vitale per le PMI internazionalizzate italiane: l'obiettivo è evitare il cosiddetto «doppio onere di rendicontazione» e permettere, così, alle imprese di utilizzare un unico set di dati fondamentali per soddisfare sia i requisiti di conformità europei sia le aspettative degli investitori globali.

Questo scenario, definito appunto «Beyond the Brussels Effect», pone le imprese italiane, specialmente quelle internazionalizzate, di fronte a una sfida tecnica duplice. Mentre l'Europa spinge per una regolamentazione onnicomprensiva ma geograficamente limitata, i mercati globali e gli investitori istituzionali (come BlackRock, cfr. nota 41) stanno convergendo verso il modello pragmatico dell'ISSB. La standardizzazione, dunque, non è univoca: le aziende si trovano a dover navigare tra la *compliance* normativa europea e le aspettative finanziarie globali, richiedendo competenze tecniche ancora carenti (come anche rilevato dalla Domanda 11 dell'indagine) per tradurre i propri processi in metriche capaci di soddisfare tutti. L'ascesa di standard internazionali come il SASB dimostra che l'approccio europeo, basato sulla doppia materialità e su una regolamentazione rigida, non è l'unico polo di attrazione. Esiste una forte spinta da parte dei mercati dei capitali globali verso standard di sostenibilità finanziaria pura, focalizzati esclusivamente sui rischi che i fattori ESG pongono al valore d'impresa.

Si potrebbe obiettare che tale scenario di competizione tra standard globali riguardi esclusivamente le multinazionali quotate e non il tessuto delle PMI italiane, che dall'analisi demografica del campione risulta operare prevalentemente sul mercato domestico. Tuttavia, l'interconnessione profonda delle filiere produttive rende questa distinzione ormai obsoleta, se non pericolosamente illusoria. Anche la piccola impresa artigiana o manifatturiera che non esporta direttamente una singola unità di prodotto si trova quasi invariabilmente e inevitabilmente a essere subfornitrice di secondo o terzo livello per grandi gruppi industriali che, al contrario, devono rispon-

¹⁰⁵EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP (EFRAG) & INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS), *ESRS-ISSB Standards - Interoperability Guidance*, 2024, reperibile sul sito www.ifrs.org.

dere alle esigenze informative dei mercati finanziari internazionali e degli investitori istituzionali globali.

Di conseguenza, la richiesta di conformità agli standard internazionali non si ferma ai cancelli della grande impresa capofila, ma viene trasmessa lungo la catena del valore con un effetto domino inarrestabile. La PMI locale si trova così nella paradossale condizione di dover «parlare la lingua» della finanza globale e produrre dati leggibili dagli algoritmi dei grandi gruppi internazionali, pur mantenendo una struttura organizzativa e dimensionale calibrata su logiche di mercato domestiche. L'insularità non è più una protezione: nell'economia integrata, ogni fornitore è globale, volente o nolente.

Nonostante l'importanza strategica di questi strumenti, come rilevato dall'indagine esposta nel capitolo precedente (nello specifico, ancora una volta, la Domanda 11), le competenze tecniche necessarie per implementare tali standard sono ancora carenti: le aziende riconoscono l'importanza dei dati, ma mancano spesso delle figure professionali dedicate in grado di tradurre i processi produttivi in metriche standardizzate, che siano esse conformi ai dettami di Bruxelles o alle aspettative dei mercati globali.

5.3 I nuovi oneri per le PMI: asimmetrie e rischi operativi

Il trasferimento degli obblighi di sostenibilità lungo la catena del valore, che - come ripetuto più volte nel corso della trattazione - è il meccanismo cardine della CSDDD, non è un processo neutro. Esso evidenzia e amplifica le disparità strutturali esistenti tra capofiliera (spesso grandi multinazionali) e fornitori (PMI), creando asimmetrie di natura sia giuridico-amministrativa sia operativa.

Sebbene la normativa europea si rivolga direttamente alle grandi imprese (enti di interesse pubblico o grandi gruppi), le PMI non quotate si trovano ad affrontare una crescente pressione indiretta. Tale fenomeno non si manifesta come un semplice invito alla sostenibilità, ma come una vera e propria privatizzazione dell'applicazione normativa: il legislatore delega alle grandi imprese il compito di vigilare sui propri fornitori, trasformando la *compliance* pubblica in obblighi contrattuali privati. Sul piano industriale, le grandi imprese capofiliera, responsabili della propria catena del valore, richiedono ai fornitori dati funzionali alla rendicontazione dello Scope 3 e garanzie di conformità etica e ambientale. Ciò si traduce in clausole contrattuali progressivamente più stringenti, che impongono alle PMI l'adesione a codici di condotta predisposti unilateralmente, l'accettazione di verifiche da parte di soggetti terzi a proprie spese e l'obbligo di fornire dati dettagliati in materia, per esempio, di emissioni e diritti umani, pena la risoluzione del contratto. Si configura così il fe-

nomeno di *contractual cascading* (cfr. sez. 2.2.6), in cui l'onere della prova e degli adempimenti viene sistematicamente trasferito sul contraente economicamente più debole¹⁰⁶.

L'impatto di questi oneri genera un'evidente asimmetria di risorse basata sulle economie di scala dell'ottemperanza ai criteri ESG. Mentre una multinazionale può strutturare interi dipartimenti dedicati alla *compliance* e alla sostenibilità (come nel caso citato da Schall riguardante Volkswagen in risposta alla legge tedesca Lk-SG¹⁰⁷), per una PMI la gestione di questionari complessi, *audit* esterni e richieste di dati eterogenei da parte di molteplici clienti rappresenta un costo spesso proibitivo e una distrazione dal *core business*. L'incertezza legale e la sovrapposizione tra norme nazionali ed europee crea un ambiente ostile per le imprese minori, per le quali questo scenario rischia di trasformarsi in un vero e proprio «mostro burocratico»¹⁰⁸, dove la sostenibilità è percepita come burocrazia e non come strategia. È in questa prospettiva che assumono rilievo strumenti come il VSME sviluppato dall'EFRAG (cfr. 2.1.6). Tale standard offre un linguaggio comune e semplificato, pensato specificamente per le imprese più piccole, capace di facilitare il flusso informativo lungo la catena del valore e tentare di trasformare la *due diligence* da onere insostenibile a processo gestibile e proporzionato.

Tuttavia, dal punto di vista operativo, il rischio più concreto per le PMI non è la sanzione amministrativa diretta (da cui sono spesso escluse per soglia dimensionale), quanto il fenomeno del «disimpegno selettivo» (*de-risking*) commerciale da parte delle capofiliera, o quello che la dottrina definisce approccio «taglia e scappa» (*cut and run*)¹⁰⁹. Le grandi imprese, di fronte alla difficoltà tecnica di monitorare efficacemente fornitori piccoli o situati in aree a rischio, e temendo le conseguenze della responsabilità civile introdotta dalla CSDDD, potrebbero purtroppo optare per una razionalizzazione brutale della catena di fornitura. Questo significa escludere a priori le PMI che non sono in grado di fornire le garanzie documentali richieste con la rapidità e la precisione necessarie, sostituendole con partner più strutturati e dimensionalmente capaci di assorbire i costi di *compliance*, indipendentemente dalla qualità intrinseca del prodotto o dalla sostenibilità reale delle pratiche.

¹⁰⁶M. WILHELM, *Mandatory due diligence legislation: a paradigm shift for the governance of sustainability in global value chains?*, in *Journal of International Business Policy*, 2024, vol. 7, p. 459 ss.

¹⁰⁷Cfr. sez. 2.2.2 e A. SCHALL, *The CSDDD: Good Law or Bad Law?*, in *European Company Law Journal*, 2024, vol. 21, n. 3, p. 56.

¹⁰⁸K. STEHL, *With CSRD and CSDDD Fast Approaching, Germany Keeps Wrangling Over Sustainability Reporting*, in *Oxford Law Blogs*, 2024.

¹⁰⁹OECD, *OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks*, 2025, p. 90, reperibile su www.oecd.org.

5.3.1 La selezione del fornitore: l'innalzamento delle barriere all'ingresso

L'impatto della normativa sulla sostenibilità non si esaurisce nella produzione di dati e nella reportistica contabile, ma penetra profondamente nei meccanismi operativi della catena di fornitura, alterando le logiche fondamentali con cui le aziende interagiscono tra loro. Se storicamente le decisioni di acquisto nel mercato B2B erano guidate dalla triade «prezzo, qualità, tempi di consegna», l'attuale scenario normativo impone l'inserimento di una quarta variabile, spesso sovraordinata alle altre: la conformità socio-ambientale. Questa evoluzione non rappresenta un semplice aggiustamento parametrico, ma una ristrutturazione dei processi aziendali che investe tre fasi critiche del rapporto di fornitura, trasformando la collaborazione tra imprese in un sistema di sorveglianza a cascata. In questo scenario, la sostenibilità rischia di diventare una barriera all'ingresso del mercato che favorisce la concentrazione industriale a discapito della biodiversità imprenditoriale.

Il primo processo a subire una mutazione radicale è la qualifica dei fornitori: le imprese capofila, infatti, spinte dalla necessità di mitigare i rischi legali introdotti dalla CSDDD, stanno trasformando i criteri di accesso ai propri albi fornitori, erigendo vere e proprie barriere all'ingresso basate sulla sostenibilità. Per una PMI, così, la presentazione di un'offerta competitiva non è più condizione sufficiente per accedere a una gara d'appalto. L'invio del preventivo deve essere preceduto o accompagnato da un complesso processo di accreditamento, che richiede l'adesione a piattaforme terze di classificazione ESG. Le PMI, quindi, sono costrette a iscriversi a pagamento a tali piattaforme e a caricare documentazione probatoria per ottenere un punteggio minimo: il mancato raggiungimento della soglia di sufficienza comporta l'esclusione automatica, indipendentemente dall'eccellenza tecnica del prodotto offerto. Contestualmente, le imprese devono compilare questionari di autovalutazione, che indagano su aspetti eterogenei, dalle emissioni di CO₂ alle politiche di parità di genere, fino alla provenienza delle materie prime.

Questo fenomeno genera un onere amministrativo sproporzionato per le piccole imprese, che si trovano a dover allocare risorse umane qualificate non alla produzione o all'innovazione, ma alla gestione burocratica di moduli ripetitivi. La sostenibilità diventa così un prerequisito di idoneità, un «biglietto d'ingresso» (*ticket-to-play*) che rischia di tagliare fuori dal mercato i fornitori meno strutturati amministrativamente, anche se virtuosi nei fatti¹¹⁰.

Una volta superata la selezione, la relazione tra cliente e fornitore viene cri-

¹¹⁰Cfr. N. SRINIVASAN, L. EDEN, *Going digital multinationals: Navigating economic and social imperatives in a postpandemic world*, in *Journal of International Business Policy*, 2021, vol. 4, n. 2, p. 236.

stallizzata in contratti che hanno cambiato natura ontologica. Non si tratta più di semplici accordi di compravendita o somministrazione, ma di sofisticati strumenti di gestione e trasferimento del rischio legale. Le grandi imprese integrano nei contratti di fornitura clausole specifiche, definite dalla dottrina «clausole a cascata» (*cascading clauses*), che impongono alla PMI obblighi penetranti:

1. Adesione unilaterale ai Codici di Condotta: il fornitore è tenuto a sottoscrivere e rispettare il Codice Etico del cliente, accettando standard che possono essere più severi della legge nazionale applicabile.
2. Diritto di *audit*: le capofiliera si riservano il diritto contrattuale di effettuare ispezioni, con o senza preavviso, presso gli stabilimenti della PMI e, fattore cruciale, impongono alla piccola impresa di garantire lo stesso diritto di accesso presso i propri subfornitori.
3. Obbligo di flusso dati: il fornitore si impegna contrattualmente a fornire dati periodici e granulari, assumendosi la responsabilità legale della loro accuratezza.

L'aspetto più critico per le PMI risiede nella diffusione delle clausole di risoluzione espressa legate alla sostenibilità. Il mancato rispetto di uno standard ambientale o l'incapacità di fornire un dato entro scadenze perentorie, può diventare giusta causa per l'interruzione immediata del rapporto commerciale e la richiesta di risarcimento danni. In questo modo, la grande impresa utilizza il contratto per «esternalizzare la responsabilità», trasferendo il rischio operativo e sanzionatorio sull'anello più debole della catena, trasformando la collaborazione industriale in un rapporto di sorveglianza gerarchica¹¹¹.

Infine, l'impatto normativo modifica la gestione fisica e quotidiana dei flussi logistici e produttivi. La necessità di tracciare le emissioni (Scope 3) e di mappare l'origine dei materiali spinge verso un modello di trasparenza «totale» che mal si concilia con le prassi tradizionali di riservatezza industriale.

Le PMI potrebbero, dunque, trovarsi soggette a quella che viene definita «fatica da ispezione» (*audit fatigue*)¹¹²: la continua sovrapposizione di controlli da parte di clienti diversi, ognuno con i propri standard e i propri ispettori, che interrompono i cicli produttivi e assorbono tempo prezioso. Inoltre, l'imminente introduzione del Passaporto Digitale di Prodotto (*Digital Product Passport, DPP*) a livello europeo

¹¹¹L. TENREIRA, *The drafting of due diligence clauses by global lawyers: the example of flow-down clauses*, in *International business law journal*, 2022, n. 5, p. 453 ss.

¹¹²M.K. KHALID et al., *Conceptualizing audit fatigue in the context of sustainable supply chains*, in *Sustainability*, 2020, vol. 12, n. 21, p. 2 ss.

richiederà di associare al flusso fisico delle merci un flusso digitale di dati certificati, imponendo investimenti in tecnologie di tracciabilità (come la *blockchain*) che molte piccole imprese non possono ancora permettersi¹¹³.

Questo scenario sta iniziando a influenzare anche la geografia degli approvvigionamenti. Le capofiliera, per ridurre i rischi di interruzione della catena e abbattere le emissioni legate al trasporto, mostrano una tendenza al riavvicinamento delle forniture (*nearshoring* o *reshoring*). Se da un lato questo potrebbe favorire le PMI italiane ed europee rispetto ai concorrenti asiatici, dall'altro aumenta la pressione competitiva: essere vicini non basta più, bisogna essere vicini, trasparenti e capaci di dimostrarlo digitalmente in tempo reale.

5.3.2 Prospettive critiche: competitività, effetto boomerang e paternalismo

L'impatto della CSDDD sulle PMI e sulla struttura industriale europea deve essere valutato anche alla luce del più ampio dibattito sulla competitività del Vecchio Continente. Il recente rapporto predisposto da M. Draghi sul futuro della competitività europea identifica nell'eccesso di regolamentazione e nella complessità burocratica uno dei principali freni alla crescita dell'Unione rispetto ai *competitor* globali, principalmente USA e Cina¹¹⁴. Secondo il rapporto, l'Europa soffre di un «deficit di innovazione» aggravato da oneri di *reporting* che sottraggono risorse agli investimenti produttivi, colpendo sproporzionatamente le imprese più piccole. Se da un lato la Direttiva persegue obiettivi etici ineccepibili, dall'altro rischia di creare uno svantaggio competitivo per le filiere europee rispetto a concorrenti extra-UE meno regolamentati.

L'adozione di qualsiasi regolamentazione modifica i comportamenti e i costi rispetto al contesto preesistente; qualora solo una parte degli operatori globali sia interessata da tali vincoli, si introduce inevitabilmente un'alterazione degli equilibri concorrenziali. In un'economia integrata, forti asimmetrie nella severità delle politiche ambientali possono spingere le capacità produttive verso giurisdizioni con normative più lasche, generando il fenomeno del *carbon leakage* (delocalizzazione

¹¹³Il *Digital Product Passport* (DPP) è previsto dal Regolamento (UE) 2024/1781 sull'istituzione di un quadro per la definizione di requisiti di progettazione ecocompatibile dei prodotti sostenibili (*Ecodesign for Sustainable Products Regulation*, ESPR). Esso consiste in un sistema elettronico che rende disponibili, in formato digitale, informazioni relative a composizione, prestazioni ambientali, durabilità, riparabilità e gestione a fine vita del prodotto, al fine di assicurare tracciabilità e conformità ai requisiti di sostenibilità. Il regolamento è entrato in vigore nel luglio 2024; l'introduzione concreta del DPP avverrà gradualmente mediante atti delegati della Commissione che individueranno le categorie di prodotti interessate, con prime applicazioni previste a partire dalla metà del 2026.

¹¹⁴M. DRAGHI, *Il futuro della competitività Europea - Parte B, Analisi approfondita e raccomandazioni*, 2024, versione in italiano.

delle emissioni, cfr. sez. 2.1.5), che sposta l'inquinamento altrove piuttosto che ridurlo globalmente¹¹⁵.

Tale dinamica rischia di generare un «effetto boomerang» rispetto alle intenzioni del legislatore comunitario¹¹⁶. L'obiettivo dell'Unione Europea è sfruttare il *Brussels Effect*: tuttavia, quest'ultimo «funziona» solo se il mercato europeo rimane sufficientemente attrattivo da giustificare i costi di adeguamento. Se l'eccessiva rigidità normativa impone costi insostenibili o se mercati alternativi (come quello asiatico) crescono in rilevanza senza imporre vincoli analoghi, i partner commerciali potrebbero decidere di distaccarsi dalle filiere europee o di aggirarle, isolando economicamente il Vecchio Continente¹¹⁷.

Inoltre, emerge una critica di natura filosofica ed economica sollevata da parte della dottrina giuridica: l'imposizione di standard ESG così stringenti e costosi lungo la catena del valore potrebbe essere letta come una forma di paternalismo post-coloniale (*patronising*)¹¹⁸. Come nota Schall (2024), vi è il rischio che le grandi imprese scarichino sui piccoli fornitori il costo morale della propria reputazione, costringendoli ad adottare pratiche costose senza fornire il supporto finanziario o tecnico necessario per implementarle. Tali oneri rischiano di rispondere più alle «esigenze emotive delle élite urbane» occidentali che alle necessità materiali e operative dei piccoli produttori, rischiando paradossalmente di impoverire il tessuto economico che si intendeva rendere più equo e resiliente, favorendo la concentrazione del mercato nelle mani di pochi giganti globali e creando una sorta di «gentrificazione» delle catene di fornitura, accessibili solo a chi può permettersi il lusso della conformità.

5.3.3 Un cambio di prospettiva: la sostenibilità come valore strategico

Sebbene le criticità operative e i rischi di mercato esposti nei paragrafi precedenti delineino uno scenario complesso e oneroso per le PMI, una lettura esclusivamente difensiva o negativa della transizione rischierebbe di essere non solo parzia-

¹¹⁵J. PISANI-FERRY, *Climate policy is macroeconomic policy, and the implications will be significant*, 2021.

¹¹⁶D. ZHANG et al., *When Does Corporate Social Responsibility Backfire? Intentional Crises and the Insurance Value of CSR*, in *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, vol. 35, n. 1, p. 117 ss.

¹¹⁷J. SALMINEN, M. RAJAVOURI, *Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains: comparison and a framework for analysis*, in *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 2019, vol. 26, n. 5, p. 605 ss.

¹¹⁸Cfr. A. SCHALL, *op. cit.*, p. 62; per un'analisi critica delle implicazioni extraterritoriali, si rimanda a M. KRAJEWSKI, *Mandatory Human Rights Due Diligence Laws: Blurring the Lines between State Duty to Protect and Corporate Responsibility to Respect?*, 2021, in *Business and Human Rights Journal*, vol. 6, n. 3, p. 550 ss.

le, ma anche miope. La letteratura accademica e le analisi di scenario più recenti suggeriscono, infatti, che l'adeguamento ai nuovi standard, se affrontato con un approccio propositivo e non meramente burocratico, possa trasformarsi in una leva di competitività fondamentale nel medio-lungo periodo.

In primo luogo, emerge il tema dell'efficienza operativa e dell'innovazione di processo. Il monitoraggio granulare dei consumi energetici, delle materie prime e degli sprechi, imposto dalla necessità tecnica di calcolare l'impronta carbonica (Scope 1, 2 e 3), porta spesso alla luce inefficienze produttive latenti che la contabilità tradizionale non era in grado di intercettare. Secondo la classica «ipotesi di Porter»¹¹⁹, la pressione normativa spinge le imprese a ottimizzare i processi, riducendo i costi industriali e migliorando la marginalità. Per una PMI manifatturiera, dunque, la misurazione della sostenibilità cessa di essere un costo amministrativo per divenire uno strumento di controllo di gestione avanzato, capace di generare risparmi energetici e materiali che nel tempo ammortizzano, e talvolta superano, i costi di conformità.

In secondo luogo, vi è il fattore cruciale della resilienza della catena di fornitura. La mappatura profonda della filiera richiesta dalla CSDDD, pur essendo onerosa, costringe le imprese a conoscere in dettaglio i propri partner commerciali, andando oltre il primo livello di fornitura. Questo riduce drasticamente l'asimmetria informativa e mitiga i rischi di interruzione delle forniture legati non solo a violazioni etiche, ma anche a crisi geopolitiche o climatiche. Le imprese che investono oggi in trasparenza e tracciabilità costruiscono catene del valore più robuste, caratterizzate da una maggiore visibilità e capacità di reazione agli shock esterni, garantendosi una continuità operativa superiore rispetto ai concorrenti meno strutturati¹²⁰.

Un terzo vantaggio competitivo riguarda l'accesso ai capitali. In un contesto bancario sempre più vincolato dalle metriche del *Green Asset Ratio* (GAR)¹²¹, le

¹¹⁹Il riferimento è alla teoria economica formulata da M. Porter nel 1995, secondo cui normative ambientali ben disegnate possono stimolare l'innovazione e l'efficienza, compensando i costi di adeguamento. Per un'applicazione più recente, cfr. S. AMBEC et al., *The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?*, in *Review of Environmental Economics and Policy*, 2013, vol. 7, n. 1, p. 2 ss.

¹²⁰Sulla correlazione positiva tra visibilità della filiera e resilienza operativa, si veda F. FAGGIONI et al., *Conceptualizing Supply Chain Resilience in Exogenous Crisis Times: Toward a Holistic Definition*, in *Journal of the Knowledge Economy*, 2024, vol. 15, p. 17308 ss.

¹²¹Il *Green Asset Ratio* è un indicatore introdotto nel quadro della Tassonomia UE per misurare la quota di attivi di un ente creditizio associati ad attività economiche «ecosostenibili» secondo il Regolamento (UE) 2020/852. La sua impostazione discende dagli obblighi informativi di cui all'art. 8 del Regolamento Tassonomia, specificati dal Regolamento delegato (UE) 2021/2178 della Commissione e trova ulteriore definizione operativa nei lavori dell'Autorità Bancaria Europea (EBA), che ha raccomandato l'adozione di indicatori armonizzati (tra cui proprio il *Green Asset Ratio*) e successivamente ha predisposto standard e modelli di pubblicazione per assicurare una rendicontazione comparabile tra le banche.

PMI in grado di presentare un profilo ESG solido e certificato beneficiano di un merito creditizio migliore. Non si tratta di una valutazione passiva da parte degli istituti di credito: molte banche, per calcolare il proprio GAR, hanno già iniziato a somministrare questionari ESG semplificati alla propria clientela aziendale. Le PMI si trovano così soggette a una manovra «a tenaglia»: la richiesta di dati arriva simultaneamente dal cliente industriale lungo la filiera produttiva e dal partner finanziario in sede di concessione del credito. Studi recenti della Banca Centrale Europea confermano che le imprese con minori emissioni e migliori pratiche di *governance* godono di un minor costo del debito e di una maggiore disponibilità di finanziamenti, il che trasforma la *compliance* in una leva finanziaria¹²².

Infine, l'adesione anticipata agli standard garantisce un posizionamento strategico privilegiato all'interno delle catene globali del valore. In un mercato in cui le grandi imprese capofila sono alla ricerca di partner affidabili per raggiungere i propri obiettivi di decarbonizzazione (Scope 3), la PMI capace di fornire dati certificati e prodotti a basso impatto non subisce passivamente la selezione, ma diventa una risorsa rara e preziosa. Le imprese che riescono a integrare la *compliance* nella propria proposta di valore possono accedere a segmenti di mercato addizionali (e, spesso, migliori), negoziare condizioni contrattuali più vantaggiose e fidelizzare una clientela industriale sempre più esigente¹²³. In questa prospettiva, gli oneri attuali non rappresentano solo un costo di adeguamento, ma un investimento necessario per evolvere da fornitori di capacità produttiva a partner strategici per l'innovazione sostenibile.

¹²²OECD, *Financing SMEs for sustainability: Drivers, Constraints and Policies*, in *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, 2023, n. 35.

¹²³V. CILLO et al., *Understanding sustainable innovation: A systematic literature review*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2019, vol. 26, p. 1012 ss.

6 Conclusioni

L'analisi condotta nel corso del presente elaborato ha permesso di delineare i contorni di una transizione industriale che, per portata e complessità, non trova eguali nella storia recente dell'economia europea.

Le imprese si trovano oggi a operare all'interno di una contraddizione sistemica. Da un lato, sono spinte da imperativi di mercato e vincoli normativi a investire ingenti risorse in sistemi di contabilizzazione, per rendere trasparente la propria impronta ecologica e rispondere così alle pressioni degli azionisti e della filiera. Dall'altro, affrontano una crescente incertezza riguardo alla tenuta della struttura regolatoria stessa, soggetta a revisioni continue sotto la spinta di tensioni economiche e geopolitiche. Di fronte a governi che riconsiderano le tempistiche della transizione climatica, molte imprese si trovano costrette a mantenere i sistemi di misurazione non più per mera conformità formale, ma come strumento essenziale per gestire i rischi, assicurare gli investitori e pianificare a lungo termine.

L'evoluzione del quadro giuridico non si è arrestata con l'approvazione formale delle direttive, ma ha subito una significativa accelerazione verso la semplificazione proprio nell'ultimo periodo. Il culmine di questo processo di revisione è rappresentato dal cosiddetto Pacchetto Omnibus, un'iniziativa legislativa che interviene trasversalmente sulla CSDDD, sulla CSRD e sul regolamento Tassonomia, rispondendo alle criticità operative emerse nella prima fase di applicazione e alle istanze di alleggerimento burocratico provenienti dal tessuto produttivo. Sul fronte della *due diligence*, tale intervento ha introdotto modifiche sostanziali che ne attenuano la portata punitiva a favore di un approccio maggiormente collaborativo. L'innovazione di maggior rilievo risiede nella possibilità di rendere più flessibile la gestione dei rapporti con i fornitori: la sospensione delle relazioni commerciali e la cessazione dei contratti hanno perso il carattere di automatismo originariamente previsto come *extrema ratio*, per diventare misure rimesse alla valutazione strategica dell'impresa, da attivare solo qualora non sia possibile mitigare l'impatto negativo. Parallelamente, anche la CSRD ha visto un restringimento del perimetro soggettivo e una revisione sostanziale degli standard ESRS, volta alla rimozione dei punti meno rilevanti e alla valorizzazione degli indicatori quantitativi. Il filo rosso che unisce queste riforme è la piena adozione dell'approccio basato sul rischio: il legislatore europeo sembra aver abbandonato la pretesa di un controllo onnicomprensivo per privilegiare un'analisi focalizzata sulle priorità materiali.

L'iter attuativo della CSDDD ha lasciato in eredità un complesso sistema di tempistiche differenziate e clausole di salvaguardia che rischia di generare un quadro di perpetua incertezza operativa. Un esempio emblematico di questa flessibilità

procedurale è rappresentato dal meccanismo noto nella prassi come *Stop the clock*. Sebbene la Direttiva non codifichi una clausola con questo esatto nome, la sua architettura interna è permeata da dispositivi di sospensione e dilazione che ne modulano l'efficacia nel tempo. La manifestazione più evidente è l'applicazione scaglionata degli obblighi, che crea un regime transitorio di *vacatio legis* sostanziale¹²⁴. Tuttavia, questa sospensione temporale dell'efficacia giuridica rischia di rivelarsi illusoria per gli attori a valle della filiera. Le grandi imprese capofiliera, dovendo farsi trovare pronte alla data di scadenza, sono incentivate ad anticipare l'adeguamento dei propri processi di acquisto molto prima che l'obbligo legale scatti formalmente. Di conseguenza, il tempo sospeso concesso dal legislatore alla grande impresa non si traduce necessariamente in una tregua per le PMI fornitrici, le quali si trovano soggette a pressioni contrattuali immediate pur in assenza di un obbligo di legge vigente.

La logica dello *Stop the clock* permea anche l'ambito di applicazione settoriale, attraverso il rinvio strategico a successive fasi di valutazione, come nel caso dell'esclusione temporanea del settore finanziario o della mancata applicazione di soglie ridotte per i settori ad alto rischio. Questi strumenti di flessibilità, se da un lato offrono respiro alle imprese evitando shock di *compliance* ingestibili, dall'altro introducono un elemento di aleatorietà sistemica. Per una PMI inserita nella filiera, decifrare se il proprio cliente sia soggetto a una proroga, a una sospensione operativa o a un obbligo immediato diventa un esercizio complesso di monitoraggio, con il rischio che la gradualità pensata per tutelare il mercato si trasformi in una fonte di disallineamento tra i tempi della legge e i tempi del mercato¹²⁵.

Al di là delle tempistiche di applicazione, permangono alcuni nodi critici strutturali. Come evidenziato dalla dottrina, esiste il pericolo concreto che l'eccesso di regolamentazione porti a perdere delle quote di mercato a favore di attori globali meno scrupolosi, vanificando l'intento originario della norma e trasformando l'Europa in un'isola normativa virtuosa ma economicamente marginale¹²⁶. Inoltre, meccanismi come il CBAM generano conseguenze immediate sulla gestione della *supply chain*, poiché trasformano un dato puramente ambientale, quale le tonnellate di CO₂ emesse, in una passività finanziaria diretta. Questo rafforza la tesi secondo

¹²⁴E. ROCCA, *Sostenibilità e dovere di diligenza: dalla Ue più tempo per le imprese*, in «Il Sole 24 Ore», 7 aprile 2025, <https://www.quotidiano.ilsole24ore.com/art.php?t=S24&e=SOLE&i=20250408&artid=2012496>.

¹²⁵M. PETA, *La direttiva sulla sostenibilità delle filiere diventa legge: ecco cosa cambia*, in *Il Sole 24 Ore*, 6 luglio 2024, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-direttiva-sostenibilita-filiere-diventa-legge-AFWfzXXC>.

¹²⁶A. SCHALL, *The CSDDD: Good Law or Bad Law?*, in *European Company Law Journal*, 2024, vol. 21, n. 3, p. 58.

cui le tematiche ESG non possono più essere considerate un compartimento stagno separato dal business¹²⁷. Per le imprese importatrici ed esportatrici, l'incapacità di monitorare le emissioni della catena di fornitura si traduce ora in un rischio finanziario immediato e quantificabile che impatta sui margini operativi. La sfida evidenziata da queste critiche non è mettere in discussione l'urgenza della transizione, ma interrogarsi sulla proporzionalità dei mezzi scelti: un sistema basato su una burocrazia difensiva e sulla minaccia del contenzioso rischia di soffocare proprio quei soggetti che dovrebbero essere il motore dell'innovazione sostenibile.

Tuttavia, dipingere lo scenario futuro esclusivamente come una dicotomia netta tra l'integrazione virtuosa nelle filiere strategiche e l'espulsione immediata dal mercato sarebbe una semplificazione eccessiva della realtà economica. Esiste, infatti, una «terza via» insidiosa ma percorribile nel breve termine, che rischia di attrarre molte PMI schiacciate tra l'aumento dei costi di adeguamento e la compressione dei margini: quella della sopravvivenza nella «zona grigia». Alcune imprese potrebbero, ad esempio, cercare rifugio in nicchie di mercato meno esposte alla pressione normativa internazionale oppure operare all'interno di filiere locali meno strutturate, sottraendosi di fatto agli obblighi della *due diligence*. Altre, pur rimanendo nelle catene del valore principali, potrebbero optare per strategie di adattamento superficiale, ricorrendo a forme di *greenwashing* o a una conformità puramente formale, limitandosi a fornire la documentazione minima necessaria per mantenere le commesse senza avviare una reale trasformazione dei processi produttivi. Questa strategia di adattamento passivo, sebbene possa garantire la sopravvivenza nel breve periodo ammortizzando gli shock iniziali, rappresenta un rischio sistemico: non costruisce valore reale, espone a rischi legali crescenti in caso di controlli sostanziali e, soprattutto, erode la competitività futura, poiché lascia l'azienda impreparata di fronte all'inevitabile innalzamento degli standard globali.

Se, poi, l'analisi delle criticità ha evidenziato i rischi legati agli oneri burocratici e alla complessità tecnica, una lettura prospettica del fenomeno impone di riconoscere come la sostenibilità stia rapidamente evolvendo da centro di costo a leva primaria di creazione di valore. Il mercato sembra aver ormai interiorizzato la transizione, anticipando la norma: le imprese continuano a investire in pratiche ESG indipendentemente dalla pressione regolatoria, avendo riscontrato benefici tangibili che superano il mero adempimento formale.

Anzitutto, l'obbligo di misurazione e rendicontazione agisce come un potente catalizzatore di efficienza operativa. In questo senso, la sostenibilità diventa sino-

¹²⁷K. J. HOPT, *Corporate Purpose and Stakeholder Value*, in *ECGI Law Working Paper*, 2023, n. 690.

nimo di ottimizzazione industriale: ridurre le emissioni significa spesso ridurre i consumi e, di conseguenza, proteggere i margini operativi dalla volatilità dei prezzi dei prodotti.

In secondo luogo, la trasparenza ESG si sta affermando come un «passaporto» indispensabile per l'accesso ai capitali. In un sistema finanziario sempre più vincolato dalle metriche di sostenibilità (come il *Green Asset Ratio* per le banche, cfr. sez. 5.3.3), le imprese cosiddette «trasparenti» possono accedere a linee di finanziamento dedicate e a condizioni economiche migliori, trasformando la *compliance* in un vantaggio finanziario diretto.

Infine, e forse l'aspetto più rilevante per il tessuto produttivo italiano, la sfida normativa offre l'opportunità di valorizzare la qualità intrinseca del *Made in Italy*. Molte PMI italiane operano già secondo standard di eccellenza, con filiere corte, attenzione al territorio e tutela del lavoro, ma spesso mancano degli strumenti formali per dimostrarlo. I nuovi standard di rendicontazione offrono un linguaggio codificato e universalmente riconosciuto per certificare questa qualità. In un mercato globale dove il rischio di pratiche ambientali e sociali meno rigorose da parte di concorrenti extra-europei è concreto¹²⁸, la tracciabilità documentata potrebbe diventare l'argomento di vendita più forte per distinguersi e posizionarsi come partner insostituibili nelle catene del valore globali ad alto valore aggiunto.

Guardando oltre l'orizzonte immediato, l'evoluzione della sostenibilità d'impresa apre a scenari che meritano una riflessione strategica per il futuro. Un primo spunto riguarda il ruolo abilitante della tecnologia: la digitalizzazione avanzata, oggi spesso percepita dalle piccole imprese come una barriera d'ingresso a causa dei costi, è destinata a evolvere verso soluzioni condivise e modulari. L'automazione della raccolta dati diventerà probabilmente una risorsa alla portata di tutti, abbattendo drasticamente gli oneri di monitoraggio della filiera e trasformando la trasparenza da lusso per pochi a standard democratico di mercato. Un secondo elemento di riflessione concerne il capitale umano. La transizione non è solo tecnologica, ma culturale. Le PMI dovranno affrontare l'urgenza di integrare nuove competenze ibride - legali, ambientali e manageriali - all'interno di organici tradizionalmente tecnici. Questo potrebbe stimolare una nuova stagione di aggregazioni aziendali o reti d'impresa, necessarie per condividere il peso degli investimenti in patrimonio di conoscenze che la singola piccola impresa non può sostenere.

Alla luce dell'analisi condotta, è possibile rispondere alla domanda di fondo che ha guidato questo lavoro: se e in quale misura il nuovo quadro normativo europeo sulla sostenibilità rappresenti per le piccole e medie imprese italiane un vincolo

¹²⁸A. SCHALL, *op. cit.*, p. 58.

prevalentemente regolatorio o, piuttosto, un fattore di trasformazione strutturale dei modelli produttivi e organizzativi. In conclusione, la transizione verso la sostenibilità non deve essere letta come una minaccia alla vitalità economica, ma come una necessaria modernizzazione dell'impresa tutta. Se la burocrazia europea impone il metodo, è il mercato a dettare il tempo: la pressione competitiva verso una gestione guidata dai dati e dalla trasparenza è ormai irreversibile, a prescindere dai tempi di recepimento delle direttive. Per le PMI italiane, accettare questa sfida e rifiutare le zone d'ombra della non conformità significa non solo obbedire a Bruxelles, ma trasformare un vincolo esogeno in una risorsa intrinseca. La vera partita non si gioca più sulla capacità di resistere al cambiamento, ma sulla velocità con cui si saprà utilizzare la sostenibilità per ridefinire il proprio ruolo nelle catene globali del valore, in modo da garantire così longevità e rilevanza in un'economia che ha definitivamente cambiato le proprie regole del gioco.

Appendice A - Questionario somministrato



Questionario sulle nuove direttive europee

Conoscenza e impatto delle direttive promosse dall'Unione Europea in materia di sostenibilità e Due Diligence nella supply chain

Inizia ora

1859

Questionario sulle nuove direttive europee

L'invio di questo modulo non implica la raccolta automatica di dati come il nome o l'indirizzo e-mail, a meno che non vengano forniti volontariamente.

Introduzione

Gentile Professionista,

Il presente questionario è finalizzato a raccogliere informazioni sul livello di conoscenza e di preparazione del Suo settore in relazione alle nuove direttive sulla sostenibilità aziendale, con particolare riferimento alla catena di fornitura. Le Sue risposte, trattate in forma anonima e aggregata, saranno utilizzate esclusivamente per fini di ricerca accademica e contribuiranno alla redazione di un lavoro di tesi. La partecipazione è volontaria, potrà interrompere la compilazione in qualunque momento e non esistono risposte "giuste" o "sbagliate"; è importante che le Sue risposte rispecchino nel modo più sincero e accurato possibile la realtà della Sua esperienza professionale. La compilazione richiederà circa 8 minuti.

Avanti

Pagina 1 di 6

Questionario sulle nuove direttive europee

* Obbligatoria

Informazioni anagrafiche e professionali

Per le seguenti quattro domande, indicare una sola risposta scegliendo tra quelle disponibili.

1. Qual è il titolo di studio più elevato che ho conseguito? *

- Scuola secondaria di primo grado (licenza media)
- Scuola secondaria di secondo grado (diploma)
- Laurea triennale
- Laurea magistrale/specialistica
- Master universitario di I o II livello
- Dottorato di ricerca
- Altro

2. In quale settore opera **prevalentemente** l'azienda in cui lavoro? *

- Agricoltura/Agroalimentare
- Artigianato/Manifatturiero
- Commercio (all'ingrosso o al dettaglio)
- Commercio online (e-commerce)

2. In quale settore opera **prevalentemente** l'azienda in cui lavoro? *

- Agricoltura/Agroalimentare
- Artigianato/Manifatturiero
- Commercio (all'ingrosso o al dettaglio)
- Commercio online (e-commerce)

3. In quale categoria si colloca meglio il mio ruolo attuale? *

- Consulente/Collaboratore esterno
- Direzione generale
- Responsabile di area/funzione
- Ruolo commerciale (es. acquisti, marketing, vendite)
- Ruolo operativo
- Ruolo tecnico/IT
- Specialista (es. finanza, legale, risorse umane)
- Altro

4. Da quanti anni ricopro il mio attuale ruolo attuale? *

- 0-3 anni di esperienza
- 4-8 anni di esperienza
- 9-15 anni di esperienza
- Oltre 15 anni di esperienza

5. Qual è il Paese **principale** di operatività dell'azienda in cui lavoro? *

Selezionare obbligatoriamente due opzioni. Combinazioni possibili: Italia – Nessun altro, Altro Paese UE – Altro, Paese extra UE – Altro

Selezionare 2 opzioni.

- Italia
- Nessun altro
- Altro Paese UE (specificare in "Altro")
- Paese extra UE (specificare in "Altro")
- Altro

Indietro

Avanti

Pagina 2 di 6

Consapevolezza generale

L'Unione Europea sta promuovendo un cambiamento sistemico volto a rendere la sua economia più sostenibile, equa e resiliente. L'obiettivo principale è definito nel Green Deal Europeo: trasformare l'Europa nel primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. Per raggiungere questo traguardo, l'Unione Europea coinvolge direttamente le imprese attraverso un insieme di direttive, regolamenti e linee guida, fondate sui concetti di trasparenza e *Due Diligence*.

- La trasparenza riguarda *la cosa si fa*: le aziende devono comunicare in modo chiaro e completo le proprie performance di sostenibilità, così che investitori e stakeholder possano valutarle e confrontarle (es. *Corporate Social Responsibility*).
- La *due diligence*, invece, riguarda *il fare la cosa giusta*: le imprese devono analizzare e gestire i rischi lungo tutta la catena del valore, per prevenire e mitigare gli impatti negativi su diritti umani e ambiente (es. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*).

Si passa, dunque, da una sostenibilità volontaria a un quadro di obblighi giuridici che punta ad aumentare la trasparenza e a rafforzare la responsabilità delle imprese.

6. Ho avuto modo, in passato, di sentir parlare di queste tematiche. *

Rispondere selezionando l'alternativa che meglio rispecchia la propria opinione.

- Sì
- No

Indietro

Avanti

Pagina 3 di 6

Consapevolezza generale

L'Unione Europea sta promuovendo un cambiamento sistemico volto a rendere la sua economia più sostenibile, equa e resiliente. L'obiettivo principale è definito nel Green Deal Europeo: trasformare l'Europa nel primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. Per raggiungere questo traguardo, l'Unione Europea coinvolge direttamente le imprese attraverso un insieme di direttive, regolamenti e linee guida, fondate sui concetti di trasparenza e *Due Diligence*.

- La trasparenza riguarda *la cosa si fa*: le aziende devono comunicare in modo chiaro e completo le proprie performance di sostenibilità, così che investitori e stakeholder possano valutarle e confrontarle (es. *Corporate Social Responsibility*).

- La *due diligence*, invece, riguarda il *fare la cosa giusta*: le imprese devono analizzare e gestire i rischi lungo tutta la catena del valore, per prevenire e mitigare gli impatti negativi su diritti umani e ambiente (es. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*).

Si passa, dunque, da una sostenibilità volontaria a un quadro di obblighi giuridici che punta ad aumentare la trasparenza e a rafforzare la responsabilità delle imprese.

6. Ho avuto modo, in passato, di sentir parlare di queste tematiche. *

Rispondere selezionando l'alternativa che meglio rispecchia la propria opinione.

- Sì
- No

Indietro

Avanti

Pagina 3 di 6

7. Per le affermazioni di questa sezione selezionare una sola tra le alternative proposte, scegliendo l'opzione che più rispecchia la propria opinione. *

| | Assolutamente in disaccordo | In disaccordo | Né d'accordo né in disaccordo | D'accordo | Assolutamente d'accordo |
|--|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Prima di oggi, avevo già familiarità con le direttive, linee guida o <i>framework</i> in materia di sostenibilità promosse dall'Unione Europea, quali, ad esempio, <i>Corporate Sustainability Due Diligence Directive</i> (CSDDD), <i>Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Guidelines</i> , <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> . | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ritengo di essere in grado di descrivere in modo sintetico gli obiettivi principali di direttive, linee guida o <i>framework</i> come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sono in grado di affermare con certezza che la mia azienda rientra nel perimetro di applicazione di direttive, linee guida o <i>framework</i> come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ritengo che le nuove direttive europee in materia di sostenibilità e <i>due diligence</i> avranno un impatto significativo sulla mia azienda (es. audit, contratti, strategia, supply chain). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Indietro

Avanti

Pagina 3 di 6

Consapevolezza aziendale e preparazione

8. Ho acquisito informazioni sulle nuove direttive, linee guida o *framework* (come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR) dalla/e seguente/i fonte/i: *

Per la seguente affermazione, indicare una o più preferenze scegliendo tra quelle disponibili.

- Non ho acquisito alcuna informazione
- Associazioni di categoria/Ordini professionali
- Comunicazioni interne aziendali
- Consulenti esterni/Studi legali
- Formazione specifica organizzata dall'azienda
- Media/Stampa specializzata
- Social media/Webinar
- Altro

9. Per le affermazioni di questa sezione selezionare una sola tra le alternative proposte, scegliendo l'opzione che più rispecchia la propria opinione. *

| | Assolutamente in disaccordo | In disaccordo | Né d'accordo né in disaccordo | D'accordo | Assolutamente d'accordo |
|--|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| L'azienda per cui lavoro ha già effettuato una valutazione preliminare dell'impatto delle nuove direttive, linee guida o <i>framework</i> (come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR) sulle proprie attività. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

L'azienda per cui lavoro ha avviato un progetto strutturato (es. piano d'azione, task force, budget dedicato) per l'adeguamento alle nuove direttive, linee guida o framework (come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR).

Ritengo che la mia attuale funzione aziendale sia adeguatamente preparata a gestire i nuovi requisiti.

Indietro

Avanti

Pagina 4 di 6

Conseguenze operative

Per ciascun ambito presente in questa sezione, selezionare una sola risposta tra le alternative proposte, scegliendo l'opzione che più rispecchia la propria opinione circa l'entità dell'impatto che le nuove direttive, linee guida o framework (come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR) avranno sui processi della supply chain.

10. Entità dell'impatto sulla: *

| | Molto basso | Basso | Moderato | Alto | Molto alto |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| gestione dei contratti con i fornitori | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| sulla gestione dei resi, scarti, rifiuti e fine vita dei prodotti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| gestione della produzione interna | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| logistica e sui trasporti (in entrata e in uscita) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pianificazione e gestione degli ordini di acquisto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| selezione e qualifica dei fornitori | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tracciabilità e raccolta dati lungo la catena del valore | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Indietro

Avanti

Pagina 5 di 6

Opinioni e prospettive

11. Ritengo sia prioritario rafforzare le competenze interne dell'azienda in cui lavoro nella/e seguente/i area/e: *

Per la seguente affermazione, indicare una o più preferenze scegliendo tra quelle disponibili.

- Coinvolgimento dei fornitori e clausole contrattuali
- Comprensione del quadro normativo
- Governance e integrazione nei processi decisionali
- Mappatura e gestione della supply chain
- Sistemi di reporting e indicatori Environmental, Social, Governance (ESG)
- Valutazione dei rischi Environmental, Social, Governance (ESG)
- Altro

12. Per le affermazioni di questa sezione selezionare una sola tra le alternative proposte, scegliendo l'opzione che più rispecchia la propria opinione. *

| | Assolutamente in disaccordo | In disaccordo | Né d'accordo né in disaccordo | D'accordo | Assolutamente d'accordo |
|---|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Ritengo che l'introduzione delle nuove direttive, linee guida o framework (come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR) rappresenti un <u>rischio</u> per l'azienda in cui lavoro. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ritengo che l'introduzione delle nuove direttive, linee guida o framework (come, ad esempio, CSDDD, OECD, CSR) rappresenti un <u>opportunità</u> per l'azienda in cui lavoro. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Indietro

Invia

Pagina 6 di 6

Bibliografia

- Allgeier, Sven e Ronja Feldmann. «CSRD Sustainability Reporting For Non-listed SMEs: European Regulators Remain Challenged». In: *European Council on Foreign Relations* (2023), pp. 438–450.
- Ambec, Stefan et al. «The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?» In: *Review of Environmental Economics and Policy* 7.1 (2013), pp. 2–22.
- Barcellona, Edoardo. «La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism». In: *RIVISTA DELLE SOCIETÀ* (2022), pp. 1–35.
- Baumüller, Michael e Karina Sopp. «Double materiality and the shift from non-financial to sustainability reporting». In: *Journal of Applied Accounting Research* 23.1 (2022), pp. 8–28.
- Benzer, Semra et al. «Sustainable environmental education: Some machine learning algorithms in the classification of sustainable environmental attitudes». In: *Evaluation and Program Planning* 112 (2025), p. 102652.
- Berg, Florian, Julian F. Kölbel e Roberto Rigobon. «Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings». In: *Review of Finance* 26.6 (2022), pp. 1315–1344.
- Bisceglia, Luca. «L’informativa non finanziaria che tiene conto dei diritti umani e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – Una revisione sistematica della letteratura». In: *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo* (2025), pp. 33–55.
- Calvosa, Luciana. «La sfida della sostenibilità». In: *Rivista Diritto Societario* 1 (2024), pp. 5–20.
- Campobasso, Mario. «Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza». In: *Banca, borsa, titoli di credito* 1 (2024), pp. 1–18.
- Carlucci, Ashley M. e Holly Ma. «Self-leadership and emotional intelligence in nurse managers: Insights from a cross-sectional study». In: *Nursing Management* 56.10 (2025), pp. 12–18.

- Christensen, Hans B., Luzi Hail e Christian Leuz. «Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review». In: *Review of Accounting Studies* 26.3 (2021), pp. 1176–1248.
- Cicchini, Domitilla et al. «Sustainability reporting practices in SMEs. A systematic study and future avenues». In: *Rivista Piccola Impresa/Small Business* 1 (2024), pp. 105–130.
- Cillo, Valentina et al. «Understanding sustainable innovation: A systematic literature review». In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 26.5 (2019), pp. 1012–1025.
- Corazza, Laura e Simone Domenico Scagnelli. «How SMEs disclose their sustainability performance. Which variables influence the choice of reporting guidelines?» In: *International Journal of Accounting & Information Management* 31.1 (2023), pp. 1–22.
- Cossart, Sandra, Jérôme Chaplier e Tiphaine Beau De Lomenie. «The French Law on Duty of Care: A Historic Step Towards Making Globalization Work for All». In: *Business and Human Rights Journal* 2.2 (2017), pp. 317–323.
- Darendeli, Alper et al. «The role of corporate social responsibility (CSR) information in supply-chain contracting: Evidence from the expansion of CSR rating coverage». In: *Journal of Accounting and Economics* 74.2 (2022), p. 101525.
- de Bortoli, Anne et al. «Planning sustainable carbon neutrality pathways: accounting challenges experienced by organizations and solutions from industrial ecology». In: *The International Journal of Life Cycle Assessment* 28.7 (2023).
- Di Chiaccio, Luca et al. «The evolution of non-financial report quality and visual content: information asymmetry and strategic signalling: a cross-cultural perspective». In: *Environment, Development and Sustainability* 27 (2025), p. 26427.
- Draghi, Mario. *Il futuro della competitività europea: Parte A – Una strategia di competitività per l’Europa*. Versione italiana. Camera dei deputati, Ufficio rapporti con l’Unione europea, 2024.
- *Il futuro della competitività europea: Parte B – Analisi dettagliate e raccomandazioni*. Versione italiana. Camera dei deputati, Ufficio rapporti con l’Unione europea, 2024.

- EFRAG. *Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME)*. Exposure Draft. Reperibile su <https://www.efrag.org>. European Financial Reporting Advisory Group, 2024. URL: <https://www.efrag.org>.
- European Commission, Eurostat. *Handbook of Recommended Practices for Questionnaire Development and Testing in the European Statistical System*. Office for Official Publications of the European Communities, 2006.
- Faggioni, Francesca et al. «Conceptualizing Supply Chain Resilience in Exogenous Crisis Times: Toward a Holistic Definition». In: *Journal of the Knowledge Economy* 15 (2024), pp. 17308–17330.
- Feld, Lara. «Leading the Way or Crossing the Line? The Extraterritorial Dimension of the EU Directive on Corporate Sustainability Due Diligence». In: *Business and Human Rights Journal* 1 (2026). First view, pp. 11–28.
- Giner, Begoña e Mercedes Luque-Vílchez. «A commentary on the “new” institutional actors in sustainability reporting standard-setting: a European perspective». In: *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 13.6 (2022), pp. 1284–1309.
- Guerrera, Fabrizio. «Assetti organizzativi di gruppo, forme di eterodirezione e regimi di responsabilità». In: *RIVISTA DI DIRITTO SOCIETARIO* 2 (2024), pp. 224–242.
- Hirsch, Stefan e Verena Heichl. «Informative Value of Non-Financial Reports: Analyzing the Impact of Disclosure Format and Auditing». In: *Journal of Corporate Accounting & Finance* 36 (2025), pp. 275–290.
- Hopt, Klaus J. *Corporate Purpose and Stakeholder Value - Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems*. Law Working Paper 690. European Corporate Governance Institute (ECGI), 2023.
- Ioannou, Ioannis e George Serafeim. «The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting». In: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives*. A cura di Abigail McWilliams et al. Oxford: Oxford University Press, 2019, pp. 452–489.

- Khalid, Muhammad K. et al. «Conceptualizing audit fatigue in the context of sustainable supply chains». In: *Sustainability* 12.21 (2020), p. 9148.
- Kotsantonis, Sakis e George Serafeim. «Four Things No One Will Tell You About ESG Data». In: *Journal of Applied Corporate Finance* 31.2 (2019), pp. 50–58.
- Krajewski, Markus. «Mandatory Human Rights Due Diligence Laws: Blurring the Lines between State Duty to Protect and Corporate Responsibility to Respect?». In: *Business and Human Rights Journal* 6.3 (2021), pp. 550–557.
- Krosnick, Jon A. e Stanley Presser. «Question and Questionnaire Design». In: *Handbook of Survey Research*. A cura di James D. Wright e Peter V. Marsden. Elsevier, 2009.
- Libertini, Mario. «Economia sociale di mercato e responsabilità sociale d’impresa». In: *RIVISTA DELLE SOCIETÀ* (2013), pp. 1198–1230.
- Madison, N. e E. Schiehl. «The Effect of Financial Materiality on ESG Performance Assessment». In: *Sustainability* 13.7 (2021), p. 3652.
- Maihold, Günther et al. *Responsibility in supply chains: Germany’s due diligence act is a good start*. SWP Comment 12. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), 2021, pp. 1–8.
- Mak, Chantal. «Corporate sustainability due diligence: More than ticking the boxes?». In: *Maastricht Journal of European and Comparative Law* 29.3 (2022), pp. 301–306.
- Martins, Antonio et al. «Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda». In: *Sustainability* 14.11 (2022), p. 6493.
- Montalenti, Paolo. «Il nuovo Codice di Corporate Governance». In: *Corporate Governance* 1 (2021), pp. 30–45.
- Pisani-Ferry, Jean. *Climate policy is macroeconomic policy, and the implications will be significant*. Policy Brief 21-20. Peterson Institute for International Economics, 2021.

- Rangone, Adalberto. «The Day after the Scandal [Part one]. A Theoretical Analysis of Liability Action and Reputational Risk». In: *Economia Aziendale Online* 14.1 (2023), pp. 33–50.
- Rossi, Stella. «Il diritto della Corporate Social Responsibility». In: *Orizzonti del Diritto Commerciale* (2021), pp. 119–140.
- Salminen, Jaakko e Mikko Rajavuori. «Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains: comparison and a framework for analysis». In: *Maastricht Journal of European and Comparative Law* 26.5 (2019), pp. 602–627.
- Savourey, Elsa e Stéphane Brabant. «The French Law on the Duty of Vigilance: Theoretical and Practical Challenges Since its Adoption». In: *Business and Human Rights Journal* 6.1 (2021), pp. 141–152.
- Schall, Alexander. «The CSDDD: Good Law or Bad Law?». In: *European Company Law* 21.3 (2024), pp. 56–58.
- Schilling-Vacaflor, Almut. «Putting the French duty of vigilance law in context: towards corporate accountability for human rights violations in the global South?». In: *Human Rights Review* 22.1 (2021), pp. 109–127.
- Smith, Ivo K. et al. «The EU’s CBAM and Its ‘Significant Others’: Three Perspectives on the Political Fallout from Europe’s Unilateral Climate Policy Initiative». In: *Journal of Common Market Studies* 62.5 (2023), pp. 1332–1349.
- Soundararajan, Vivek. «The dark side of the cascading compliance model in global value chains». In: *Journal of Industrial and Business Economics* (2023), pp. 209–230.
- Spolidoro, Marco S. «Interesse, funzione e finalità. Per lo scioglimento dell’abbraccio tra interesse sociale e Business Purpose». In: *RIVISTA DELLE SOCIETÀ* (2022), pp. 329–350.
- Stella Richter jr, Mario. «Corporate Sustainability Due Diligence Directive: note sulle semiserie su problemi serissimi». In: *RIVISTA DELLE SOCIETÀ* 4 (2022), pp. 721–735.

- Tenreira, Luc. «The drafting of due diligence clauses by global lawyers: the example of flow-down clauses». In: *International Business Law Journal* 5 (2022), pp. 453–470.
- Ventoruzzo, Marco et al. «Uno sguardo d’insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa». In: *RIVISTA DELLE SOCIETÀ* 2-3 (2024), pp. 447–457.
- Welsh, John A. e Jerry F. White. «A Small Business Is Not a Little Big Business». In: *Harvard Business Review* 59.4 (1981), pp. 18–32.
- Wilhelm, Miriam. «Mandatory due diligence legislation: a paradigm shift for the governance of sustainability in global value chains?» In: *Journal of International Business Policy* 7 (2024), pp. 459–476.
- Zhang, Di et al. «When Does Corporate Social Responsibility Backfire? Intentional Crises and the Insurance Value of CSR». In: *Business Ethics, the Environment & Responsibility* 35.1 (2026), pp. 117–135.
- Zonta, Elisabetta. «The EU’s CSDDD: Lawful Extraterritoriality or Jurisdictional Overreach?» In: *Trento Student Law Review* 6.1 (2024), pp. 95–118.

Sitografia

- Bargone, Roberto. «Supply chain, gli effetti concreti dei punteggi Csr sulle relazioni di fornitura». In: *La Repubblica* (set. 2025). URL: https://www.repubblica.it/dossier/economia/impresesostenibili/2025/09/18/news/supply_chain_gli_effetti_concreti_dei_punteggi_csr_sulle_relazioni_di_fornitura-424854612/.
- Caldecott, Ben, Nicholas Howarth e Patrick McSharry. *Stranded Assets in Agriculture: Protecting Value from Environment-Related Risks*. Working Paper. Oxford: Smith School of Enterprise e the Environment, University of Oxford, 2013. URL: <https://www.smithschool.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-03/Stranded-Assets-Agriculture-Report-Final.pdf>.
- Carney, Mark. *Breaking the tragedy of the horizon – climate change and financial stability*. Speech given at Lloyd’s of London. London, set. 2015. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/speech/2015/breaking-the-tragedy-of-the-horizon-climate-change-and-financial-stability>.

- Ciacchi, Silvia et al. *The Proposed Directive on Corporate Sustainability Due Diligence: A Critical Analysis*. Rapp. tecn. Reperibile su www.papers.ssrn.com. SSRN Working Paper, 2024.
- Federation of European Risk Management Association (FERMA). *Position paper on the European Commission's proposal for a Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD)*. Rapp. tecn. Reperibile sul sito www.ferma.eu. FERMA, mag. 2022. URL: <https://www.ferma.eu>.
- Friedman, Milton. «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits». In: *The New York Times* (set. 1970). URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.
- Gadinis, Stavros e S. Fregoni. *Beyond the Brussels Effect: The Surprising Rise of International Sustainability Standards*. Oxford Business Law Blog, 2022. URL: <https://blogs.law.ox.ac.uk/business-law-blog/blog/2022/09/beyond-brussels-effect-surprising-rise-international-sustainability>.
- Global Witness. *Time to Dig Deeper: How the EU can make its Conflict Minerals Regulation work*. Rapp. tecn. Global Witness, 2017. URL: <https://www.globalwitness.org/en/campaigns/conflict-minerals/time-dig-deeper/>.
- Maaskant, Karlijn e Jan Kleineaschoff. *Corporate Sustainability and Due Diligence in the Supply Chain*. Reperibile su www.teneo.com. 2022.
- PwC. *The Italian Specialized Credit Market: Serving the Needs of SMEs*. Rapp. tecn. p. 9. Reperibile sul sito www.pwc.com. PricewaterhouseCoopers, 2023. URL: <https://www.pwc.com>.
- Redazione Il Sole 24 Ore. «Salta la direttiva Ue sulla due diligence aziendale. L'Italia si astiene». In: *Il Sole 24 Ore* (feb. 2024). URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/salta-direttiva-ue-due-diligence-aziendale-l-italia-si-astiene-AFfSrtsC>.
- Stehl, Kolja. *With CSRD and CSDDD Fast Approaching, Germany Keeps Wrangling Over Sustainability Reporting and Supply Chain Due Diligence*. Oxford Business Law Blog, 2024. URL: <https://blogs.law.ox.ac.uk/oblb/>

blog-post/2024/11/csr-d-and-csddd-fast-approaching-germany-keeps-wrangling-over-sustainability.

Sustainability Reporting Benchmarking Lab (SRB Lab). *Imprese con report d'impatto: un confronto tra EUROSTOXX 600 e S&P 500*. Università commerciale Luigi Bocconi. 2025. URL: <https://srblab.unibocconi.it/cantieri/indagini/impres-con-report-dimpatto-un-confronto-tra-eurostox-600-e-sp-500>.

Normativa e documenti ufficiali

Banca d'Italia. *Aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali*. Rapp. tecn. Documento di consultazione. Banca d'Italia, 2022.

Commissione Europea. *Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio che modifica la direttiva 2013/34/UE, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e il regolamento (UE) n. 537/2014 per quanto riguarda la comunicazione societaria sulla sostenibilità*. Proposta di Direttiva COM(2021) 189 final. Relazione (Explanatory Memorandum). Commissione Europea, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189>.

EFRAG e IFRS Foundation. *ESRS-ISSB Standards – Interoperability Guidance*. Rapp. tecn. Reperibile sul sito www.ifrs.org. EFRAG e IFRS Foundation, 2024.

European Commission. *Guidelines on reporting climate-related information*. Communication from the Commission C(2019) 4490 final. Supplement to the Guidelines on non-financial reporting. Reperibile sul sito www.ec.europa.eu. European Commission, 2019.

European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers et al. *Study on due diligence requirements through the supply chain: Final Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. ISBN: 978-92-76-15426-6. DOI: 10.2838/39830. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8ba0a8fd-4c83-11ea-b8b7-01aa75ed71a1>.

OCSE. *Linee Guida dell'OCSE per le Imprese Multinazionali*. Edizione 2011. Reperibile sul sito www.oecd.org. OECD Publishing, 2011. URL: <https://www.oecd.org>.

OECD. *Financing SMEs for sustainability: Drivers, Constraints and Policies*. OECD SME and Entrepreneurship Papers 35. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/a5e601b2-en.

— *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. p. 16. OECD Publishing, 2018. URL: <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>.

— *OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks*. p. 90. Reperibile su www.oecd.org. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org>.

Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. *Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859*. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 2024/1760, 05.07.2024. 2024. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>.

United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*. Reperibile sul sito www.ohchr.org. New York e Geneva: United Nations, 2011. URL: <https://www.ohchr.org>.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e World Resources Institute (WRI). *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard*. Revised Edition. Reperibile su <https://www.ghgprotocol.org>. 2004.