



Consiglio Nazionale
dei Dotti Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

QUADERNI DI ECONOMIA AZIENDALE

PROFESSIONISTI E AZIENDE NELLO SCENARIO DELLA SOSTENIBILITÀ

Attività in evoluzione e competenze emergenti

Lorenzo Magrassi

5 NOVEMBRE 2024

■ AREE DI DELEGA FNC

Economia aziendale - Antonia Coppola, Andrea Manna, Antonello Soldani
Diritto societario - Francesca Biondelli, Claudia Luigia Murgia



INDICE

Obiettivi del documento e inquadramento concettuale	I
Struttura del documento	III
1 Scenario della sostenibilità dalla prospettiva delle aziende	1
1.1 Pressione normativa e rischi e opportunità	4
1.2 Rischi e opportunità ed etica dei comportamenti	6
1.3 Etica dei comportamenti e pressione normativa	8
1.4 Ricapitolando...	9
2 Scenario della sostenibilità dalla prospettiva dei professionisti	12
2.1 Ricapitolando...	18
3 Evoluzione di figure e competenze per gestire la sostenibilità nelle aziende	19
3.1 Ruoli e posizioni di sostenibilità richiesti nelle aziende	19
3.2 Competenze di sostenibilità: prime definizioni	25
3.3 Tipologie di competenze di sostenibilità dal punto di vista delle aziende	36
3.4 Evoluzione delle competenze di sostenibilità richieste dalle aziende	39
3.4.1 Domanda di lavoro per ruoli connessi alla sostenibilità (<i>dark green</i>)	41
3.4.2 Domanda di lavoro per ruoli non direttamente legati alla sostenibilità (<i>pale green</i>)	45
3.4.3 Competenze con maggiori ritmi di crescita per ruoli <i>dark green</i> e <i>pale green</i>	46
3.5 Ricapitolando...	48
4 Evoluzione di funzioni, attività e competenze di sostenibilità dei professionisti	52
4.1 Derivazione di attività professionali ESG, e convergenza e genesi di competenze	53
4.2 Rilevo delle <i>soft skill</i> nella sostenibilità	58
4.3 Attività professionali ESG e tipologie di competenze	62
4.4 Ricapitolando...	64
5 Trasformazione di attività e di competenze nella professione economica	66
5.1 Riflessioni sulla trasformazione delle competenze di sostenibilità	66
5.2 Riflessioni sulla trasformazione delle competenze tecnologiche	72
5.3 Ricapitolando... e concludendo... (con qualche riflessione sul sistema)	75
Riferimenti bibliografici e normativi principali	80





Obiettivi del documento e inquadramento concettuale

Il documento intende fornire un quadro di riferimento generale in cui rappresentare lo scenario attuale degli elementi dell'economia e della politica della sostenibilità, per identificare e collocare le attività e le funzioni professionali realizzate, o realizzabili, nel supporto consulenziale e operativo alle aziende che abbiano intrapreso, vogliono intraprendere, o debbano intraprendere, un percorso verso la sostenibilità: oltre ai casi in cui debba adempiersi un obbligo giuridico, la conformità di una organizzazione a una serie di specifici comportamenti connessi alla sostenibilità può essere il risultato di una scelta volontaria, ma può essere anche una scelta obbligata perché indotta, per determinati e svariati motivi, dallo stesso ordinamento giuridico o dal sistema economico in cui l'organizzazione svolge la propria attività di valorizzazione economica e sociale.

Rispetto alle attività e alle funzioni della professione economica, infatti, l'economia della sostenibilità ha iniziato a generare "formalmente" i propri effetti pratici e riflessi normativi con l'introduzione e lo sviluppo del *non-financial reporting*, che, nel contesto europeo, ha trovato un primo *enforcement* nelle disposizioni della direttiva 2003/51/CE ("Accounts Modernisation Directive"); questa direttiva è stata recepita in Italia col d.lgs. 32/2007, che ha modificato l'art. 2428, co. 2, c.c., relativo alla relazione sulla gestione, con il riferimento esplicito, per la prima volta, ai temi relativi all'ambiente e al personale, due tra i principali stakeholder aziendali presenti nel paradigma della sostenibilità: *"L'analisi di cui al primo comma (n.d.r.: l'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione contenuta nella relazione degli amministratori a corredo del bilancio) è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale"*.

Si trattava dunque di una disposizione inherente alla rendicontazione, che avrebbe però aperto il varco verso un cambiamento epocale rispetto all'opportunità (sdoganata, per così dire, dal legislatore europeo) di integrare nella norma (giustamente, secondo chi scrive) obblighi sempre più marcati e puntuali, estesi ai molteplici ambiti del sistema economico, finanziario, sociale. Nei venti anni che ci separano da quel momento, il contesto, il mondo, è cambiato, in strutture, modalità e dimensioni che nessuno aveva immaginato o avrebbe potuto immaginare; e questo perché la sostenibilità, per propria natura – ma solo da poco se ne è acquisita adeguata consapevolezza – è contraddistinta da elevata complessità e repentina evoluzione degli argomenti che la compongono o che le sono in qualche modo connessi.

Per orientarsi in questo scenario, dunque, non è possibile prescindere dalla considerazione di diverse angolazioni. Per muoversi verso l'obiettivo di questo documento, nella prospettiva professionale, occorre osservare i fenomeni della sostenibilità (almeno) sotto due lenti: quella della sostenibilità del sistema e quella della sostenibilità dell'azienda. Rispetto a queste due visioni, infine, possono individuarsi due cruciali variabili, due comuni fattori che incidono sia sulla sostenibilità sistemica sia sulla sostenibilità aziendale: il primo è l'attributo della "complessità", il secondo è il concetto del "rischio". Nell'intersezione tra questi due insiemi di fattori – cui corrispondono altrettanti requisiti della sostenibilità sistemica e aziendale: la trasparenza e intellegibilità dei comportamenti e la gestione dei rischi – si rendono sempre più opportuni, meglio, indispensabili, il presidio di un insieme di funzioni



e lo svolgimento di una serie di attività che realizzino una fondamentale funzione sociale di controllo. Per esercitare tale funzione però, oggi, per quanto appena evidenziato, le “tradizionali” competenze tecniche potrebbero non bastare: l’eterogeneità e la varietà delle componenti di rischio sistematico potrebbero implicare, per una sua corretta e tempestiva valutazione, l’esigenza di analoghe caratteristiche (eterogeneità e varietà) nelle competenze professionali, la cui trasversalità sembrerebbe più idonea ad adattarsi (e applicarsi) ad attività di gestione aziendale a prescindere dalla specificità settoriale o merceologica e, spesso, anche da variabili dimensionali.

Ci si trova quindi in un universo straordinariamente più esteso rispetto a quello da cui tutto ebbe origine: quello della rendicontazione. Per intercettare quei rischi geopolitici transazionali o planetari, allo scopo di attutarne le ripercussioni nei rapporti economici e sociali e per salvaguardare le condizioni di continuità e di sviluppo nella cornice di sostenibilità sistematica, occorre sviluppare un approccio diverso da quello tradizionale, un approccio integrato, con cui rispondere alle nuove esigenze delle imprese, che non si limiti a prendere in considerazione gli aspetti ESG, ma consenta altresì di ripensare strategicamente l’azienda e il suo modello di business, anche in chiave di sostenibilità economica. I processi di transizione verso modelli gestionali (e sistemi economici) sostenibili richiedono (e infatti questo sembra essere ciò che le aziende stanno chiedendo ai professionisti) di ripensare i processi di pianificazione strategica e finanziaria in funzione di una più attuale concezione della gestione della complessità e del rischio. In questi scenari appare determinante il ruolo degli strumenti digitali abilitanti per la definizione di flussi informativi quantitativi e qualitativi necessari per l’espletamento delle attività anche sul piano del controllo, con evidenti riflessi sul fronte di tutta la governance aziendale e sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Molte di queste attività negli ambiti, ad esempio, della pianificazione strategica, della finanza, della governance societaria, della stessa rendicontazione, del controllo, e le relative competenze, non sono ancora cristallizzate nella norma (se non in uno stato acerbo o embrionale) né codificate nella prassi. Questo documento intende puntare la luce sul rapporto tra professionista e azienda perché possa consolidarsi su fondamenta rappresentate anche dalla capacità di diffondere un approccio che garantisca il passaggio da un’attività di “consulenza professionale” a un’attività di “azione aziendale”, dove competenze tecniche e sensibilità imprenditoriali costituiscono elementi complementari ai fini di un’efficace pianificazione strategica e gestionale delle aziende negli scenari della sostenibilità, nonché di una crescente inclusione dei fattori e dei fenomeni ESG nelle decisioni d’impresa.



Struttura del documento

Il documento consta idealmente di due parti. La prima parte (paragrafi 1 e 2) si apre con due figure. Queste figure costituiscono altrettante mappe, costruite secondo i criteri di seguito esplicitati, al fine di rappresentare, da un lato, lo scenario della sostenibilità rispetto alle prospettive sistematica e aziendale e, dall'altro, un possibile punto di osservazione dello stesso scenario da parte del professionista, perché possa individuarvi primarie attività e funzioni attualmente richieste dalle imprese, vuoi per rispondere a esigenze di *compliance* normativa rispetto a variabili ESG vuoi per intraprendere un percorso (o sviluppare un processo, un'iniziativa) di sostenibilità economica e sociale.

Gettare lo sguardo sul “campo” della sostenibilità, dall’alto, e da tre diverse angolazioni, da tre diversi punti di vista – quelli del sistema (e, di riflesso, del legislatore), delle aziende e dei professionisti –, è utile perché i vari soggetti percepiscono colori e sfumature differenti nell’osservare il panorama, perché differente è la luce che illumina, appunto, la loro prospettiva e differenti sono le loro percezioni e preoccupazioni rispetto ai fenomeni della sostenibilità. In questa proiezione, le imprese distingueranno, magari, soprattutto obblighi di *compliance* o questioni etiche, e penseranno a ulteriori meccanismi di presidio della continuità aziendale e di gestione dei rischi; i professionisti si concentreranno magari sulle modalità di attuazione dei processi di rendicontazione e sugli strumenti di controllo innovativi.

Le due mappe – ciascuna delle quali è accompagnata da una descrizione dei suoi contenuti – sono costruite con elementi diversi o comuni (ma in tal caso diversamente disposti) e possono rispecchiare differenti gradi di complessità dello scenario. Cercando di fornire al lettore un sufficiente livello di chiarezza e intellegibilità, nella loro ideazione si è dovuto raggiungere un compromesso tra completezza e immediatezza – omettendo quindi, talvolta, elementi che avrebbero ragionevolmente meritato un’espresa collocazione –, nell’ottica di favorire l’inquadramento della logica sottostante l’inclusione degli insiemi e degli elementi che le compongono.

Nelle mappe sono indicati elementi, attività e funzioni che, come tessere eterogenee, vanno però a comporre il mosaico generale qui delineato. Questa articolazione è pensata per accompagnare il lettore nell’inquadramento dei contenuti di attività e funzioni cui si accenna successivamente, man mano che il documento si sviluppa, e nell’acquisizione di nozioni di base relativamente alle competenze che la sostenibilità richiede oggi nell’esercizio della pratica professionale e della consulenza aziendale.

In definitiva, le mappe hanno una funzione strumentale: indicare quali siano oggi le “cose della sostenibilità”, mostrare cosa ci sia “là fuori” dal punto di vista del professionista, e cosa potranno trattare eventuali approfondimenti di complemento al ragionamento proposto.

Il cuore del documento è però nella seconda parte (paragrafi 3 e 4), dove si ragiona per mettere in relazione le attività e le funzioni, da un lato, e le competenze, dall’altro, della sostenibilità e nella sostenibilità, relazione, questa, che si muove, di fatto, in modo bidirezionale: l’evoluzione delle competenze e la loro disponibilità può tradursi nella opportunità (o nell’esigenza) di una modifica delle attività e delle funzioni delle aziende; d’altro canto, la necessità di attuare nuove attività e di introdurre nuove funzioni nelle aziende può implicare anche un nuovo *mix* di competenze, rimarcando vuoti da colmare attraverso processi formativi interni o acquisizioni di risorse esterne all’organizzazione.



Del resto, la facoltà di erogare servizi di consulenza nella pianificazione, nella finanza, nella *disclosure*, nel controllo di processi correlati o riconducibili a *sustainability issue* (sia sistematici sia aziendali) è oggi prerogativa irrinunciabile in uno scenario sempre più magmatico e imprevedibile, che genera effetti significativi, anche se non sempre esplicativi, sulle nostre convinzioni etiche e sulle nostre capacità di convivenza civile. In definitiva, dalla comprensione dei rischi e dalla capacità di affrontarli dipende la nostra capacità di inglobare nell'economia quei principi di comportamento indispensabili per attuare processi di creazione di valore adeguati alle sfide che lo sviluppo sostenibile ci impone, sfide che, in tutto il pianeta, i legislatori stanno affrontando con importanti calibrazioni o vere e proprie rivoluzioni nelle rispettive giurisdizioni, in un legame sempre più saldo con gli obiettivi della sostenibilità.

Chiudono il documento alcune osservazioni conclusive (paragrafo 5), in cui si tirano le fila del discorso e si cerca di fornire qualche spunto ulteriore per riflettere su dove tutto questo ci stia conducendo, con riguardo allo sviluppo delle competenze professionali, all'utilizzo della tecnologia e allo scenario del sistema nel suo complesso.





1 Scenario della sostenibilità dalla prospettiva delle aziende

Quale attore principale del sistema economico-produttivo l'azienda costituisce, insieme ai singoli individui (il cui interesse e la cui funzione si realizzano primariamente sul versante della domanda di beni e servizi), il destinatario primario dei meccanismi e delle iniziative legislative ed economiche realizzati in ambito ESG. Questo attore vedrà sul campo alcuni elementi comuni ed altri elementi diversi rispetto a quelli rappresentati nella figura pertinente ai professionisti, in ragione, appunto, del differente punto di osservazione dei fenomeni della sostenibilità. Le PMI, in particolare, costituiscono la struttura fondamentale del sistema economico europeo e mondiale e sono coinvolte direttamente o indirettamente nei processi di transizione ecologica ed energetica, sul lato sia dell'offerta sia della domanda di beni e servizi, finali e intermedi.

Appare subito utile rimarcare come i confini dello scenario al quale l'azienda rivolge il suo sguardo saranno mobili su diversi fronti. Le variazioni dei comportamenti degli attori, infatti, non derivano soltanto dalle conseguenze della riflessione e dell'azione politica circa la necessità di integrare la sostenibilità nell'agire quotidiano di operatori economici e singoli individui; la modifica della scala dei valori generata sulla collettività produce effetti forse più graduali ma anche più poderosi – attraverso le preferenze, le scelte e le azioni da lato della domanda di beni e servizi – nell'orientare l'offerta dei produttori dal basso, modificando o convertendo altresì il sistema economico-produttivo complessivo.

In generale, tra le principali motivazioni a giustificazione di maglie più lasche negli adempimenti delle PMI rispetto ad altri soggetti cui si rivolge l'azione normativa si includono spesso gli oneri di *compliance*, ritenuti – e talvolta solo presunti (neanche sempre con adeguate argomentazioni ed evidenze scientifiche) – proporzionalmente maggiori per tale tipologia di operatori in confronto, ad esempio, a quelli sostenuti da grandi imprese e società quotate, o dagli enti pubblici. Sul piano legislativo, peraltro, la sostenibilità incide su queste imprese “mediatamente” rispetto al meccanismo, ma “immediatamente” rispetto alla tempistica, attraverso il “trickle-down effect”, che coinvolge le PMI cui siano richieste informazioni sulla sostenibilità da parte di soggetti obbligati ad adempimenti di *disclosure* perché rientranti nella loro catena del valore. In effetti, l'attivazione di tale meccanismo si può rilevare già oggi ai fini della *compliance* alla Sustainable Finance Disclosures Regulation (SFDR), alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e alla Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), circostanza per la quale qualsiasi PMI della catena del valore di un soggetto obbligato non potrà non tenerne conto in sede di pianificazione strategica e di rendicontazione, anche



soltanto nella prospettiva di mitigare il rischio di vedersi esclusa, in caso contrario, dalla selezione dei fornitori da parte dell'azienda tenuta ai relativi adempimenti di *disclosure* o rendicontazione¹.

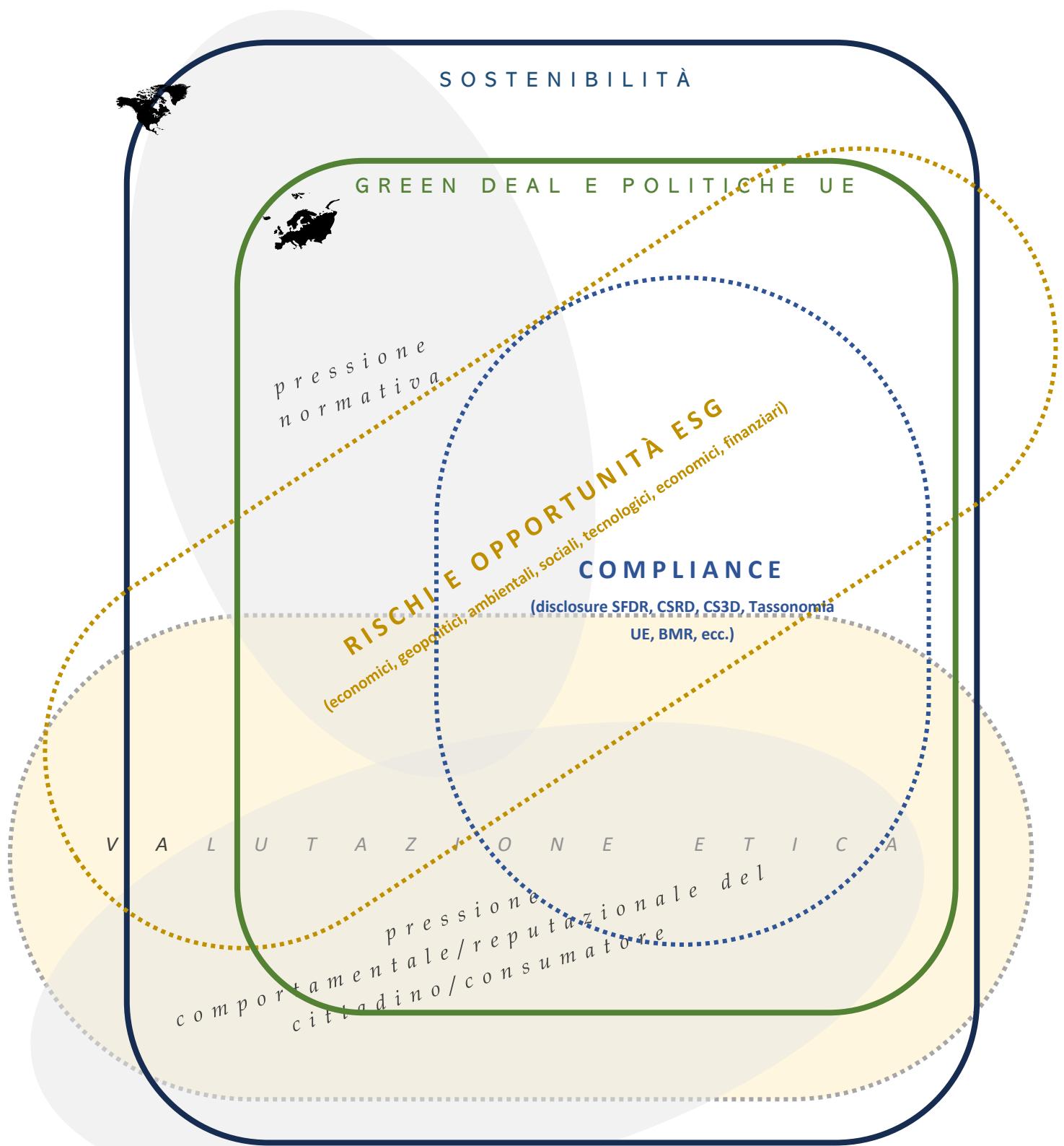
Una ulteriore dirimente motivazione per l'inclusione dei fattori ESG e della sostenibilità nei processi decisionali, strategici e operativi delle imprese (nonché per lo sviluppo dell'approccio del legislatore alla rendicontazione delle PMI appena illustrato) va, invece, a incardinarsi nell'esplicitazione di un secondo insieme di elementi fondamentali nello sguardo delle imprese "sul campo" della sostenibilità; ciascuno di questi elementi costituisce un fattore di rischio o di opportunità, o ad essi è direttamente riconducibile. Da un lato, l'adeguatezza di processi ed assetti strumentali al presidio della continuità aziendale non può mai più trascurare fattori e fenomeni ESG nella prospettiva *outside-in*, e quindi rispetto alla portata e alla probabilità delle loro possibili conseguenze sull'organizzazione, sulla gestione e sull'attività complessiva dell'impresa: in breve, ciò si traduce nella necessità di integrare completamente e accuratamente la valutazione dei rischi ESG nel *risk management* di ciascuna organizzazione, in qualunque settore, in modo più o meno articolato, più o meno complesso.

Dall'altro lato, l'attività dell'impresa genera effetti sull'ambiente (in senso lato) di riferimento e sulle persone con le quali interloquisce, circostanza da cui segue immediatamente l'esigenza di un ulteriore passaggio nel ragionamento sul rapporto tra *sustainability issue* e attitudine e/o comportamento aziendale, questa volta nella prospettiva *inside-out*: è questo il terzo anello della nostra catena, inherente a una valutazione di carattere morale o etico dell'imprenditore rispetto alle iniziative ESG da integrare nei processi decisionali e valutativi, e da realizzare poi nel perseguimento di un *purpose* più attuale (ma non necessariamente innovativo, o nuovo, per la singola azienda o per il singolo imprenditore), di cui la sostenibilità costituisca il substrato su cui ogni altro valore possa ancorare le proprie radici.

Con una prima analisi della relazione tra questi tre concetti (pressione normativa, rischi e opportunità ESG, etica dei comportamenti e delle azioni) – in particolare, tra le tre coppie che formano a due a due –, proviamo ora a esplorare un po' i confini della carta geografica della sostenibilità dal punto di vista dell'impresa.

¹ Proprio in questi mesi è in corso una riflessione decisiva se procedere, nell'ambito dell'ordinamento europeo, all'adozione di uno standard per la rendicontazione di sostenibilità volontaria da parte delle PMI non quotate – "Voluntary sustainability reporting standard for non-listed SMEs" (VSME), – al di fuori del perimetro della CSRD, che incontrerebbe il favore della Commissione per vari motivi, solo in parte analoghi a quelli validi per le loro "cugine" quotate (la pubblica consultazione sull'Exposure Draft (ED) del VSME è stata realizzata dall'EFRAG, nello stesso intervallo – dal 22 gennaio al 21 maggio – in cui ha posto in consultazione l'ED degli ESRS for Listed SMEs (ESRS LSME), che, come è noto, entreranno in vigore il 1° gennaio 2026, con l'opzione di *opt-out* di massimo due anni): questo comportamento consentirebbe loro, appunto, di incrociare e raccogliere le richieste informative di grandi imprese e banche obbligate, favorendo il contributo di quelle alla partecipazione nei processi di transizione verso una economia sostenibile; l'esistenza di un VSME quale componente del sistema europeo e la coerenza tra gli standard (ESRS e VSME) per le due tipologie di PMI, poi, dovrebbero consentire alle non quotate di poter adattare la propria rendicontazione per step successivi, incentivandole a preferire il sistema europeo degli ESRS in complemento o in alternativa ai framework eventualmente già utilizzati (ad esempio, quello costituito dai Sustainability Reporting Standards del GRI). La considerazione della sostenibilità nei processi di rendicontazione e il rilevamento di fattori e informazioni ESG sono però funzionali anche a soddisfare le richieste informative introdotte in altre primarie giurisdizioni del pianeta. In tali contesti, a vari livelli istituzionali, in un'ottica di sistema, sia europeo sia internazionale, si riscontra un'accelerazione di iniziative per disporre di informazioni complete (finanziarie e non-finanziarie) di tutta la filiera produttiva, o di tutta la catena del valore, anche rispetto a singoli processi economici, o nelle relazioni complessive rispetto a un singolo settore economico; in particolare: il Pillar III di Basilea 3 in materia di valutazione e rendicontazione dei rischi ESG per la verifica di solidità patrimoniale e merito creditizio; il GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Standard in materia di contabilità delle emissioni indirette nella catena del valore; l'applicazione del principio "Do No Significant Harm" (DNSH) del Regolamento (UE) 2021/2021, "Dispositivo per la ripresa e la resilienza dell'Unione europea", con implicazioni anche sul fronte dei rapporti con la pubblica amministrazione nell'ambito del nuovo Codice degli appalti e dei contratti pubblici.

Figura 1: Sguardo dell'azienda sul campo della sostenibilità sistemica



Fonte: elaborazione FNC.



1.1 Pressione normativa e rischi e opportunità

Per fissare idealmente le relazioni tra gli elementi della figura precedente può essere utile iniziare a focalizzarsi sul binomio “pressione normativa”/“rischi e opportunità”.

A nessuno sfugge che negli ultimi anni si è assistito a un’evoluzione normativa senza precedenti con riguardo alla *sustainability economics*, nei suoi vari settori, tra i quali la finanza, la rendicontazione, il controllo, la governance. Per comprendere meglio la novità e la portata di tale evoluzione, consideriamo ad esempio l’attività del *reporting* (ma potrebbe procedersi con analogo ragionamento relativamente ai settori della finanza e della governance aziendale). Qui si possono fissare una serie di scadenze, cui corrispondono, a ritmi praticamente sovrapponibili a una progressione quasi geometrica, da un lato, una crescita della varietà, dell’ampiezza e della profondità dei settori regolati da disposizioni obbligatorie in materia di *sustainability disclosure* (con immediate implicazioni sulle responsabilità degli attori operanti, nelle varie vesti, in quei settori), dall’altro lato, una riduzione dell’intervallo temporale di riferimento in cui gli *step normativi* e regolamentari sono stati aggiornati, ricalibrati e sviluppati. Queste scadenze sono, rispettivamente: in ambito europeo, il 2003 (direttiva 2003/51/CE, “Accounts Modernisation Directive”), il 2014 (direttiva 2014/95/UE, “NFRD”), il 2022 (direttiva 2022/2464/UE, “CSRD”); in ambito italiano (con la relativa norma di recepimento), il 2007 (d.lgs. 32/2007, rispetto alle novità introdotte nella relazione sulla gestione con riferimento all’informativa sull’ambiente e sul personale), il 2016 (d.lgs. 254/2016, con riguardo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità degli organi aziendali), il 2024 (d.lgs. 125/2024, per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità²).

Senza entrare nel dettaglio di questi provvedimenti, è evidente che la rilevanza della loro introduzione e della loro incidenza è pari all’ostracismo e all’opposizione (in verità per nulla inattesi) esercitati da una parte dell’associazionismo imprenditoriale, e persino dal Comitato economico e sociale europeo (CESE) – la cui rappresentanza, contrariamente alla varietà della sua composizione, nel caso della NFRD, sembrò sposare le tesi della sola componente imprenditoriale e bancaria più radicale –, che definì l’intervento della Commissione in sede di regolamentazione sull’informativa non finanziaria una “indebita ingerenza” dello Stato nei meccanismi del libero mercato: si tratta di una posizione chiaramente insostenibile, se non assurda, considerando che anche il funzionamento del sistema economico del libero mercato si fonda su una serie imprescindibile di servizi offerti dallo Stato, quali il sistema fiscale, il sistema dei trasporti, l’amministrazione della giustizia (solo per citarne alcuni).

Come accennato, analogo percorso si è registrato per gli altri pilastri su cui si reggono i meccanismi del sistema economico-produttivo: la finanza e la governance.

² Quest’ultimo è il provvedimento con cui è stata recepita nell’ordinamento nazionale la CSRD: decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125, Attuazione della direttiva 2022/2464/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, recante modifica del regolamento 537/2014/UE, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.



Lasciando per ora da parte argomenti di natura etica sul ruolo dello Stato e sul rapporto tra regole dello Stato e comportamento dell’organizzazione, va rimarcato come in tutta quella regolamentazione i concetti di rischio e di opportunità (ma, per ragioni di teoria e prassi economica, principalmente quello di rischio) assumono un ruolo centrale. Buona parte di quella regolamentazione è incentrata sul fulcro dell’obiettivo di mitigazione dei rischi: rischi di asimmetria informativa nei circuiti finanziari e creditizi (regolamentati e non regolamentati), rischi di impatto dei fattori ESG sulla continuità e sullo sviluppo del sistema economico-produttivo, rischi dell’impatto (tramite generazione di esternalità negative) delle attività economiche (meglio, delle “attività”, in generale) sull’ambiente e sulla società, rischi della mancanza o della carenza di adeguate regole di organizzazione, di condotta, di contabilità, di controllo, in una parola, di *accountability*, ai fini della tenuta (e del consolidamento) della struttura di produzione di valore (sia economico sia sociale), sui cui basiamo tanta parte dell’offerta di beni e servizi necessari a soddisfare i bisogni (più o meno primari) delle persone.

Questa normativa, in effetti, dalla SFDR alla CSRD, dalla CSDDD alla Benchmarks Regulation (BMR), e così via, a tutti i livelli di regolamentazione dei comportamenti aziendali e individuali, sembra davvero idonea a fornire una panoramica puntuale e dettagliata dei rischi geopolitici, economici, finanziari, tecnologici, cui siamo esposti. Insomma, almeno da questo punto di vista, dal punto di vista dell’intercettazione, della rilevazione dei principali rischi, l’approccio sembra essere efficace: rende possibile, se non sempre agevole (specialmente per motivi operativi e procedurali), evidenziare e illustrare, aggiornandoli quando si verificano, i fenomeni che è opportuno considerare nella valutazione dei comportamenti e nelle azioni in rapporto alle esigenze reciproche degli attori coinvolti, in un’ottica, per così dire, complessiva di sostenibilità sistemica.

È chiaro però che l’efficacia del funzionamento del meccanismo, del processo, si fonda anche su altri elementi, non soltanto su quello della individuazione e della consapevolezza dei rischi.

Un primo elemento pertiene probabilmente alla tempistica di sviluppo normativo, che deve rispondere a una duplice e, apparentemente, divergente esigenza. Per un verso, occorre intercettare i rischi man mano che si presentano, e occorre aggiornarne la lista man mano che alcuni si estinguono e altri se ne aggiungono: in questo senso, la pressione normativa deve essere costante (e magari incalzante), perché buona parte dei rischi, in particolare quelli esogeni al sistema (sia esso nazionale, europeo o transazionale), sono oggi difficilmente percettibili dal singolo cittadino, preso nella morsa di una quotidianità sempre più complessa e di una complessità sempre più ordinaria. Per un altro verso, il continuo irrigidirsi della pressione normativa ostacola la metabolizzazione delle disposizioni e dei comportamenti che si intende promuovere sul fronte della produzione e su quello del consumo (tralasciando l’incidenza, almeno altrettanto significativa sulla sostenibilità complessiva – e, si noti, su tutti e tre i piani della sigla ESG –, dei comportamenti che ineriscono ai rapporti sociali, al rapporto di ciascuno di noi con l’altro da noi).

Un secondo elemento cui porre attenzione riguarda uno dei tre fattori che alcuni studiosi identificano quali fondamenti essenziali della convenzione di più elevato livello (l’“accordo”) sulla quale è costruita oggi la “sostenibilità” (aggiungerei: “condivisa”): “1. sistema di mercato: in economia, gli scambi, per quanto temperati dalle leggi e dalla politica, avvengono per libera negoziazione; 2. democrazia (o legittimità delle istituzioni): le organizzazioni pubbliche e private corrispondono (devono corrispondere) agli interessi delle loro comunità costituenti; 3. autodeterminazione (concetto strettamente legato al precedente): gli individui e le loro istituzioni possiedono contemporaneamente



libertà d'azione e doveri sociali”³. Questi caratteri convenzionali sono in un certo senso dati per acquisiti; mentre non dovrebbero esserlo; questi assunti corrispondevano a caratteristiche solo di una parte della comunità mondiale perché la “cultura di fondo della sostenibilità è stata ed è generalmente *capitalistica e occidentale*: una modalità alquanto specifica di intendere i processi economici, i rapporti tra individui e istituzioni, i rapporti tra Stati, tra Stati e comunità, i diritti dei consumatori e dei cittadini. Fino a ora, la sostenibilità non ha esplicitamente messo nel conto almeno due questioni rilevanti: a) la legittimità di molti governi non si fonda sulla democrazia, b) l'autodeterminazione degli individui e delle loro istituzioni non è generalizzata (in Occidente tutto sommato sì, ma in altre parti del mondo no).”⁴. In effetti, oggi, soltanto il primo elemento sembra aver “globalmente resistito alla prova dei fatti”, mentre il secondo, la legittimità della politica risulta claudicante anche in molti Paesi del nostro contesto, ad intervalli più o meno ravvicinati, perché, anche qui, non può fondersi sempre con la democraticità, ove vi sia discordanza, appunto, tra gli interessi delle organizzazioni pubbliche e quelli della comunità che le “costituiscono”. In altri termini, al riconoscimento della legittimità del decisore politico (del legislatore) si associa – o dovrebbe associarsi – anche la fiducia nella rappresentanza e nella tutela degli scopi complessivi; (per essere ancora più chiari) la fiducia nella rappresentanza e nella tutela degli scopi complessivi dovrebbe proprio derivare dalla reale legittimità del decisore politico: chi deve affidarsi ad altri per individuare e comprendere i rischi cui va incontro con i propri comportamenti, con le proprie scelte, deve anche potersi fidare di costui. “Eppure, lo sviluppo degli elementi tecnici o secondari (tripartizione, *accountability*, rendicontazione, standard, certificazioni, ecc.) ha funzionato ‘come se’, cioè, fingendo l'esistenza generalizzata anche degli altri caratteri fondativi (democrazia e autodeterminazione) che invece erano e sono presenti solo in una parte degli attori mondiali.”⁵.

1.2 Rischi e opportunità ed etica dei comportamenti

Il rapporto tra rischi e opportunità ed etica dei comportamenti può essere esplicitato e interpretato attraverso le relazioni che interessano altre due coppie di concetti cui, per certi versi, sono riconducibili: continuità e sostenibilità, prima, e governance e *accountability*, subito dopo.

Ancora una volta, osserviamo il campo da due prospettive. Dal punto di visto dell'azienda, la pianificazione e la gestione del cambiamento verso la sostenibilità richiesta dal legislatore (dall'alto) e dalla collettività (dal basso) costituiscono un momento focale nella prospettiva dei propri equilibri di continuità aziendale. Per ragioni indicate nel paragrafo precedente (inerenti allo sviluppo normativo e alla gestione dei rischi ESG), risulta arduo prescindere da una “ridefinizione” delle proprie priorità strategiche quando si intenda garantirne la sostenibilità, e/o anche l'allineamento agli obiettivi di sostenibilità: insomma, per essere sostenibili agli occhi degli stakeholder esterni – in particolare, a finanziatori, clienti, legislatore e cittadini –, sostenibili dovranno risultare sia i processi sia gli obiettivi

³ Tra tantissimi altri fondamentali spunti di analisi e riflessione, questi fattori e le loro relazioni sono approfonditi in Viviani, M., “I precetti della sostenibilità”, Fondazione Unipolis, aprile 2024, p. 10.

⁴ Viviani, M. (2024), cit., p. 11.

⁵ Viviani, M. (2024), cit., p. 11.



dell'azienda. D'altra parte, “l'affidabilità delle imprese e la loro continuità aziendale sarà inevitabilmente filtrata dalla valutazione degli impatti in ottica di sostenibilità”⁶, come già avviene sui fronti della domanda e del credito; la rilevanza delle informazioni non finanziarie, del resto, sia per la previsione della crisi sia per la valutazione della continuità aziendale è già presente nell'ordinamento europeo inerente alla concessione del credito e, in generale, alle politiche d'investimento, specialmente nel settore della regolamentazione sulla *sustainable finance*.

In effetti, anche ragionando in termini più aziendalistici, soprattutto nel contesto delle PMI, si potrebbe sostenere che “la competitività [...] è essa stessa un elemento di tutela della continuità aziendale ma che entrambe – competitività e continuità aziendale – si fondano oggi nella sostenibilità di processi ed effetti delle attività di produzione e di consumo”⁷. Da un lato, infatti, nessuna impresa può più pensarsi competitiva se non impostando e calibrando la propria politica e, quindi, le proprie strategie secondo variabili ESG: in altre parole, per accrescere la competitività, anzi per conservare, trasformare o consolidare i punti di forza validi nel “vecchio” sistema economico, è imprescindibile una riflessione che incorpori i *sustainability issue* nelle funzioni che si intende massimizzare. E ciò vale tanto per il settore privato quanto per il settore pubblico, tanto per l'ambito *profit* quanto per il terzo settore. Dall'altra parte, “il concetto stesso di competitività deve essere ripensato in un sistema di mercato “nuovo”, quello che sta oggi prendendo forma, in cui essa, molto più che in passato – e in modo diverso rispetto al passato –, deve rispettare nuove regole: non solo però le regole umane, che ci siamo dati nella prospettiva di perseguire gli obiettivi condivisi negli SDG e nel Green Deal europeo, ma anche vincoli fisici, che la natura ci sta presentando nel suo conto”⁸. La comprensione di come declinare i due concetti nella prassi applicativa non può che muovere dall'approfondimento del loro rapporto. Ma diversamente dal rapporto tra “sostenibilità” e “valore”, dove può essere ragionevole esaminare i concetti nella loro interazione nei due sensi, in questo caso, nello scenario politico attuale, occorre collocare l'analisi della competitività nell'ambito del più vasto concetto di sostenibilità (almeno, rispetto alla valenza che le abbiamo oggi attribuito). Non necessariamente, infatti, le strategie che massimizzino positivamente variabili ESG implicano anche la *compliance* a una visione di sostenibilità intesa come creazione di valore condiviso di lungo periodo (probabilmente, unica garanzia di tenuta futura del sistema economico e del contratto sociale).

Dunque, i fattori ESG sono determinanti per sostenere la continuità aziendale. Ma l'analisi e la valutazione di “questi fattori – rispetto alla cui gestione la governance costituisce un elemento funzionale e strumentale – si fondano sul *risk approach* e sul sistema dei controlli quali elementi essenziali per una adeguata amministrazione”⁹, a loro volta concatenati a fenomeni economici e geopolitici internazionali. Chiudendo il cerchio, questi ultimi incidono, in modo sempre più rapido e immediato, sulla vita sociale e sul contesto che fa da sfondo ai requisiti di continuità aziendale. In un certo senso, “la continuità aziendale è l'elemento tattico”, normalmente riferibile al breve termine, “la sostenibilità è invece l'elemento strategico”, dipanantesi nel lungo termine¹⁰; se i fattori di sostenibilità

⁶ Il concetto, espresso in CNDCEC, Commissione Governance e finanza, “Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa. Impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI”, 8 marzo 2024, p. 48, viene poi approfondito nelle pagine seguenti, con riguardo sia alla relazione tra continuità aziendale e sostenibilità economico-produttiva sia al rapporto tra questi due elementi e la strutturazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa.

⁷ CNDCEC, Commissione Governance e finanza (2024), cit., p. 2.

⁸ CNDCEC, Commissione Governance e finanza (2024), cit., p. 2.

⁹ CNDCEC, Commissione Governance e finanza (2024), cit., p. 4.

¹⁰ La relazione tra “elemento tattico” ed “elemento strategico” è approfondita in CNDCEC, Commissione Governance e finanza (2024), cit., p. 49.



diventano determinanti per la stessa continuità aziendale, è allora altrettanto determinante predisporre una governance adeguata, costituita da regole e strumenti che consentano, appunto, l'analisi dei rischi e l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei processi aziendali ordinari¹¹.

Concettualmente, l'*accountability* rappresenta l'elemento di connessine tra la governance (la cui struttura incide sulla capacità di intercettare e gestire i rischi) e la sostenibilità (i cui obiettivi sottostanti sono fissati e contestualizzati a livello politico internazionale). Si sostanzia sia nella responsabilità di realizzare delle iniziative sia nella responsabilità di rendere conto di quelle iniziative. Più ampio è il confine delle responsabilità e radicata la percezione del dovere di "rendere conto", più stretti dovrebbero risultare i margini di flessibilità nelle regole di accounting e di governance, nel senso che la loro calibrazione dovrebbe risultare più accettata, condivisa, diffusa. È chiaro che in questo contesto, e in tanta letteratura, governance e *accountability* vanno concepiti come pratiche e comportamenti sia economici sia, soprattutto, sociali; d'altro canto, l'*accountability* nutre la governance e, almeno nella prospettiva storica e sociale, si muove con più rigidità e con più lentezza, ma anche con più potenza e con più impatto sul nostro vivere quotidiano, poiché trascende l'ambito economico e penetra nelle relazioni sociali; rimanda al comportamento degli individui ma, oltre a riferirsi all'insieme dei loro valori, implica anche una riflessione speculativa su tali valori e sulle relative conseguenti norme di comportamento.

Ma in base a quale approccio (in base a quale forma di *accountability*) dovrei costruire il sistema di norme aziendali che consentano di presidiare rischi ESG generati da fenomeni esogeni su scala planetaria? Come integrare efficacemente gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili tenendo opportunamente conto delle considerazioni nell'ambito della sostenibilità? Come giustificare poi l'imposizione di norme da integrare nei processi di governance che riflettano principi etici collettivi? Perché, rispetto alla sostenibilità, non dovrei poter plasmare il mio *purpose* e la mia governance soltanto secondo la mia sensibilità morale individuale verso i fenomeni e gli impatto ESG?

1.3 Etica dei comportamenti e pressione normativa

Nella nostra rappresentazione figurativa, l'ultima relazione che possiamo approfondire riguarda l'etica dei comportamenti e la *compliance* normativa. Alla statuizione di una disposizione, all'imposizione di un comportamento, si potrebbe infatti obiettare che non necessariamente una norma volta alla sostenibilità sia eticamente condivisibile; si potrebbe ragionevolmente argomentare che un comportamento individuale vada valutato di volta in volta, non subordinandolo a priori a una presunta sostenibilità sociale ed economica stabilita dal legislatore. In campo economico, un'azienda, non vincolata da uno stretto reticolo di obblighi giuridici, potrebbe comportarsi nel modo ritenuto eticamente corretto, anche controcorrente rispetto al moto portante, senza per questo rinunciare a una propria strategia di sostenibilità produttiva e di continuità aziendale (quando le norme generali siano economicamente sostenibili ma ritenute eticamente discutibili): anzi, ci si potrebbe trovare nel

¹¹ In generale, questo passaggio è il cuore della Parte II, "Sostenibilità e governance", del documento CNDCEC, Commissione Governance e finanza, (2024), cit., pp. 45-98.



paradosso di non perseguire il valore etico proprio comportandosi nel modo ritenuto sostenibile dai più o dal legislatore, quando moralmente sarei portato a conformarmi alla legge. Questa circostanza sembrerebbe cozzare, sulla carta, con un approccio teso a una regolamentazione totalizzante del nostro vivere quotidiano rispetto alle variabili della sostenibilità. In pratica, se come cittadino e imprenditore reputo vi siano troppe norme e reputo, altresì, che tale regolazione sia eticamente discutibile (o sbagliata), potrei sentirmi legittimato a non attuare quelle norme; se come cittadino o dipendente reputo che i valori e i meccanismi di governance cui devo conformarmi siano eticamente discutibili (o non condivisibili), potrei sentirmi legittimato a evaderli o ad aggirarli (a scapito della regolazione e della sostenibilità cui è rivolta).

Se vogliamo giustificare l'imposizione di un comportamento di *compliance* normativa, che affondi le radici negli obiettivi della sostenibilità, specie in una cornice giuridica europea sempre più articolata nei diversi settori (dalla finanza al *reporting*, dalla governance al controllo), sembra occorrere la compresenza di almeno due circostanze. Primo: si deve riconoscere una valenza oggettiva e un valore intrinseco alla sostenibilità, intesa come bene comune e transgenerazionale (di cui abbiamo condiviso contenuti e attribuzioni in sede politica internazionale: tutela dell'ambiente, salvaguardia della biodiversità, diffusione e sviluppo di modelli politici democratici, crescita diffusa del benessere sociale, qualità nei processi di istruzione, ecc.). Secondo: perché i meccanismi di controllo funzionino in modo adeguato è essenziale che i soggetti tenuti ad osservarne le regole ne riconoscano la legittimità, e riconoscano la legittimità dei soggetti chiamati a introdurli nel sistema sociale ed economico: gli imprenditori devono riconoscere la legittimità del legislatore (europeo, nazionale), i cittadini devono riconoscere la legittimità del sistema sociale ed economico, il legislatore deve riconoscere la legittimità della sostenibilità quale valore intrinseco e imprescindibile.

C'è però un rischio da evitare: assumere in modo acritico una qualsivoglia cornice giuridica, compresa quella europea, potendosi verificare il caso di una *compliance* alla normativa che sia oggettivamente sbagliata sotto il profilo dell'etica e anche svantaggiosa sotto il profilo della sostenibilità. In questa fase – e molti operatori ne individuano un esempio nelle modalità di implementazione e nelle caratteristiche di granularità degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) Set 1 –, l'affermazione della sostenibilità si sostanzia in una cristallizzazione dell'ordinamento normativo che potrebbe incidere sulla sua efficacia, sulla sua idoneità a promuovere nei cittadini e nelle aziende comportamenti virtuosi in linea con i suoi principi costitutivi, improntati al benessere diffuso e alla giustizia sociale. Del resto, se guardiamo a come si sta sviluppando il contesto normativo della *sustainability disclosure* su scala planetaria, è evidente come alcune aziende pianifichino la propria strategia solo per conformarla o adeguarla a ciò che il sistema ha identificato come "sostenibilità", senza troppo riflettere sulle conseguenze (non solo etiche) delle proprie azioni.

1.4 Ricapitolando...

Guardando il campo della sostenibilità, lo sguardo dei diversi attori del sistema potrà poggiarsi o focalizzarsi su elementi di volta in volta diversi perché, generalmente, diverso sarà il loro punto di vista.



Le PMI, struttura portante, del sistema economico europeo e mondiale saranno coinvolte direttamente o indirettamente nei processi di transizione ecologica ed energetica mediante vari meccanismi, sul lato sia dell'offerta sia della domanda di beni e servizi, finali e intermedi, tra i quali il "trickle-down effect" generato nell'ambito dell'applicazione delle disposizioni normative introdotte nelle varie giurisdizioni nel sistema europeo e internazionale. Peraltra, da un lato, l'adeguatezza di processi ed assetti strumentali al presidio della continuità aziendale non può più tralasciare fattori e fenomeni ESG nella prospettiva *outside-in*, quindi rispetto alla portata e alla probabilità delle loro possibili conseguenze sulla gestione e sull'attività della singola organizzazione; dall'altro lato, l'attività dell'impresa genererà effetti sull'ambiente e sulle persone, circostanza da cui segue la necessità di un momento di riflessione sull'attitudine e sul comportamento aziendale nella prospettiva *inside-out*.

Lo scenario della sostenibilità, osservato dal punto di vista dell'azienda, potrà quindi essere esaminato e rappresentato tramite l'approfondimento della relazione che intercorre tra gli elementi delle seguenti tre coppie di concetti: pressione normativa e rischi e opportunità ESG; rischi e opportunità ESG ed etica dei comportamenti; etica dei comportamenti e pressione normativa.

Prima relazione: pressione normativa e rischi e opportunità ESG. Negli ultimi anni si è assistito a un'evoluzione normativa straordinaria inerente alla *sustainability economics*, con una progressione geometrica della crescita della varietà e della profondità dei settori regolati da disposizioni obbligatorie e, al contempo, una corrispondente riduzione geometrica dell'intervallo temporale di riferimento in cui gli *step* normativi e regolamentari sono stati realizzati. Elemento centrale di questa regolamentazione è l'obiettivo di mitigazione dei rischi ESG. Perché funzioni, il meccanismo teso alla sostenibilità sistemica si fonda certamente sulla capacità di individuare i rischi, ma richiede anche altri elementi: una pressione normativa importante, che consenta di intercettare rischi (in particolare quelli esogeni al sistema aziendale) difficilmente riconoscibili a livello di singola organizzazione, e percettibili dal singolo cittadino, ma tale da non avvitarsi su sé stessa, irrigidendosi in misura tale da ostacolare la metabolizzazione delle disposizioni e dei comportamenti che intende promuovere; il riconoscimento della legittimità del decisore politico, essenziale per consolidare la fiducia nella sua rappresentanza e nella sua volontà di perseguire scopi complessivi (occorre potersi fidare di chi ha pure una responsabilità nell'individuare e prevenire i rischi cui si va incontro con i propri comportamenti individuali e aziendali).

Seconda relazione: rischi e opportunità ESG ed etica dei comportamenti. Il rapporto tra rischi e opportunità ed etica dei comportamenti può esaminarsi con una riflessione tra i concetti di continuità e sostenibilità, da un lato, e governance e *accountability*, dall'altro. Da una parte, l'affidabilità delle imprese e la continuità aziendale sarà filtrata dalla valutazione degli impatti ESG che genera: la competitività è essa stessa un elemento di tutela della continuità aziendale ed entrambe si fondano oggi nella sostenibilità di processi ed effetti delle attività di produzione e di consumo, per cui occorre collocare l'analisi della competitività nell'ambito del più vasto concetto di sostenibilità. I fattori ESG sono quindi determinanti per sostenere la continuità aziendale, ma l'analisi e la valutazione di questi fattori – rispetto alla cui gestione la governance costituisce un fattore funzionale – si fondano sul *risk approach* e sul sistema dei controlli. In questo senso, l'*accountability* rappresenta l'elemento di connessione tra la governance (strumento per affinare la possibilità di intercettare i rischi ESG) e la sostenibilità, e si traduce sostanzialmente in prassi e comportamenti sia economici sia sociali, che implica quindi una meditazione sui valori e sui comportamenti si adottano coerentemente con essi.



Terza relazione: etica dei comportamenti e pressione normativa. È possibile che una norma volta a un obiettivo di sostenibilità economico-produttiva e/o politico-sociale sia eticamente non condivisibile (dal singolo, da una parte di cittadini, di aziende, ecc.), il che può condurre al paradosso della legittimazione di comportamenti inconciliabili con gli stessi obiettivi di sostenibilità. Per giustificare l'imposizione di un comportamento di *compliance* normativa di sostenibilità, soprattutto in un contesto giuridico sempre più complesso e impattante nei diversi settori, non sembra si possa quindi prescindere dalla compresenza di due circostanze: il riconoscimento di una valenza oggettiva e di un valore intrinseco alla sostenibilità, intesa come bene comune (di cui abbiamo condiviso contenuti e attribuzioni in sede politica) e il riconoscimento della legittimità dei meccanismi di controllo e dei soggetti chiamati a introdurli nel sistema sociale ed economico. Sembra però cruciale evitare il pericolo di assumere in modo acritico una qualsivoglia cornice giuridica, compresa quella europea, potendosi verificare il caso di una *compliance* alla normativa che sia sbagliata sul piano dell'etica o anche dannosa su quello della sostenibilità.





2 Scenario della sostenibilità dalla prospettiva dei professionisti

Proviamo ora a cambiare punto di osservazione e a immaginare cosa possa scrutare sul campo della sostenibilità un altro soggetto del sistema economico: il professionista. Questi potrebbe vedere una serie di elementi politici, economici e professionali posti tra loro in relazione. Dalla sua finestra potrebbe immediatamente scorgervi una serie di attività, anche da molto lontano, e potrebbe formarsi un'idea sull'ampiezza dei suoi confini e sulla sfaccettatura della sua struttura e sovrastruttura (termine qui usato senza alcuna connotazione filosofica), intesa come complesso culturale ed etico che plasma la norma giuridica e/o l'azione politico-economica di una giurisdizione o di un contesto.

Al crescere della pubblica cognizione su cortocircuiti e pericoli, esternalità e rischi, delle attività economiche e aziendali per il pianeta e per le persone, per un verso, le organizzazioni hanno iniziato a spingere sul pedale dell'acceleratore nel ripensare le proprie strategie (e i propri prodotti e servizi) secondo parametri di sostenibilità, per un altro verso, il legislatore ha iniziato ad sveltire la propria mano nel disegnare una cornice giuridica per aumentare trasparenza e intellegibilità della *disclosure* nei processi di produzione e di consumo in ottica sistematica. In estrema sintesi, questo processo ha coinvolto anche i massimi livelli della governance economica e politica mondiale, contribuendo a plasmare l'attuale contesto concettuale e lo sviluppo delle iniziative normative negli ambiti economico, finanziario, societario, sociale, con i propri riflessi sulle attività e funzioni necessarie a fornire attuazione e completezza al disegno complessivo.

La cornice di condivisione etica e politica più esterna (diciamo, il primo livello di sovrastruttura) è rappresentata dai 17 Sustainable Development Goals (SDG) dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (dal titolo del relativo documento: "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile"), approvata nel settembre 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite con la firma di 193 Stati membri¹². Ai SDG corrispondono complessivamente 169 target specifici che, oltre a rappresentare una visione culturale condivisa dell'umanità rispetto all'idea verso cui tendere, hanno

¹² Gli SDG seguono gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals - MDG) che, tra il 2000 e il 2015, hanno guidato l'azione di Stati, istituzioni governative e altri attori della cooperazione internazionale, nel percorso verso la sostenibilità economica, sociale e ambientale. Diversamente dagli MDG, principalmente rivolti ai Paesi in via di sviluppo, gli SDG hanno una portata universale e sono tra loro strettamente connessi, nell'ottica di favorire l'individuazione di soluzioni fattive a un'ampia cerchia di problematiche relative al progresso economico e sociale, tra le quali: la persistente diffusione della povertà e della fame, l'accelerazione e l'imprevedibilità dei cambiamenti climatici, l'intensità nell'utilizzo delle risorse energetiche e idriche, lo squilibrio nei processi di sviluppo economico e urbano, la stasi nell'aumento dei livelli d'istruzione e di salute in diverse aree del pianeta, le disuguaglianze di genere nei comportamenti sociale ed economici, l'incapacità di garantire condizioni di lavoro dignitose per tutti, la riluttanza ad adottare modelli di produzione e di consumo sostenibili, la difficoltà di preservare l'ecosistema e di tutelare la diversità biologica.





costituito anche un fattore di accelerazione della *non-financial disclosure* e del *sustainability reporting* tramite gli interventi normativi realizzati di conseguenza in molteplici giurisdizioni del pianeta.

La cornice etica più interna è costruita del Green Deal dell'Unione europea, architettura politica, economica e sociale avviata con l'approvazione nel 2020, da parte del Parlamento europeo, di un complesso di iniziative strategiche che, attraverso massicci investimenti pubblici, tra l'altro, nei settori dell'energia, della politica industriale e della mobilità, nella prospettiva della trasformazione sistemica, ha incanalato l'Unione nel percorso della transizione verde, con l'obiettivo (oggi davvero poco verosimile) di conseguire la neutralità climatica entro il 2050.

Nella prospettiva dell'Unione, tale trasformazione deve associare alla crescita di equità e prosperità della struttura sociale l'aumento di innovazione e competitività del sistema economico.

In tale cornice si pianificano e si dispiegano iniziative di carattere politico, strategico, normativo, ed è da questa ultima sfera, quella dell'ordinamento normativo, che possono osservarsi cadere più rapidamente e fragorosamente gli effetti sui contenuti dell'attività della professione economica, perché è in quell'ambito che si è focalizzata l'iniezione di sostanze (di risorse finanziarie e umane) per promuovere gli indispensabili cambiamenti nei comportamenti di produzione e di consumo, delle imprese e dei cittadini. Di tale insieme di politiche e misure fanno parte, tra le altre, la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)¹³, il NextGenerationEU del 2020, la Tassonomia sugli investimenti e la finanza sostenibili¹⁴, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹⁵, l'iniziativa legislativa dell'European Single Access Point (ESAP) sulla digitalizzazione e la disponibilità informativa¹⁶ e la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)¹⁷.

Queste iniziative sono volte alla costruzione di una complessa architettura economico-finanziaria dell'Unione, funzionale, in ultima istanza, alla crescita della trasparenza e della intellegibilità della *disclosure* per orientare i flussi finanziari e il risparmio gestito verso il Sustainable and Responsible Investing (SRI), tipologia di *asset management* (dai valori assoluti e relativi, ormai, tutt'altro che trascurabili) orientata a promuovere le aziende più virtuose sotto il profilo della sostenibilità e della riduzione delle esternalità negative sociali e ambientali connesse ai propri processi di produzione e di consumo.

¹³ Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari.

¹⁴ Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e relativi regolamenti attuativi.

¹⁵ 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 per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

¹⁶ Scopo del progetto European Single Access Point (ESAP) - punto di accesso unico europeo – è offrire un accesso a livello dell'Unione alle informazioni sulle attività o sui prodotti forniti dalle entità quando tali informazioni si riferiscono ai mercati dei capitali, ai servizi finanziari o alla finanza sostenibile. L'ESAP prevede un'unica piattaforma in cui tutti questi dati siano accessibili, al fine di agevolarne la consultazione e il confronto da parte di qualsiasi investitore o altro user e supportarne così il processo decisionale. Le informazioni raccolte nella piattaforma comprendono le informazioni già sottoposte a comunicazione obbligatoria al pubblico, prevista dalla relativa direttiva/regolamento nonché, in alcune circostanze, le informazioni fornite all'ESAP su base volontaria.

¹⁷ 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 (pubblicata in Gazzetta ufficiale il 5 luglio ed entrata in vigore il 25 luglio); il testo finale della direttiva è stato approvato appena in tempo, dopo un lungo e tortuoso percorso, il 24 aprile, nell'ultima plenaria del Parlamento europeo della scorsa legislatura.

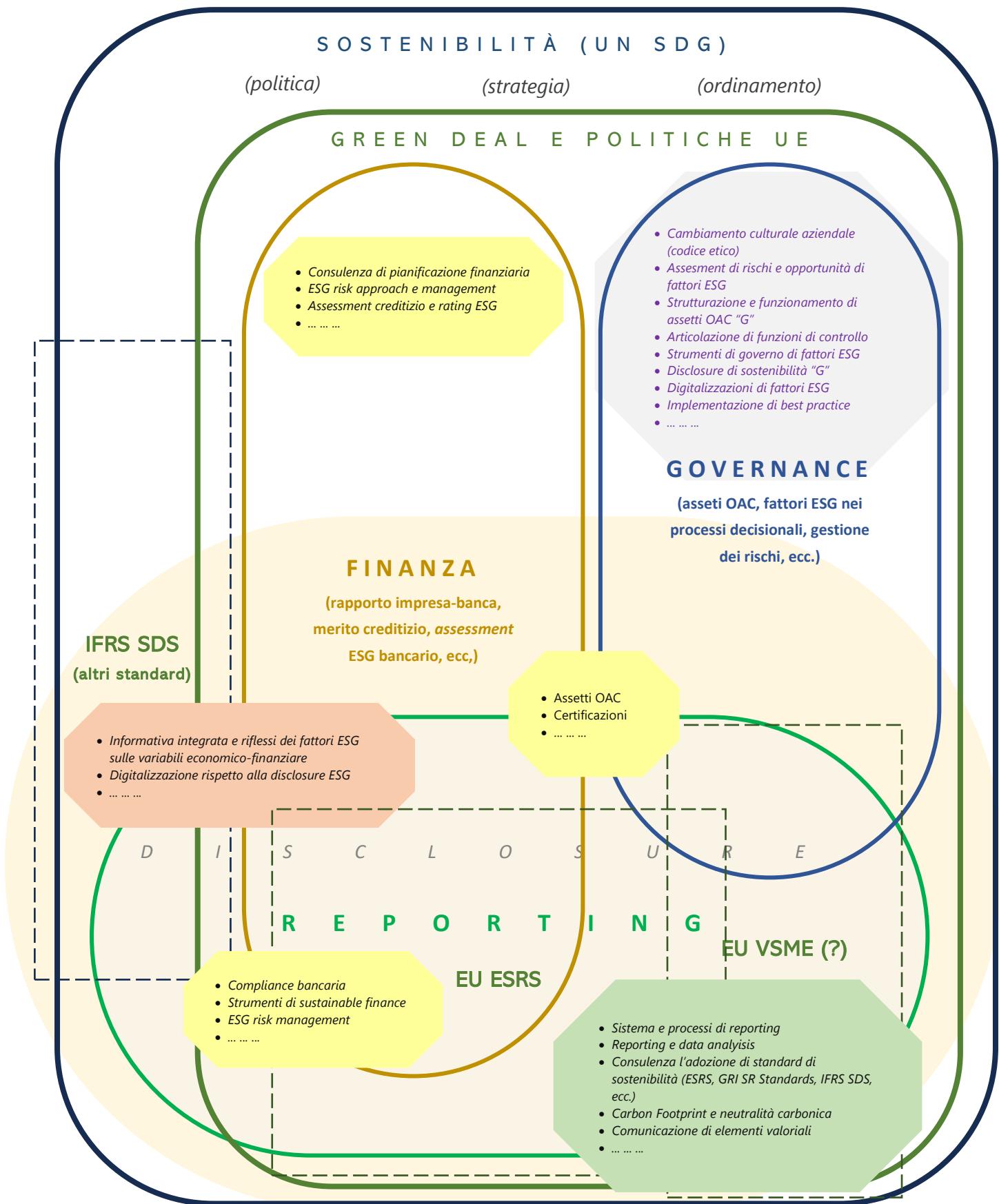


I tre settori principali di intervento (ma non sono gli unici) – riportati nella Figura 2 – sono stati individuati nella Finanza, nel Reporting e nella Governance; in ciascuno di essi sono state implementate e calate specifiche disposizioni, rispetto alle quali si richiede spesso una *compliance* non agevole da parte delle differenti tipologie di operatori e stakeholder (imprese, istituti bancari e creditizi, professionisti, authority, organizzazioni, cittadini). Ma se prima questi tre settori sembravano essere simili a silo isolati su cui intervenire, con la stratificazione delle norme, anno dopo anno, mese dopo mese, appaiono sempre più simili a vasi comunicanti in cui il flusso d’acqua è in continuo interscambio, circostanza che non facilita né la comprensione delle previsioni normative, quando in un reciproco rapporto o vicendevole rimando, né lo sviluppo delle prassi operative, quando le prime (le disposizioni cui fanno capo) sono introdotte con scadenze tra loro molto ravvicinate, o sono oggetto di veloce evoluzione determinata dalla logica (più o meno consapevole) del legislatore.

In questi vasi comunicanti si possono però osservare flussi di attività e funzioni che nascono o si sviluppano all’interno dell’organizzazione o nell’alveo del rapporto tra l’organizzazione e i suoi stakeholder e che si cerca di fotografare nei prossimi paragrafi, nella seconda parte del documento.



Figura 2: Sguardo del professionista sul campo della sostenibilità aziendale



Fonte: elaborazione FNC.



I diversi soggetti percepiscono quindi confini, colori e sfumature differenti nell’osservare il panorama della sostenibilità, perché differente è la loro prospettiva e differenti sono le loro qualità “sensoriali”, le loro preoccupazioni. In questa proiezione, le imprese distingueranno soprattutto obblighi di *compliance*, e si porranno magari interrogativi etici, e penseranno a ulteriori meccanismi di presidio della continuità aziendale e alle esigenze di interrelazione col sistema bancario e creditizio, o si chiederanno come sviluppare il dialogo con i propri dipendenti. I professionisti si focalizzeranno sulle modalità di attuazione dei processi di rendicontazione, mediteranno su strumenti di controllo innovativi, esamineranno eventuali aggiustamenti da apportare alla governance aziendale in funzione dell’ESG Enterprise Risk Management, studieranno processi e criteri di *assessment ESG* ai fini del conseguimento di elevati *rating ESG* dei propri clienti.

In questo scenario, di fatto, in virtù delle proprie competenze e, insieme, dell’inscindibile legame con le aziende, la professione economica è tra le poche a poter intercettare e interpretare propriamente l’impatto dei fenomeni ESG e delle questioni di sostenibilità sulla creazione di valore nelle aziende (anche in termini di entità potenziale degli effetti finanziari connessi a rischi od opportunità generati dalle questioni di sostenibilità: “materialità finanziaria”, secondo la definizione dell’EFRAG) e, dall’altra parte, le conseguenze, non solo economiche, delle attività aziendali sul contesto operativo e sociale in cui le organizzazioni agiscono (anche in termini di impatti positivi e negativi, effettivi e potenziali, sulle persone e sull’ambiente, individuati secondo determinati criteri di valutazione: “materialità d’impatto”, secondo la definizione dell’EFRAG). Occorre però essere consapevoli che esistono zone d’ombra in cui le esigenze delle imprese, a prima vista, sembrano non collimare con le aspettative del legislatore e dei cittadini; e occorre saperle individuare e illuminare.



**Per maggiore chiarezza sull'APPROCCIO ALLA MATERIALITÀ DELL'ORDINAMENTO EUROPEO...**

Nell'impianto concettuale della CSRD e degli ESRS, “*Una questione di sostenibilità è rilevante da un punto di vista finanziario se comporta o si può ragionevolmente ritenere che comporti effetti finanziari rilevanti sull'impresa. Ciò si verifica quando una questione di sostenibilità genera rischi od opportunità che hanno o di cui si può ragionevolmente prevedere che abbiano un'influenza rilevante sullo sviluppo dell'impresa, sulla sua situazione patrimoniale-finanziaria, risultato economico, sui flussi finanziari, sull'accesso ai finanziamenti o sul costo del capitale a breve, medio o lungo termine*” (ESRS 1, “Prescrizioni generali”, par. 3.5, Rilevanza finanziaria, 49), circostanza da valutare in funzione dei seguenti fattori (ESRS 1, 3.5, 51): a) la “entità potenziale dei possibili effetti finanziari”, vale a dire, il grado dell’incidenza, o della possibile incidenza, dei rischi e delle opportunità sulla situazione patrimoniale-finanziaria dell’organizzazione, sul risultato economico, sui flussi di cassa, sull’accesso al finanziamento o sul costo del capitale nel breve, medio o lungo termine (cfr. EFRAG, Implementation Guidance (IG) 1, “Materiality Assessment”); b) la “probabilità”, vale a dire la possibilità del verificarsi di un evento nel breve, medio, lungo termine (cfr. EFRAG, IG 1, “Materiality Assessment”).

Nell'impianto concettuale della CSRD e degli ESRS “*Una questione di sostenibilità è rilevante dal punto di vista dell'impatto quando riguarda gli impatti rilevanti dell'impresa, negativi o positivi, effettivi o potenziali, sulle persone o sull'ambiente a breve, medio o lungo termine*” (ESRS 1, “Prescrizioni generali”, par. 3.4, Rilevanza dell’impatto”, 43), circostanza da valutare in funzione dei seguenti fattori (ESRS 1, 3.4, 45-46): “45. [...] Per quanto riguarda gli impatti negativi effettivi, la rilevanza è valutata in base alla gravità dell’impatto, mentre per gli impatti negativi potenziali si valutano la gravità e la probabilità dell’impatto. La gravità (n.d.r.: a sua volta) si basa sui seguenti fattori: a) l’entità; b) la portata; e c) la natura irrimediabile dell’impatto. Nel caso di un potenziale impatto negativo sui diritti umani, la gravità dell’impatto prevale sulla sua probabilità”; “46. Per quanto riguarda gli impatti positivi, la rilevanza è valutata in base ai seguenti aspetti: a) l’entità e la portata dell’impatto per quanto riguarda gli impatti effettivi; e b) l’entità, la portata e la probabilità dell’impatto per quanto riguarda gli impatti potenziali” (per una esplicitazione esemplificativa ai fini della definizione di ciascuno di tali criteri, si veda EFRAG, IG 1, “Materiality Assessment”, 3.6, “Deep dive into impact materiality – Setting thresholds” (in particolare, n. 115) e 3.6, “Deep dive into financial materiality – Setting thresholds” (in particolare, nn. 131-132).

Probabilmente le prime evidenze macroscopiche che si rileverebbero da un raffronto della Figura 2 rispetto a un’analoga rappresentazione di una visione professionale sul campo della sostenibilità di cinque anni fa potrebbero essere individuate nell’ampliamento dell’area della finanza ESG e nell’introduzione di una area pressoché nuova, o completamente rinnovata, della governance aziendale rispetto ai fattori ESG.





2.1 Ricapitolando...

Mutando il punto di osservazione sul campo della sostenibilità, anche il professionista e il consulente avranno notato, specie negli ultimi anni, un particolare movimento (un ampliamento) del proprio perimetro professionale, che ha coinvolto diversi lati (diversi fronti), rispetto ai quali la *sustainability economics* risulta decisamente trasversale. Il principale “motore visibile” di tale cambiamento è il decisore politico, nella duplice veste di promotore di politica economica e di legislatore sovranazionale e nazionale, che ha operato e sta operando, soprattutto, negli ambiti finanziario, societario, sociale.

Ormai, ai più alti livelli della governance economica e politica mondiale, si opera sul fronte della trasparenza informativa per orientare i flussi di risorse verso una transizione energetica e produttiva, nella prospettiva della trasformazione del sistema economico e della promozione di strategie di gestione di risorse finanziarie secondo criteri di sostenibilità, strategie più consone alla riduzione delle esternalità negative sociali e ambientali connesse ai processi di produzione e di consumo.

Questa azione sta avendo significativi riflessi sulle attività e sulle funzioni necessarie a regolare le relazioni tra i diversi operatori economici, e tra questi e i cittadini. Molti sono i settori professionali coinvolti; tra questi, la finanza, il reporting e la governance spiccano per la molteplicità delle disposizioni e la complessità delle prassi che li riguardano. In parte ciò è dovuto alla crescente interconnessione che li caratterizza, cui occorre associare una serie di competenze molto diverse rispetto a quelle inerenti alle attività più “tradizionali” delle professioni economiche.

Dall’altra parte, il collegamento tra questi ambiti e la velocità del loro sviluppo regolamentare rende ostica l’assimilazione di prassi applicative e competenze specialistiche rispetto alle scadenze normative e alle esigenze strategiche delle aziende, sempre più esposte a fattori ESG esogeni e difficilmente prevedibili anche sul piano geopolitico (come illustrato nel paragrafo 1).

In questo scenario però, in effetti, è proprio la professione economica l’interlocutrice alla quale le aziende si rivolgeranno per reperire una serie di nuove competenze che non potranno formare al proprio interno: intercettare e interpretare propriamente l’impatto dei fenomeni e dei rischi ESG sulla creazione di valore e valutare e misurare gli effetti (rispetto all’ambito, alla portata e alla probabilità) delle attività aziendali sul contesto di riferimento costituiscono infatti attività da fondare su conoscenze sia specialistiche sia trasversali, idonee a bilanciare aspettative di soggetti (aziende, cittadini e legislatore) non sempre tra loro allineate o coerenti¹⁸.

¹⁸ Le conoscenze specialistiche e trasversali cui ci si riferisce corrispondono ad altrettante tipologie di competenze che saranno dettagliatamente definite nel paragrafo 3.2.





3 Evoluzione di figure e competenze per gestire la sostenibilità nelle aziende

In generale, così come in altre discipline, professioni e attività, anche in campo economico e in particolare in economia aziendale, la relazione tra competenze e funzioni può muoversi e, di fatto, si muove in modo bidirezionale: l'evoluzione delle competenze, la loro disponibilità, il loro diverso *mix*, può riflettersi nella possibilità (o nella necessità) di una revisione (o di un riassetto) delle funzioni, o del modo in cui tali funzioni vadano realizzate, eseguite, formalizzate; dall'altra parte, l'esigenza di svolgere nuove attività e di pianificare o integrare in azienda nuove funzioni – per ragioni di *compliance* normativa, di pianificazione strategica, di gestione operativa o di organizzazione aziendale e produttiva – può richiedere un *mix* diverso di competenze, può evidenziare lacune di competenze da colmare, può determinare o favorire l'evoluzione interna di competenze già presenti in azienda. Nella *sustainability economics*, poi, questi processi sembrano essere ancora più evidenti e veloci, proprio perché rapidi e tangibili si manifestano gli effetti dei fenomeni ESG nei contesti economico-produttivi e politico-istituzionali che formano lo scenario, il “campo”, della sostenibilità che circonda lo sguardo di aziende e professionisti.

3.1 Ruoli e posizioni di sostenibilità richiesti nelle aziende

Prima di addentrarci in un ragionamento volto a illuminare alcuni angoli del rapporto tra attività, funzioni e competenze professionali, è utile ricordare, fin da subito, quanto rapidamente sia cambiato il mercato del lavoro nel settore dei “professionisti della sostenibilità”. Qui, all’evoluzione normativa e pratica della *sustainability economics*, si è associata in parallelo l’evoluzione formale e, in parte, anche sostanziale delle figure operanti nel settore della sostenibilità, o nei settori cui essa inerisce in modo trasversale: non più una sola figura (il Sustainability Manager) cui è delegata l’intera attività relativa alla sostenibilità (fino a pochi anni fa abbastanza circoscritta agli ambiti della fornitura di energia e della gestione dei rifiuti dell’azienda), ma un nugolo di figure, con titoli più o meno peculiari e con una esperienza specifica spesso inclusa nell’intervallo 5/10 anni, le cui attività e i cui dipartimenti di riferimento differiscono da settore a settore, da azienda ad azienda, anche per ruoli analoghi o equivalenti (Sustainability Coordinator, Sustainability Developer, Sustainability Development





Manager, Sustainability Specialist, Sustainability Communication Manager, Corporate Sustainability and External Relations Expert, Sustainability Compliance Auditor, fino all'Head of Sustainability/Responsabili dell'area sostenibilità)¹⁹.

"Agli elementi di complessità circostanziali per i professionisti ESG, legati a nuove normative e crescente pressione affinché le strategie di sostenibilità siano efficaci e quantitative, si aggiunge un ulteriore livello di complessità, cioè la mancanza di una chiave di lettura comune nel mercato del lavoro ESG: a un ruolo equivalente in termini di mansioni possono corrispondere titoli, esperienze, background, competenze e condizioni di lavoro differenti in base ai contesti aziendali [...] sui quali le aspettative non sono ben definite."²⁰.

Richiamando la ricerca "Lavori in ascesa in Italia", condotta da LinkedIn nel 2022, con riferimento al periodo compreso tra gennaio 2017 e luglio 2021, da un lato, il Sustainability Manager è risultata tra le 25 professioni più ambite, con la responsabilità di "supervisionare l'implementazione delle strategie di sostenibilità durante un progetto o per l'intera azienda" e con le competenze, tra l'altro, di rendicontazione di sostenibilità, di responsabilità sociale d'impresa e di Life Cycle Assessment, e con formazione pregressa quale Project Manager, Addetto all'assistenza dei clienti, Responsabile ambiente, salute e sicurezza. In effetti, nello spazio di soli tre anni questo ruolo è stato completamente rivoluzionato dallo sviluppo dello scenario della sostenibilità descritto nelle Figure 1 e 2 dei paragrafi precedenti:

"Il sustainability manager infatti non lavora in modo isolato e ha sempre più bisogno di una rete di professionisti con competenze e background differenti che lavorino con lui sulla strategia di sostenibilità, sulla reportistica, sul rapporto con gli stakeholder, in una lista di attività ESG che, seppur simili, si declinano in modo diverso in ogni organizzazione, e che lascia pochi dubbi sul fatto che i professionisti ESG siano punti di snodo fondamentali per la definizione e implementazione della strategia di sostenibilità aziendale."²¹.

D'altra parte, la controprova dell'elevata fluidità nel mercato del lavoro del settore si rinviene nel personale monitoraggio della domanda di lavoro nell'ambito della sostenibilità aziendale svolto, a partire da gennaio 2024, tramite la piattaforma LinkedIn, sulla base degli *alert* automatici generati in funzione delle preferenze indicate rispetto all'inclusione, negli annunci delle aziende, di specifici parametri e criteri pertinenti alla sostenibilità in senso lato (tra cui i termini: "sostenibilità",

¹⁹ Si veda in proposito l'indagine di mercato sui professionisti ESG dell'Ufficio Studi di ETicaNews, effettuata tramite una survey a un campione di società selezionate e un'analisi desktop dei profili ESG ricercati e descritti negli annunci di lavoro nel panorama italiano, i cui risultati sono pubblicati nella ESG Business Review n. 7, marzo 2022 (presumibilmente, l'attività di rilevazione dell'indagine è stata condotta nel corso del 2021). L'analisi mette anche in evidenza che, tralasciando le naturali peculiarità di denominazioni e di funzioni, spiccano alcune attività comuni a molti ruoli professionali di sostenibilità, tra le quali: stakeholder engagement, *sustainability reporting*, *sustainability planning* (individuazione e monitoraggio di obiettivi ESG), *assessment ESG* per la profilazione tramite questionari ai fini del rating ESG. Attività meno diffuse tra i profili ricercati riguardano invece la gestione responsabile della *supply chain* e le attività di comunicazione. Si noti, infine, che l'indagine cita tra le competenze di base più richieste per le professioni ESG la conoscenza dei trend ESG globali e di settore, e soprattutto la conoscenza del contesto normativo e la capacità di individuare *best practice*, nonché competenze relazionali e di *project management* e *Build Time*. Di qui a poco si vedrà che un'analogia indagine, svolta nell'anno seguente su un campione molto più ampio di aziende (e con metodologie più raffinate), confermerà alcune di queste evidenze ma rimarrà anche significative differenze: talune attività/competenze qui qualificate come "meno diffuse" tra i requisiti richiesti per i profili ESG troveranno, là, posto tra le competenze comuni più ricercate nelle offerte di lavoro delle aziende del campione.

²⁰ Costa, M., "Professione ESG, chi e cosa significa?", in *ESG Business Review*, 7, marzo 2022, p. 147.

²¹ Costa, M. (2022), cit., p. 148.



“ambiente”, “sociale”, “ESG”, “corporate responsibility”, “CR”, “corporate social responsibility”, “CSR” e simili). Di tale monitoraggio si riportano di seguito le figure e i profili più segnalati (ordinati secondo aree di attività aziendale adottate anche nel paragrafo 4, in cui si tratta del rapporto tra attività aziendali e competenze professionali):

Consulenza generica o strategica:

- Consulente Sostenibilità
- Consulente con esperienza ESG e transizione
- Consulente in ambito Sostenibilità ed Economia circolare
- Corporate Social Responsibility Intern
- ESG Associate Consultant
- ESG Junior Consultant Intern
- Climate & Sustainability Analyst
- Climate and Sustainability Intern
- Climate Change Specialist

Reporting e asseverazione:

- Sustainability Reporting Specialist
- ESG Reporting Specialist
- ESG Junior Reporting and Assurance

Controllo e gestione dei rischi:

- Economist Specialist Scenari Macro e Geoeconomici
- Environmental Management & Sustainability Analyst
- Responsabile Risk, Compliance e Sustainability
- Climate Change Risk Specialist

Finanza sostenibile:

- Consulente in ambito Finanza sostenibile
- Consulente in Finanza agevolata ESG
- Sustainable Finance and Investment Specialist
- Environmental Finance Specialist
- Climate Finance and Private Sector Specialist

Area commerciale

- Consulente commerciale con esperienza ESG
- Consulente commerciale con esperienza transizione 4.0-5.0
- Consulente commerciale ESG transizione 5.0
- Consulente commerciale per il settore Energia e Sostenibilità ambientale
- Consulente commerciale soluzioni Green



Per maggiore chiarezza sulla **TERMINOLOGIA RELATIVA AL LAVORO...**

Spesso, anche in documenti tecnici, i termini “ruolo”, “posizione”, “profilo” aziendale e “figura” professionale sono usati come sinonimi. Talvolta, ai termini “profilo” e “figura” sembra attribuirsi una certa dimensione “qualitativa” dell’attività o del lavoro richiesti, mentre il termine “ruolo” potrebbe richiamare una sorta di sfumatura quantitativa.

In generale, “ruolo” e “posizione” si riferiscono a uno specifico incarico, nell’ambito delle funzioni, o delle aree funzionali (manageriale, direzionale, oppure ricerca e sviluppo, produzione e qualità, logistica e acquisti, marketing, vendite, amministrazione e finanza, gestione del personale, sistemi informativi), che si svolge attraverso compiti e mansioni, cui corrispondono anche specifiche responsabilità e competenze.

Pur non essendo questione determinante, cercando di essere un po’ meno generici, da qui in poi si cercherà di adottare i termini sul lavoro e sui lavori in azienda con le seguenti sfumature:

- ***ruolo aziendale***: insieme delle responsabilità e dei compiti specifici attribuiti a un soggetto all’interno dell’azienda (ad esempio, un direttore finanziario ha responsabilità e compiti di pianificazione e gestione delle risorse finanziarie dell’azienda); il ruolo può mutare nel tempo, in funzione del cambiamento della strategia e dell’organizzazione aziendale o della crescita professionale della persona;
- ***posizione aziendale***: definisce il livello gerarchico occupato dal soggetto nell’ambito dell’organigramma dell’azienda (ad esempio, un direttore generale occupa una posizione più elevata rispetto ad un capo progetto); la posizione può cambiare nel tempo, in funzione di esigenze e decisioni aziendali o della crescita professionale della persona;
- ***figura professionale***: denominazione (anche formale: quindi anche “titolo”) con cui viene chiamato il *lavoro* che ricomprende determinate responsabilità, compiti e mansioni (proprie del *ruolo* e della *posizione*), e che richiede specifiche conoscenze, abilità e attitudini (competenze): l’insieme di queste mansioni e competenze sono anche i contenuti del *profilo* professionale;
- ***profilo aziendale***: (dove si voglia distinguere anche questo termine) si esplicita nell’insieme della attività e delle caratteristiche che riempiono la definizione di una *figura professionale* integrando le informazioni inerenti al *ruolo* e alla *posizione* in una visione sintetica e completa.

Ecco dunque che acquista valenza un’ulteriore tipizzazione, cui si farà riferimento nei successivi paragrafi relativamente alle connessioni tra competenze professionali del commercialista e funzioni strategiche e di *compliance* delle aziende: tra i ruoli **“dark green”** (“verde scuro”) rientrano i professionisti che si occupano di servizi di sostenibilità, “con una qualifica relativa e che sono specializzati su una tematica o attività specifica di sostenibilità” (lavorando su argomenti come il clima, la natura, i diritti umani e il reporting) “oppure gestiscono un team o la strategia di sostenibilità nel complesso” (tra i titoli della categoria *dark green* vi sono il Chief Sustainability Officer, il Sustainability Expert, l’Environment Expert, il Sustainability Reporting Expert e l’Ethical Supply Chain Expert); tra i ruoli **“pale green”** (“verde chiaro”) rientrano quanti non si formano direttamente come professionisti ESG ma che, “come risultato di forze di mercato e delle evoluzioni della sostenibilità, sono chiamati a comprendere, interiorizzare ed utilizzare competenze ESG. Questi professionisti vengono quindi assunti per le loro competenze primarie, non ESG, ma si trovano poi ad approfondire e lavorare su



progetti di sostenibilità” (tra i titoli della categoria *pale green* vi sono il Marketing and Communication Specialist, il Sales and Business Development Expert, il Software Development Expert)²².

Questa terminologia è in sintonia con l’evoluzione dello scenario e con le varie attività/adempimenti che esistono nell’ambito della sostenibilità. I ruoli (e le attività) *dark green* sono ruoli e attività più tecnici che forniscono consulenza all’azienda, anche in termini di informazioni e dati di supporto alla fase decisionale e strategica sulla sostenibilità, e interessano altri interlocutori per rendere operativa la sostenibilità. I ruoli e le attività *pale green* tendono a essere ruoli e attività ibride: possono risultare ruoli tradizionali, che operano nelle aree marketing, finanza, *procurement*, svolti però in una cornice di sostenibilità, meglio (si direbbe oggi), di un *purpose* di sostenibilità dell’azienda. In questi ruoli la sostenibilità è intimamente connessa alla natura dell’attività e al modello di business, su cui si incide tramite le relative attività/funzioni, ancorché non sia immediatamente “richiamata” nel titolo della figura professionale. I ruoli *pale green* possono, non di rado, rientrare nei dipartimenti e nelle unità coinvolti in attività in cooperazione con i ruoli *dark green* nell’ottica di integrare e diffondere “competenze di sostenibilità diffuse” tra le diverse funzioni.

Si rileva come i ruoli *pale green* stanno oggi emergendo molto rapidamente. Non è azzardato immaginare come, anche in ragione delle modalità di evoluzione normativa nelle diverse giurisdizioni (a partire da quella europea), con un’articolazione sempre più promiscua tra diversi ambiti e aree (finanza, reporting, governance, controllo), i relativi adempimenti di *compliance* accelerino la crescita di quota dei ruoli *pale green* rispetto ai ruoli *dark green*, in parallelo alla crescita della cultura della sostenibilità all’interno delle aziende: questo perché alla maturazione della cultura della sostenibilità aziendale in un’ottica olistica dovrebbe corrispondere anche un consolidamento nella definizione di obiettivi ed etiche, con una maggiore focalizzazione sull’implementazione operativa della sostenibilità e, presumibilmente, con un crescente utilizzo di risorse interne su cui catalizzare le relative esigenze di *compliance*.

È chiaro come in questa fase, invece, le aziende ricerchino primariamente figure *dark green* (ad esempio, un Human Rights Manager, se occorre gestire la prima applicazione della CSDDD, o un Sustainability Reporting Expert, se si è una società rientrante nel perimetro della CSRD), ma non si deve trascurare il peso della sostenibilità in altri contesti (ad esempio, *procurement*, PNRR, Codice degli appalti) in cui, per la realizzazione delle attività cruciali, competenze specialistiche di sostenibilità vanno oggi integrate in quelle proprie di ruoli tradizionali (ad esempio, responsabile finanziario o responsabile degli appalti), ruoli la cui natura è in evoluzione nel percorso sia volontario sia obbligato di sostenibilità dell’azienda.

Del resto, incrociando evidenze di altre fonti, tra i profili ESG più richiesti nel 2024 sarebbero inclusi: 1) Risk Manager ambientale 2) Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale; HSE Manager (Health, Safety, and Environment Manager); 4) Responsabile ESG; 5) Sustainability Marketing & Communication Manager; 6) Responsabile della Supply Chain Sostenibile; 7) Sustainability Reporting Specialist²³. Come si evince dalle caratteristiche di questi profili (esplicitati in nota) e dalle attività e

²² La classificazione, richiamata sempre in Costa, M. (2022), cit., pp. 148-149, è proposta da ACRE, organizzazione B-corp di recruitment internazionale interamente focalizzata sulle professioni ESG, nella ricerca “Getting into Corporate Responsibility & Sustainability”, che indaga, appunto, la relazione tra le professioni ESG e la *corporate responsibility* delle organizzazioni.

²³ Nell’articolo di Alessia Carpentone, “I 7 ruoli più ricercati in ambito ESG nel 2024”, pubblicato il 23 gennaio 2024 nel blog della sezione “Risorse” di Karma Metrix, si richiamano in proposito i risultati dello studio del Global Sustainability Institute sulla crescita nella domanda di professionisti ESG. Di seguito, un estratto della definizione dei profili dell’articolo:

“[...] 1) Risk Manager ambientale: si occupa di identificare, analizzare e gestire i rischi ambientali associati alle operazioni aziendali. Questo professionista sviluppa strategie per minimizzare l’impatto negativo sulle risorse



mansioni di cui sono responsabili o di cui hanno comunque competenza, alcuni di essi rientrano di fatto in figure *pale green* e diversi di essi hanno attribuzioni inerenti a obiettivi di *compliance* normativa e mitigazione di rischi, soprattutto in alcuni settori chiave, tra i quali i settori Energia, Tecnologia, Finanza, Logistica, Agroalimentare, Trasporti.

In sintesi, da questi studi e indagini, sembra potersi desumere un movimento fluido di questi ruoli e figure, di cui, da un lato, attribuzioni e responsabilità tendono verso la specializzazione e/o la specialità (due qualità diverse – lo vedremo – di competenze) e, dall'altro, attività e funzioni tendono verso una complementarietà con quelle di altri ruoli e figure, o di altri dipartimenti e unità aziendali.

Ma, d'altro canto, per perdersi nella caratteristiche “magmatiche” di terminologia e contenuti, non sono neppure necessarie tante indagini, se si considera che, ad esempio, visionando il programma di uno tra i tanti eventi (convegnistici, seminari, formativi, istituzionali) scelto a caso tra quelli quotidianamente realizzati su un qualsiasi argomento riconducibile, *lato sensu*, alla sostenibilità, ci si può imbattere facilmente in un elenco di relatori come quello seguente, il cui titolo – che, in questo caso, identifica posizioni di assoluto rilevo negli organigrammi di primarie realtà nazionali – è ben lungi ormai dalla definizione originaria del *sustainability manager*: Head of Sustainability and Stakeholder Management (Unipol Group); Direttore People & Transformation (A2A); Chief Human Resources Officer (Unipolsai Assicurazioni); Group Sustainability Officer (Pirelli&C); Head of Sustainability Governance (Saipem); Head of Sustainability (Fincantieri); Shared Value and Sustainability Director (Gruppo Hera); Communication, External Relations and Sustainability Manager (Granarolo); (n.d.r.: uno c'è) Sustainability Manager (Save the Duck); Direttore Corporate Sustainability (Esselunga); Head

naturali, garantendo al contempo la conformità con le leggi ambientali e riducendo la responsabilità legale. Collabora con diversi dipartimenti per integrare pratiche sostenibili nell'ambiente di lavoro e implementa piani di risposta per affrontare eventuali emergenze ambientali; 2) Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale: sviluppa e gestisce programmi per monitorare e migliorare continuamente le performance ambientali dell'azienda. Questa figura è responsabile dell'implementazione e del mantenimento di sistemi come l'ISO 14001, assicurando che le operazioni aziendali siano sostenibili e rispettino gli standard ambientali. Il ruolo include anche la formazione dei dipendenti sulle pratiche ambientali e la promozione di una cultura aziendale orientata alla sostenibilità; 3) HSE Manager (Health, Safety, and Environment Manager): è responsabile della promozione di un ambiente di lavoro sicuro e sano, minimizzando i rischi associati alla salute, alla sicurezza e all'ambiente. Questo ruolo prevede lo sviluppo e l'attuazione di politiche e procedure per garantire che tutte le attività aziendali siano conformi alle normative HSE. L'HSE Manager conduce audit regolari, valuta i rischi, e fornisce formazione e sensibilizzazione per ridurre gli incidenti e migliorare la gestione ambientale; 4) Responsabile ESG: supervisiona le iniziative relative agli aspetti ambientali, sociali e di governance dell'azienda, integrandoli nella strategia e nelle operazioni aziendali. Questa figura si occupa di definire gli obiettivi ESG, monitorare le prestazioni, e comunicare i progressi agli stakeholder. Il Responsabile ESG collabora con diversi dipartimenti per assicurare che le pratiche aziendali siano etiche, sostenibili e allineate con gli obiettivi di responsabilità sociale d'impresa; 5) Sustainability Marketing & Communication Manager: è una figura strategica nelle aziende orientate alla sostenibilità, che fonde competenze di marketing con una solida comprensione delle pratiche eco-sostenibili. Questo professionista è incaricato di formulare e attuare strategie di marketing che non solo promuovono prodotti e iniziative aziendali in linea con principi ecologici, ma che rispecchiano anche autenticamente l'impegno dell'azienda verso l'ambiente e la società. Una delle sfide principali per il Sustainability Marketing Manager è evitare il rischio del digital greenwashing, ovvero la pratica di presentare l'azienda come più sostenibile di quanto non sia in realtà. Per questo, il ruolo richiede una comunicazione estremamente accurata, trasparente e basata su fatti concreti, assicurando che ogni messaggio pubblicitario sia supportato da azioni reali e tangibili di sostenibilità; 6) Responsabile della Supply Chain Sostenibile: si occupa di gestire la catena di approvvigionamento in modo che sia il più sostenibile possibile. Questo include la selezione di fornitori che aderiscono a pratiche di produzione sostenibili e l'ottimizzazione della logistica per ridurre l'impatto ambientale. La figura è responsabile dell'analisi dei processi di supply chain, dell'implementazione di soluzioni innovative per ridurre sprechi e emissioni, e della gestione dei rischi legati alla sostenibilità; 7) Sustainability Reporting Specialist: è specializzato nella comunicazione delle performance di sostenibilità dell'azienda. Questo ruolo implica la creazione di report e bilanci che riflettono l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità, in conformità con standard globali come GRI, SASB o il Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Il professionista raccoglie e analizza dati, prepara report dettagliati e assicura che la comunicazione delle prestazioni di sostenibilità sia chiara, trasparente e conforme agli standard internazionali [...]".



of Shared Value and Sustainability (Chiesi Group); Chief Sustainability Officer (Generali); Head of Sustainability (Enav Group); Direttrice Sostenibilità e Sviluppo Cooperativo (CNS Consorzio Nazionale Servizi).

3.2 Competenze di sostenibilità: prime definizioni

Prima di tutto, una premessa: distinguere tipologie, categorie, classi, di fatti, oggetti, elementi, fattori, argomenti, attributi, concetti, è quasi sempre un esercizio con ampi margini di soggettività, nel nostro caso, anche *con finalità relative e non assolute*. In tal senso vanno inquadrati i contenuti delle pagine seguenti, in cui gli aspetti definitori e le tipizzazioni concettuali hanno lo scopo di fornire al lettore strumenti per orientarsi nel ragionamento proposto e per sviluppare riflessioni autonome in funzione del contesto in cui intende applicare le conoscenze eventualmente acquisite con la lettura di questo documento.

Qui (ma lo si ricorderà anche in seguito), il tentativo di raccontare le competenze della sostenibilità attraverso la classificazione di “gruppi”, “tipologie” e “categorie” di competenze, muove dal presupposto che, nel riferire o ricondurre una singola competenza (o un insieme, variamente determinato, di singole competenze: categoria) a una specifica tipologia, quella stessa competenza possa cambiare collocazione nell’ambito del medesimo gruppo di tipologie, a seconda del carattere, dell’attributo o del criterio formale o funzionale cui ci si riferisce *primariamente*, di volta in volta, nel valutare la sua pertinenza rispetto alle tipologie di quel gruppo; esempi di questi caratteri, attributi e criteri sono: le potenzialità nella funzione che una competenza può svolgere, le modalità con cui la si può acquisire, il livello di approfondimento con cui la si padroneggia, il modo e il luogo in cui la si può utilizzare, la versatilità con cui la si può trasferire²⁴.

²⁴ Per qualche esempio che chiarisce questa asserzione si veda il box “Per maggiore chiarezza sulla compresenza di competenze...” in calce a questo paragrafo.





Per maggiore chiarezza sulla *TERMINOLOGIA DI CLASSIFICAZIONE DELLE COMPETENZE...*

Alla ricerca di un minimo rigore metodologico, si prova ora a definire in maniera puntuale i termini “gruppo”, “tipologia”, “categoria” e “tipo” di competenze, che saranno adottati a seconda del differente livello “occupato” nella classificazione. Consapevoli della vasta gamma di alternative (anche nel reciproco rapporto tra alcuni di questi termini) offerte, in funzione delle diverse discipline, dalle metodologie di classificazione scientifica, sistematica e tassonomica, in questo contesto, si cercherà di procedere utilizzando i termini con i seguenti significati:

- “gruppo”: insieme di tipologie di competenze individuato attraverso una suddivisione generale, multipla (spesso, ma non sempre, dicotomica), di specifiche tipologie di competenze, in funzione di un carattere o di aspetto qualitativo o quantitativo convenzionale prestabilito (competenze trasversali/specialistiche, competenze generali/speciali, competenze di base/di posizione, ecc.);
- “tipologia”: insieme di competenze (o di categorie di competenze) caratterizzate dall’omogeneità o similarità rispetto a uno o più criteri o dalla presenza di uno o più attributi formali e/o funzionali di valutazione (competenze trasversali, competenze specialistiche, competenze generali, competenze speciali, competenze di base, competenze di posizione, ecc.);
- “categoria”: insieme di competenze derivante dall’eventuale scomposizione delle competenze nell’ambito di una specifica tipologia (competenze trasversali per l’autodeterminazione del sé, competenze trasversali per il lavoro di gruppo, competenze trasversali per la *leadership*) o afferenti a una specifica disciplina (competenze di finanza aziendale, di finanza pubblica, di finanza sostenibile, di finanza dei mercati finanziari, di finanza delle istituzioni finanziarie, ecc.) o area (*project financing, capital budgeting, working capital management*, ecc.);
- “tipo” (in senso generico): singoli elementi che costituiscono o possono costituire ciascuna tipologia o categoria di competenze.

Tipologia, categoria e tipo saranno invece utilizzati come sinonimi quando ciò non comporti alcuna ambiguità rispetto al concetto espresso o quando non ci si riferisca alle competenze culturali, scientifiche o professionali.

Per illustrare come si configuri e si muova il quadro delle competenze di sostenibilità nell’economia della sostenibilità e, più in generale, nell’economia aziendale e nel sistema economico, vale la pena ricordare al lettore la nota classificazione tipologica delle competenze che distingue *soft skill* e *hard skill*, che può risultare adatta non solo nell’ambito dell’economia aziendale e della maggior parte delle discipline appartenenti alle scienze sociali ed economiche (più avanti, nel paragrafo 4.2, se ne accennerà l’utilità anche rispetto alle discipline STEM): “*soft skill*” sono competenze trasversali (si veda *infra*), che si riferiscono alla capacità di navigare nelle interazioni sociali e di collaborare in modo consono, rispetto ai differenti contesti e alle variabili circostanze, con le altre persone; “*hard skill*” comprendono le competenze tecniche necessarie per pianificare iniziative, svolgere azioni e compiere attività in modo accurato e congruo, anche qui, rispetto ai differenti contesti e alle variabili circostanze. Quest’ultima precisazione (“*rispetto ai differenti contesti e alle variabili circostanze*”) è fondamentale, perché è del tutto evidente che il contenuto delle une e delle altre (singolarmente considerate e in rapporto tra loro) cambia in funzione del contesto e delle circostanze che fanno da cornice alla loro applicazione.



Soft skill, quindi, sono competenze trasversali connesse alla personalità dell'individuo e sono pertanto soggettive e peculiari; riguardano l'emotività, l'empatia, le modalità del suo comportamento e la qualità delle sue relazioni con gli altri: in pratica, si tratta di conoscenze, abilità e attitudini non determinate da un lavoro, che consentono di regalarsi nelle particolari situazioni, comunicando, affrontando problemi, assumendo decisioni, effettuando scelte. *Hard skill* sono invece strettamente dipendenti dal tipo di attività o di lavoro che si svolge: si tratta di conoscenze, abilità e attitudini che si acquisiscono e si sviluppano con processi, percorsi o strumenti formativi formalizzati o informali e che ineriscono generalmente a pratiche e tecniche specifiche e/o specialistiche.

Questa prima macroclassificazione è importante perché aiuta a “sistemare” le tipizzazioni che saranno esplicitate con riguardo alle competenze di sostenibilità. È la classificazione “universale”, per così dire, rispetto alla quale potrà risultare utile, talvolta, rapportare altre tipologie o specifiche categorie di competenze della sostenibilità. Successivamente, quando si traceranno le linee della relazione tra attività e funzioni della professione economica e competenze professionali, ritorneremo a questa classificazione cercando di calarla un minimo nell'economia aziendale, con l'indicazione di *soft skill* e *hard skill* rilevanti anche per ricoprire ruoli e svolgere funzioni che hanno a che fare con la sostenibilità.

Riferendosi specificamente al settore economico-aziendale, come evidenziato nell'Osservatorio “Governance della sostenibilità 2023” di Sustainability Makers e ALTIS Università Cattolica del Sacro Cuore, “Non c’è uno standard che definisca chiaramente le *competenze di sostenibilità*, né come possano essere riconosciute o misurate. Alcuni approcci fanno riferimento alla distinzione tra conoscenze-competenze legate a specifiche questioni socioambientali e conoscenze legate a questioni inerenti allo sviluppo sostenibile²⁵. Altri approcci distinguono le conoscenze-competenze settoriali (*industry-specific*) da quelle trasversali a più settori (*system-thinking*)²⁶.²⁷.

Prima di calarci ancor di più nel mondo delle aziende, tuttavia, vale la pena di allontanarci un attimo dal nostro focus, ampliando lo spettro della nostra visione, per ricordare che in realtà, almeno nel contesto europeo, un quadro di riferimento “riconosciuto” c’è, esiste, e può essere opportuno farvi qualche accenno: è il GreenComp, “Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità”²⁸. Annunciato nel Green Deal e predisposto (nella forma di relazione scientifica) dal Joint Research Centre (JRC) – Centro comune di ricerca – della Commissione europea, è stato pubblicato a settembre 2022²⁹.

Il GreenComp è concepito come supporto scientifico (e non come riferimento normativo) per programmi di istruzione e formazione nell’ambito dell’apprendimento permanente (in qualsiasi contesto di apprendimento: formale, non formale e informale), individuando competenze in materia

²⁵ Dzhengiz, T., e Niesten, E., “Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities”, in *Journal of Business Ethics*, Springer, 162, 2020, 881-906.

²⁶ Lans, T., Blok, V., e Wesselink, R., “Learning Apart Together: Towards an Integrated Competence Framework for Sustainable Entrepreneurship in Higher Education”, in *Journal of Cleaner Production*, 62, 2014, 37-47.

²⁷ Sustainability Makers e ALTIS Università Cattolica del Sacro Cuore, “Osservatorio ‘Governance della sostenibilità’”, a cura di Pedrini, M., Minciullo, M., e Zacccone, M.C., V edizione, 2023, p. 34.

²⁸ Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M., “GreenComp – Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità”, a cura di Bacigalupo, M., Punie, Y., EUR 30955 IT, Ufficio delle pubblicazioni dell’Unione europea, Lussemburgo, 2022; ISBN 978-92-76-53202-6, doi:10.2760/172626, JRC128040

²⁹ Il JRC è il servizio della Commissione europea per la scienza e la conoscenza dell’ufficio JUR e fornisce prove scientifiche e supporto tecnico alle politiche dell’Unione durante l’intero processo politico, in piena indipendenza da interessi nazionali, commerciali o privati; si inserisce nel secondo pilastro di Horizon Europe, il 9° Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l’Innovazione per il periodo 2021-2027.



di sostenibilità che possono aiutare i discenti a sviluppare il pensiero critico e sistematico e l'agentività (la capacità – e la sensazione –, individuale e/o collettiva, di agire intenzionalmente nel contesto di riferimento per generare un cambiamento e modificare la realtà), e fungere da base di conoscenze per coloro che si interessano alla tutela del pianeta e della salute pubblica³⁰.

L'obiettivo del GreenComp è promuovere una mentalità volta alla sostenibilità, aiutando a sviluppare le conoscenze, le abilità e le attitudini (le competenze) – tramite un processo in cui lo sviluppo della abilità si basi sulle conoscenze e sulle attitudini – necessarie per pensare, pianificare e agire con empatia, responsabilità e attenzione per il nostro pianeta. Comprende quattro settori di competenze interconnessi: “incarnare i valori della sostenibilità”, “accettare la complessità nella sostenibilità”, “immaginare futuri sostenibili” e “agire per la sostenibilità”; ciascuno di essi comprende poi tre competenze interconnesse e di uguale rilevanza; in pratica si compone di dodici competenze organizzate in quattro settori.

³⁰ Il GreenComp è il risultato di un processo di ricerca a metodo misto (partito da una rassegna della letteratura e proseguito con l'analisi empirica), già collaudato per creare il quadro delle competenze digitali per i cittadini (DigComp), il quadro delle competenze imprenditoriali (EntreComp) e il quadro europeo per le competenze chiave “personale, sociale e capacità di imparare a imparare” (LifeComp). Il metodo, costruito sulla condivisione e il consenso, ha condotto al graduale perfezionamento e consolidamento del Quadro ed è stato realizzato mediante il contributo di un gruppo eterogeneo di 75 esperti e stakeholder, costituito da esperti nei settori dell'educazione alla sostenibilità e dell'apprendimento permanente del mondo accademico ed istituti di ricerca, da rappresentanti dei giovani, da educatori, da rappresentanti politici degli Stati dell'Unione e da ONG, coinvolti nelle diverse fasi del progetto tra la fine del 2020 (con i primi studi esplorativi del JRC) e il gennaio del 2022 (con la pubblicazione della relazione seguita a diversi seminari di stakeholder engagement e alle relative elaborazioni dei riscontri).





Tabella 1: Settori e competenze del GreenComp

Settore	Competenza	Descrittore
1. Incarnare i valori della sostenibilità	1.1 Attribuire valore alla sostenibilità	Riflettere sui valori personali; individuare i valori e spiegare come varino tra le persone e nel tempo, valutando criticamente se collimano con i valori della sostenibilità.
	1.2 Difendere l'equità	Difendere l'equità e la giustizia per le generazioni attuali e future e imparare dalle generazioni precedenti a beneficio della sostenibilità.
	1.3 Promuovere la natura	Riconoscere che gli esseri umani fanno parte della natura e rispettare le necessità e i diritti di altre specie e della natura stessa, al fine di ripristinare e rigenerare ecosistemi sani e resilienti.
2. Accettare la complessità nella sostenibilità	2.1 Pensiero sistematico	Affrontare un problema in materia di sostenibilità sotto tutti gli aspetti; considerare il tempo, lo spazio e il contesto per comprendere come gli elementi interagiscono tra i sistemi e all'interno degli stessi.
	2.2 Pensiero critico	Valutare informazioni e argomentazioni, individuare ipotesi, mettere in discussione lo status quo e riflettere sul modo in cui il contesto personale, sociale e culturale di provenienza influenza il pensiero e le conclusioni.
	2.3 Definizione del problema	Formulare le sfide attuali o potenziali come problemi legati alla sostenibilità in termini di difficoltà, persone coinvolte, tempo e ambito geografico, al fine di individuare approcci adeguati per anticipare e prevenire i problemi e per attenuare quelli già esistenti e adattarvisi
3. Immaginare futuri sostenibili	3.1 Senso del futuro	Immaginare futuri sostenibili alternativi, prospettando e sviluppando scenari alternativi e individuando i passi necessari per realizzare un futuro sostenibile preferito.
	3.2 Adattabilità	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni di sostenibilità complesse e prendere decisioni relative al futuro malgrado l'incertezza, l'ambiguità e il rischio.
	3.3 Pensiero esplorativo	Adottare un modo di pensare relazionale, esplorando e collegando diverse discipline, utilizzando la creatività e la sperimentazione con idee o metodi nuovi.
4. Agire per la sostenibilità	4.1 Agentività politica	Orientarsi nel sistema politico, individuare la responsabilità e la titolarità politiche dei comportamenti non sostenibili ed esigere politiche efficaci per la sostenibilità.
	4.2 Azione collettiva	Agire per il cambiamento in collaborazione con gli altri.
	4.3 Iniziativa individuale	Individuare il proprio potenziale a favore della sostenibilità e contribuire attivamente a migliorare le prospettive per la comunità e il pianeta.

Fonte: rielaborazione FNC di JRC, "GreenComp. Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità", 2022, p. 14.

Il GreenComp prevede che la sostenibilità, come competenza, comprenda tutti e quattro i settori di competenze e che consti di dodici "competenze di sostenibilità" che "devono essere trattate come parti di un insieme".

Ora, per propria natura, il GreenComp illustra (o disegna, a seconda) lo scenario generale da una prospettiva sistematica, per così dire, e dunque può risultare "necessario" (o utile) per collocare varie prospettive specifiche di osservazione, quando le si voglia descrivere nella cornice concettuale delle politiche e dell'ordinamento europei; per lo stesso motivo, però, può risultare anche "non sufficiente",



quando ci si voglia concentrare sullo stesso scenario da una prospettiva specifica (o, come nel nostro caso, da due prospettive specifiche: quello delle aziende e quello delle professioni economiche).

Peraltro, nei confini teorici appena evidenziati, vi sono alcuni elementi definitori e concettuali che vale la pena risaltare e che risultano strumenti funzionali per meglio illuminare e comprendere le informazioni di contesto che saranno esposte nei paragrafi seguenti.

Il primo elemento è rappresentato, appunto, da una serie di definizioni puntuali che, dove non altrimenti indicato, faremo nostre da questo punto in poi nel resto del documento³¹:

- **competenza:** “combinazione dinamica di *conoscenze*, *abilità* e *atteggiamenti (attitudini)*” (definizione mutuata dalla raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l’apprendimento permanente).

La definizione prende dunque forma tramite le definizioni degli elementi che la compongono:

- *conoscenza*: risultato dell’assimilazione di informazioni teoriche o fattuali tramite l’apprendimento; costituisce l’insieme di fatti, principi, teorie e pratiche che riguardano un ambito di lavoro o di studio;
- *abilità*: capacità di applicare le conoscenze e di utilizzare il *know-how* per portare a termine compiti e risolvere problemi. Le abilità possono essere cognitive (che comportano l’uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (che comportano la destrezza manuale e l’uso di metodi, materiali, strumenti e mezzi);
- *attitudine*: stimolo dell’azione, comprende valori, aspirazioni e priorità.

Altra definizione che torna qui molto utile è quella di “sostenibilità”, che viene riproposta *in una dimensione operativa* e che, a ben riflettere, è più ampia e complessa di quella che generalmente si riconduce “approssimativamente” al Rapporto Brundtland³²:

- **sostenibilità:** attribuzione/riconoscimento “di priorità alle necessità di tutte le forme di vita e del pianeta, garantendo che l’attività umana non superi i limiti del pianeta”.

Si noti che è lo stesso GreenComp a precisare che la sostenibilità si riferisce a cose diverse per gruppi diversi di persone in tempi diversi, e che spesso “la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono utilizzati in modo intercambiabile, nonostante la loro differenza concettuale”. Allineandosi all’UNESCO, il GreenComp rimarca che “la sostenibilità è definita come un obiettivo a lungo termine, ad esempio il raggiungimento di un mondo più sostenibile, mentre lo sviluppo sostenibile [...] si riferisce ai numerosi processi e percorsi utilizzati per stimolare lo sviluppo, o raggiungere il progresso, in modi sostenibili. Ad esempio, (n.d.r.: gli SDG) sono obiettivi globali che invitano tutti i paesi e i settori a collaborare per raggiungere la sostenibilità, affrontando le sfide legate allo sviluppo sostenibile.”³³.

In effetti, quando andiamo a ragionare in modo sistematico, occorre approfondire il concetto di valore o la scala dei valori sottostanti a quello di sostenibilità: occorre “sezionare” la relazione tra ciò che si

³¹ Il Glossario cui si fa riferimento è in EC JRC, “GreenComp. Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità”, (2022), cit., pp. 31-33.

³² La definizione cui ci si riferisce è quella del 1987 della World Commission on Environment and Development (WCED) - organizzazione istituita nell’ambito delle Nazioni Unite -, presieduta da Gro Harlem Brundtland, che, nel Rapporto “Our Common Future” (definito anche “Rapporto Brundtland”), per la prima volta introduce il concetto di “sviluppo sostenibile”, definito come sviluppo che “soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

³³ EC JRC, “GreenComp. Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità” (2022), cit., pp. 11-12.



afferma come obiettivo valoriale primario (dove vogliamo arrivare, a quale sostenibilità vogliamo avvicinarci, quale sostenibilità vogliono costruire i nostri giovani per loro stessi) e ciò che va individuato e utilizzato come un transito, un valore di passaggio (la “sostenibilità”). Come concetto a cui ricondurre questo senso collettivo (sistematico) e con cui esprimere questo valore condiviso, “sostenibilità” si perfeziona con uno o più *supplementi*: sostenibilità economica, sostenibilità produttiva, sostenibilità finanziaria, sostenibilità sociale, sostenibilità sistematica³⁴. Questo aspetto è molto importante poiché ci aiuta a mitigare il rischio che una eccessiva regolamentazione, e la conseguente ansia di *compliance*, non ci conduca a norme svuotate di valore, o a valori non dotati di funzionalità rispetto ai supplementi che vogliamo associare al concetto di sostenibilità. I due concetti *condivisi* nella definizione di sviluppo sostenibile, “soddisfazione di bisogni” e “future generazioni”, si traducono, il primo, nel senso di bisogni che vadano oltre la “sopravvivenza” e che includano la realizzazione del sé, l’umanità della nostra natura, il secondo, nel senso di “più” future generazioni, un arco temporale indefinito, permanente. E tuttavia, se riferiti alla definizione di sostenibilità del GreenComp, anch’essi sembrerebbero ricompresi come elementi concettuali di un sistema più ampio, circostanza che non è trascurabile per una serie di conseguenze etiche e filosofiche rispetto a responsabilità e comportamenti da attuare nel nostro contesto.

Questa precisazione concettuale è anche importante perché, se adottati correttamente, i termini ci consentono di discutere dei vari elementi già incardinati nell’una o nell’altra cornice, evitando incomprensioni e, nel secondo caso, quando ci si riferisce allo sviluppo sostenibile, puntando a costruire processi di apprendimento in un *sistema complesso*, in cui le interconnessioni e le relazioni tra gli elementi sono spesso difficili da individuare (dipendenza, competizione, assoggettamento, adattamento, ecc.).

L’ultimo elemento del GreenComp che, in questa sede, vale la pena mettere in risalto è il concetto di *apprendimento trasformativo*, perché fa il paio con una tipologia di competenze di sostenibilità (le “competenze di sostenibilità sistemiche”, definite nel successivo paragrafo 3.3), la cui introduzione (in aggiunta a quelle già presenti in letteratura) si giustifica se contestualizzata nel campo della sostenibilità secondo le prospettive di osservazione illustrate nei paragrafi precedenti.

L’apprendimento trasformativo “va oltre l’acquisizione di abilità e conoscenze. Aiuta i discenti (n.d.r.: nel nostro caso, le persone) a riflettere sul modo in cui acquisiscono e inquadrano le conoscenze e a essere consapevoli e critici nei confronti delle proprie convinzioni e di quelle altrui. Questo processo può condurre a un cambiamento di opinioni, percezioni, convinzioni e valori, che può trasformare il modo in cui i discenti (n.d.r.: le persone) interpretano il mondo che li circonda.”³⁵.

Ora, dalle riflessioni circa il rapporto tra etica dei comportamenti e pressione normativa del paragrafo 1.3 segue un corollario: procedure e metriche “imposte” (dal legislatore o da altri soggetti che, nel sistema, “regolano”: ad esempio, le banche nell’ambito dell’*assessment ESG* delle aziende) dovrebbero rispecchiare e attribuire il giusto valore ai comportamenti dei soggetti che persegua gli SDG. Ma come gestire quelle situazioni, probabilmente anche diffuse, in cui l’azienda, pur magari in piena consapevolezza delle circostanze, non riesca a conciliare *cosa reputi giusto fare e cosa possa realmente fare*? Come valutare e gestire questi comportamenti senza che le conseguenze pregiudichino la stessa continuità e sostenibilità dell’azienda? Il modo per uscirne, un modo, forse, per superare queste

³⁴ Questo concetto, anche se funzionale a un ragionamento sviluppato in tutt’altro luogo, che conduce a differenti conclusioni rispetto a quelle qui espresse, è esplicitato in Gruppo Bilanci e Sostenibilità (GBS), “Valore e sostenibilità. Spunti per una discussione nelle imprese”, ottobre 2024, p. 45.

³⁵ EC JRC, “GreenComp. Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità” (2022), cit., p. 33.



situazioni di paradosso, può essere quello di puntare proprio su un *apprendimento trasformativo*, per poter mettere poi in discussione le nostre opinioni, le nostre certezze. Si dovrebbe riuscire a *imparare a usare le competenze della sostenibilità* per mettere in gioco le nostre certezze, in modo critico e sistematico, accettando la *complessità della sostenibilità*. Dovrebbe forse farlo di più il regolatore. Ed è ciò che si dovrebbe forse fare ora anche nelle aziende, per sviluppare al meglio i modelli e processi produttivi e adeguare al meglio i meccanismi di governance in funzione dei *sustainability issue*³⁶.

Torniamo ora agli approcci adottati da Sustainability Makers e ALTIS per tipizzare le competenze di sostenibilità nell'ambito dell'Osservatorio “Governance della sostenibilità” (il documento precisa: “in assenza di uno standard definito”, probabilmente nel senso di “generalmente riconosciuto”). Il primo modo è quello di “indurle” dall’analisi di profili e qualifiche dei membri dei consigli di amministrazione relativamente al livello di specializzazione su una serie di aspetti³⁷. In questo caso, le competenze di sostenibilità si diversificano in funzione del particolare processo formativo che contribuisce a generarle e svilupparle e per il relativo livello di approfondimento su tematiche circostanziali, potendo tradursi in conoscenze, abilità e attitudini sia trasversali e/o generali sia specialistiche (si veda *infra*).

Competenze di sostenibilità

Competenze tecnico-scientifiche sociali e/o ambientali

(es. *competenze sulle energie rinnovabili, competenze in materia di sicurezza aziendale*)

Esperienza in settori connessi alla sostenibilità o allo sviluppo sostenibile

(es. *competenze sulla tutela delle biodiversità, competenze sui cambiamenti climatici*)

Esperienza professionale

(es. *esperienza come HSE o Sustainability Manager, Sustainability Reporting Specialist*)

Formazione su temi sociali e/o ambientali

(es. *corsi e master su argomenti inerenti alla sostenibilità o allo sviluppo sostenibile*)

Altro

(es. *riconoscimenti per iniziative o progetti di sostenibilità o di sviluppo sostenibile*)

Il secondo approccio è quello di indurle dall’analisi dei profili dei membri dei consigli di amministrazione in funzione della trasversalità rispetto a una serie di dimensioni³⁸. Questo approccio conduce a tipizzare le competenze della sostenibilità riconducendole a una distinzione nota tra “competenze trasversali” e “competenze specifiche” che, in questo contesto, si calibrerà con leggere ma importanti differenze rispetto ai riferimenti bibliografici citati, con precisazioni e riflessioni finalizzate a rendere le due tipologie più adeguate, secondo noi, al contesto in esame e ai ragionamenti di questo documento.

Per quanto premesso al principio di questo paragrafo con riguardo alle attribuzioni cui ci si può riferire nel valutare la pertinenza della singola competenza rispetto a ciascuna tipologia, si noti subito che il gruppo di tipologie che segue non coincide, o meglio, non è totalmente congruente (nelle sue rispettive

³⁶ Di questo possibile approccio e dell’applicazione dell’apprendimento trasformativo alle questioni della sostenibilità si fornirà un esempio concreto nelle riflessioni finali del documento, nel paragrafo 5.3.

³⁷ Sustainability Makers e ALTIS Università Cattolica del Sacro Cuore (2023), cit., p. 35.

³⁸ Sustainability Makers e ALTIS Università Cattolica del Sacro Cuore (2023), cit., p. 39.





componenti) con il gruppo di tipologie *soft skill/hard skill* (ciò sarà più chiaro di qui a poco con degli esempi).

Le “**competenze di sostenibilità trasversali**”, “caratterizzate da generalità (n.d.r.: anche se non necessariamente³⁹), multifunzionalità e indipendenza dal contesto, risulterebbero competenze strategiche, di pensiero sistematico e di risoluzione integrata dei problemi (UNESCO, 2017)”⁴⁰. Tali competenze favoriscono la consapevolezza su questioni relative a “tendenze complesse in grado di produrre cambiamenti significativi sul lungo termine, spesso legati a fattori strutturali come demografia, ambiente, innovazione scientifica e tecnologica”⁴¹, ordinamento giuridico, e consentono una visione ad ampio spettro sull’evoluzione dello scenario e dei fenomeni di sostenibilità. Questa circostanza è essenziale ai fini dell’identificazione di potenziali rischi ESG, della priorizzazione dei *sustainability issue* “materiali” per l’organizzazione e della soluzione di criticità che emergono da comportamenti “insostenibili” dell’azienda o dei suoi interlocutori diretti e primari (*non-compliance* normativa, incoerenze reputazionali, inadeguatezza del modello produttivo o del contesto aziendale rispetto al *purpose* o alla visione).

Competenze di sostenibilità trasversali

Competenze generali, e/o multifunzionali, strategiche, e/o sistemiche
(es. competenze di politica economica, economia politica, geo-politica, filosofia)

Esperienza in più settori
(es. esperienza pregressa in settori differenti)

Le “**competenze di sostenibilità specifiche**” hanno invece carattere particolare e tecnico e possono riferirsi a una specializzazione di ambito, di disciplina, di competenza o di ricerca⁴²; possono essere “tipiche del settore in cui opera l’azienda (n.d.r.: “*specifiche di settore*”), come per esempio le competenze di analisi del rapporto causa-effetto tra sviluppo economico e questioni ambientali, di analisi critica della complessità del tema ‘sostenibilità’ o di definizione di progetti e comportamenti sostenibili all’interno dello specifico contesto aziendale”⁴³, o possono essere tipiche (cioè, essenziali) specializzazioni per lo svolgimento di una attività o funzione (“*specifiche di attività*”), nel qual caso, ci si riferirà qui come “**competenze specialistiche**”.

³⁹ La “trasversalità” di una competenza richiama, per così dire, la sua qualità di risultare adeguata a circostanze diverse e/o, anche, utile per lo svolgimento di attività differenti; la “generalità” (che è altra cosa rispetto a “genericità”) di una competenza sembra più riconducibile al livello di approfondimento di cui si è in possesso rispetto a una conoscenza, una abilità, un ambito.

⁴⁰ Belloli, S., “La gestione della sostenibilità: tra competenze specifiche e trasversali”, in Sustainability Makers, *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo, M., Zacccone, M.C., e Pedrini, M., Egea, Milano, giugno 2022, p. 98.

⁴¹ Belloli, S. (2022), cit., p. 98.

⁴² Si noti che in questa dicotomia le tipologie sono, per così dire, “associate” – ciascuna con le proprie peculiarità – ma non “opposte”, poiché, in effetti, il naturale antonimo di “competenze specifiche” si troverebbe in “competenze generiche”, tipologia che però, in questo contesto, apparirebbe quasi come una contraddizione in termini (da non confondere con “competenze generali”, di cui si dirà di qui a poco).

⁴³ Belloli, S. (2022), cit., p. 99.



Competenze di sostenibilità specifiche

Competenze tecnico-scientifiche di settore

(es. competenze di biologia in impresa del settore farmaceutico)

Esperienza nello stesso settore

(es. esperienza pregressa nel settore alimentare)

Competenze di specializzazione per l'espletamento di attività e funzioni

(es. *compliance* normativa su reporting, ESG assessment e rating bancario)





Per maggiore chiarezza sulla **COMPRESSENZA DI COMPETENZE...**

La distinzione tipologica tra competenze *trasversali* e competenze *specifiche* è molto utile per inquadrare elementi concettuali della riflessione che segue (distribuzione di competenze tra diverse posizioni in azienda, attribuzione di responsabilità tra diversi ruoli, rapporto informativo tra diverse figure e funzioni). Tuttavia, soffermandosi con maggiore attenzione e puntiglio sulla semantica dei termini, si possono cogliere alcune sfumature e sottigliezze pure importanti, che consentono di contestualizzare con precisione ulteriori tipologie di competenze. Non si tratta solo di rigorismo: alcune di queste nozioni sono infatti funzionali a pensare e pianificare al meglio percorsi di acquisizione di conoscenze, abilità e attitudini, rispetto a variabili settoriali dell'organizzazione e in rapporto alle fonti da cui reperirle.

In questo senso si può partire da una differenziazione tipologica principale, valida non solo nell'economia della sostenibilità ma anche in tante altre discipline, distinguendo le competenze in funzione della profondità con cui le si è metabolizzate e del dominio che si ha sulle stesse: costituiscono "**competenze generali**" le conoscenze e le abilità (non approfondite o complesse) su uno o più argomenti o ambiti, funzionali a padroneggiarne riflessioni di massima ma anche, se tra loro propriamente combinate, eventualmente di ampio respiro; costituiscono "**competenze speciali**" le conoscenze e le abilità peculiari su uno o più ambiti, atte a svolgere una riflessione circostanziale, approfondita e dettagliata, complessa.

Con **competenze specialistiche** identifichiamo qui la specializzazione di un soggetto rispetto a una un'attività o a una funzione, ma contraddistinta da un elevato livello di professionalità, di professionalizzazione e/o di tecnica: sono certamente *speciali* (per come le abbiamo definite), ma possono essere nel contempo anche *trasversali*, quando si guardi ai contesti e alle situazioni in cui le si possa utilizzare.

Insomma, nelle nostre definizioni, le varie tipologie di competenze non si escludono e, anzi, coabitano talune con le altre in possibili molteplici combinazioni, a seconda dei soggetti, dell'attività, della strumentalità. *Competenze generali e speciali possono risultare anche competenze trasversali*. Una *competenza generale* (ancorché su un solo determinato argomento) potrebbe risultare anche una *competenza trasversale*, quando si riveli utile su molteplici piani, per affrontare varie circostanze e questioni, persino a livello decisionale o strategico: ad esempio, la *conoscenza generale* sugli ESRS, poiché atta a sviluppare l'approccio al pensiero sistematico propria della struttura dei principi di rendicontazione europei e ad acquisire magari una certa familiarità con il funzionamento interconnesso dei fenomeni ESG, specie con riguardo all'ampia cerchia delle categorie di rischio trattati negli standard, potrebbe rientrare tra le *competenze trasversali* di un'analista finanziario in un'organizzazione che operi nel settore degli SRI o del rating ESG. D'altra parte, una *conoscenza speciale* sugli ESRS potrebbe costituire una *competenza specialistica*, se maturata da un *preparer* (ad esempio, un Sustainability Reporting Specialist) o da un *risk analyst* di un'unità che operi nell'ambito della *compliance* normativa nella gestione dei rischi ESG (per esempio, in un dipartimento di finanza sostenibile). Per altro verso, una *competenza speciale e specifica* (di settore, ma anche di attività) potrebbe non corrispondere a una competenza specialistica, contraddistinta, come si è detto, da un elevato livello di professionalità difficilmente sostituibile con altre risorse aziendali: ad esempio, competenze specifiche in materia di reporting (di personale incardinato in una unità o dipartimento di *sustainability disclosure*) potrebbero non essere sufficienti a effettuare una rendicontazione sulle emissioni ambientali o sulle strategie di rischio ESG ai fini della *compliance* alla CSRD, attività, queste, rispetto alle quali potrebbero occorrere competenze specialistiche, rispettivamente, di rilevazione o monitoraggio dell'impatto ambientale (e delle sue metriche) e di analisi del rischio nell'ambito dell'Enterprise Risk Management (ERM) o, per chi lo abbia magari sviluppato, del Sustainable Enterprise Risk Management (SERM) dell'azienda.



Si sarà notato che si è qui anteposto il termine “competenze” a quello di “funzioni”. In effetti, nel nostro contesto, sebbene possa apparire a prima vista controintuitivo o “dissonante” rispetto alla più comune locuzione “funzioni e competenze”, per aggiungere la prossima tessera al quadro che stiamo delineando risulta più lineare muovere da alcune riflessioni sull’evoluzione delle competenze nel settore della sostenibilità e, specificamente, nell’azienda che inizi a integrare la sostenibilità nel proprio *purpose*, nel proprio modello di gestione, nei processi decisionali e produttivi, nelle proprie valutazioni strategiche. L’opportunità di questa scelta si fonda sull’assioma della preponderanza dei fattori di pressione evidenziati nel paragrafo 1, rispetto ad altri meccanismi, nel contribuire a generare un cambiamento nei comportamenti delle aziende con risvolti inerenti alla sostenibilità sia interna sia esterna. Ciò risulta ancor più rilevante oggi, nella duplice prospettiva *outside-in* e *inside-out* di un’organizzazione, quando si ragioni sul piano della regolazione della *sustainable finance disclosure*, del *sustainability reporting* e della *sustainable corporate governance* nelle varie giurisdizioni europee e internazionali. Anche in questo caso, possiamo utilmente osservare la questione dai due punti di vista: quello dell’azienda rispetto alla sostenibilità sistematica e quello del professionista rispetto alla sostenibilità aziendale. In questo esercizio si possono ricombinare nelle nostre due cornici, in modo strumentale, alcuni concetti e riflessioni illustrate nel volume *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, pubblicato da Sustainability Makers nel giugno 2022⁴⁴.

3.3 Tipologie di competenze di sostenibilità dal punto di vista delle aziende

Nel paragrafo 1.2 si è visto come, dal punto di vista dell’azienda, la gestione dei fattori ESG sia determinante per “sostenere” la continuità aziendale e di come l’analisi e la valutazione di questi fattori si fondano sulla gestione dei rischi e sul sistema dei controlli, rispetto ai quali la governance costituisce un elemento strumentale. Secondo le risultanze dell’Osservatorio di Sustainability Makers e ALTIS – che tra i propri obiettivi si pone quello di rilevare in che modo evolvano (e debbano evolvere) le forme di governo della sostenibilità delle aziende, di individuare con quali modalità si possa incentivare l’impegno dei vertici aziendali sulla sostenibilità e di evidenziare quali competenze di sostenibilità siano rilevanti per le imprese –, le società del FTSE MIB con un comitato endoconsiliare con deleghe alla sostenibilità sono passate dal 25% del 2013 al 92,5% del 2022 (con un evidente primo “salto” nel 2016 al 70%, conseguente al recepimento della NFRD col d.lgs. n. 254/2016). Sempre nel FTSE MIB, dal 2020 al 2022, inoltre, è aumentato il numero di comitati endoconsiliari dedicati esclusivamente ai temi della sostenibilità, con un passaggio dal 28,6% al 45,9%. Ma circostanza forse più interessante è che, esaminando le varie denominazioni dei comitati con deleghe alla sostenibilità, (Comitato Sostenibilità, Comitato Controllo, rischi e sostenibilità, Comitato Governance e sostenibilità, Comitato Sostenibilità e scenari, Comitato Sostenibilità e altre deleghe, Comitato Controllo e rischi), primaria alternativa al comitato endoconsiliare dedicato unicamente alla sostenibilità è un comitato in cui si uniscono le deleghe sui fenomeni socio-ambientali a quelle sul controllo e i rischi (il Comitato

⁴⁴ Sustainability Makers, *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo, M., Zaccone, M.C., e Pedrini, M., Egea, Milano, giugno 2022.



Controllo, rischi e sostenibilità, col 24,3%, è la forma maggiormente adottata dopo il Comitato Sostenibilità).

In questo senso, competenze indispensabili per gestire tali fattori nella sequenza degli elementi “continuità-rischi-controlli-assetti” (non necessariamente in quest’ordine) non possono che articolarsi in un insieme complesso, teso a svolgere “attività manageriale di presidio delle tematiche ambientali, sociali, di governance e digitali” (ESGD), la cui complessità si rispecchia nell’evoluzione delle sigle “indicanti le varie funzioni aziendali preposte alla sostenibilità”, che sono passate “da titolazioni legate al concetto di responsabilità sociale (CSR) ai concetti di creazione di valore condiviso (CSV), di Sostenibilità ed ESG, con le tante varianti comprese fra questi ancoraggi, e con posizionamenti organizzativi molto differenti, che solo negli ultimi anni sembra stiano trovando una relativa standardizzazione e stabilità.”⁴⁵. Calando tale riflessione nel nostro contesto, la standardizzazione potrebbe ricondursi proprio a una necessità di chiarificazione e intellegibilità della gestione di una serie di rischi ESG in una prospettiva di sistema politicamente condiviso, con il conseguente consolidamento delle fondamenta regolamentari nell’ordinamento giuridico nei settori della finanza, della rendicontazione, del controllo e della governance aziendale. D’altro canto, la necessità di rispondere prontamente agli adempimenti di *compliance* normativa introdotti nell’ordinamento per perseguire obiettivi di sostenibilità sistematica (SDG, Green Deal) richiedono l’espletamento di attività e funzioni tecniche e operative particolari, di cui è evidente l’articolazione nelle organizzazioni di maggiori dimensioni e complessità in cui si opta per “suddividere le attività di sostenibilità fra varie figure di specialisti all’interno di una unità organizzativa dedicata.”⁴⁶.

Dunque, nella gestione della sostenibilità, alle competenze complesse (trasversali) volte a allineare gli obiettivi di sostenibilità aziendale a quelli di sostenibilità sistematica per “progettare, realizzare e gestire attività che creino valore attuale e futuro per tutti gli stakeholder”⁴⁷ vanno affiancate competenze tecniche-operative (specialistiche) calibrate sulle singole attività, tese alla *compliance* giuridica e alla sostenibilità aziendale (nella sua funzione di elemento strategico e sostanziale dell’elemento tattico della continuità aziendale⁴⁸), nonché sulle specifiche realtà in funzione di variabili dimensionali e settoriali dell’organizzazione. Peraltro, così come è arduo comporre negli organi decisionali tale *mix* di competenze, allo stesso modo “non appare più scontata la possibilità di definire un profilo univoco di competenze nemmeno per figure più tradizionali, quali quelle preposte al governo delle attività finanziarie, di presidio dei rischi o di gestione delle risorse umane”⁴⁹, in cui l’individuazione e l’interpretazione di taluni fattori o dimensioni ESG appare oggi un requisito imprescindibile.

Ancora una volta, l’identificazione e l’analisi dei rischi potenziali o effettivi – legati alla difficoltà, o all’incapacità, o all’impossibilità, vuoi di svolgere attività tese alla creazione di valore di lungo periodo vuoi di intercettare e gestire fattori ESG che impattino sull’efficace e corretto sviluppo di attività tradizionali (pianificazione finanziaria, gestione dei rapporti bancari e creditizi, rendicontazione, ERM, ecc.) – sembrano i passaggi comuni ed essenziali per la creazione del giusto *mix* di competenze di sostenibilità: si tratta di un “pacchetto” di “competenze di base” (ma non necessariamente trasversali, generali o multifunzionali), valide per tutte le figure i cui compiti coinvolgono aspetti di sostenibilità,

⁴⁵ Cerino, P., “Le nuove competenze di sostenibilità alla sfida della governance”, in Sustainability Makers (2022), cit., p. 101.

⁴⁶ Cerino, P. (2022), cit., p. 102.

⁴⁷ Cerino, P. (2022), cit. p. 102.

⁴⁸ Cfr. par. 1.2.

⁴⁹ Cerino, P. (2022), cit., p. 102.



cui aggregare una serie di “**competenze di posizione**”, diversificate (ma non necessariamente specialistiche) e peculiari a seconda del ruolo ricoperto o della funzione svolta.

Lo sviluppo sostenibile dell’organizzazione nel lungo termine richiede entrambe le tipologie di competenze e, del resto, è nel Codice di Corporate Governance che si sottolinea la rilevanza delle azioni che favoriscono negli organi decisionali la consapevolezza “delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell’ottica del successo sostenibile della società stessa nonché dei principi di corretta gestione dei rischi e del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento”⁵⁰.

Nel documento di Sustainability Makers, tuttavia, si evidenzia come questo *mix*, dal punto di vista dell’azienda e dei singoli ruoli/posizioni deputati alle sue diverse attività/funzioni, non è ormai ritenuto più sufficiente: occorre infatti, poi, un’ulteriore dose, un’ulteriore qualità, una duttilità, una “sensibilità” che aiuti a comprendere quando e come gli strumenti disponibili in azienda o acquisiti in ragione dello sviluppo di competenze specialistiche vadano impiegati, adottati. In ambito decisionale, infatti, oggi,

“non è più sufficiente che l’amministratore sia in possesso, in materia di sostenibilità, di sole competenze specialistiche relative agli strumenti (per esempio, bilancio di sostenibilità, analisi di materialità, processo di stakeholder engagement), ma è necessario che sia in grado di comprendere come questi strumenti debbano essere utilizzati, con quali finalità, in quali tempi e con quali risorse. L’amministratore deve essere anche in grado di ‘leggere’ la realtà, aziendale e sociale, in cui opera, per applicare nel miglior modo le sue conoscenze. Queste ‘sensibilità’ sono oggi acquisibili attraverso l’esperienza diretta sul campo o attraverso percorsi avanzati di formazione (*in primis* i master specialistici) che consentono un confronto costante fra competenze possedute (o da possedere) ed esigenze operative.”⁵¹.

Il pericolo della mancanza delle diverse tipologie di competenze e del loro adeguato equilibrio nell’organizzazione può tradursi in uno sbilanciamento pericoloso nell’assunzione di scelte e nello svolgimento di funzioni pertinenti alle diverse posizioni direttive e manageriali, in cui il board, non riuscendo a intercettare propriamente rilevanti rischi ESG, delega (o veda manifestarsi) decisioni a lui spettanti a livello manageriale relative alla *sustainability compliance*, decisioni che devono comunque, necessariamente, essere adottate. In altri termini, occorre una struttura di competenze flessibile e variabile, e “adattiva” nel tempo e nelle esigenze che si manifestano, eventualmente ricorrendo a professionalità esterne, senza però giungere a una esternalizzazione della sostenibilità, “perché in contraddizione con l’assunto che l’azienda ‘non fa’ sostenibilità ma deve ‘essere’ sostenibile”⁵².

Conclusione: dal punto di vista dell’azienda, rispetto all’inquadramento e all’adattamento a meccanismi di sostenibilità sistematica, potremmo definire le “**competenze di sostenibilità**” come l’insieme delle conoscenze, delle abilità e delle *sensibilità* che, nella considerazione dei fenomeni ESGD, consentano di pianificare e realizzare iniziative, progetti e funzioni volti alla creazione di valore di lungo periodo e alla gestione delle *compliance* tramite il corretto e tempestivo impiego di strumenti idonei al presidio dei relativi rischi.

Partendo da questa definizione, e avvalendoci delle tipologie concettuali illustrate con riguardo alla tipizzazione delle competenze di sostenibilità (generali, speciali, trasversali, specifiche, specialistiche,

⁵⁰ Comitato per la Corporate Governance, “Codice di Corporate Governance”, gennaio 2020, p. 10.

⁵¹ Cerino, P. (2022), cit., pp. 102-103.

⁵² Cerino, P. (2022), cit., p. 105.



di base, di posizione), per sviluppare meglio alcune riflessioni nei paragrafi seguenti, possiamo introdurre un ultimo gruppo di competenze, con due ulteriori tipologie concettuali, che si sposano propriamente con lo scenario della sostenibilità che è stato descritto: le **“competenze di sostenibilità sistemiche”** sono conoscenze, capacità, attitudini e sensibilità che supportano iniziative di creazione di valore aziendale in linea con obiettivi di sostenibilità di sistema politicamente condivisi (di cui l’ordinamento sovranazionale e/o nazionale si fa recettore), quali ad esempio gli SDG o gli obiettivi del Green Deal, di aumento di esternalità ambientali e sociali positive e riduzione di esternalità ambientali e sociali negative (ad esempio, conoscenze sulla *sustainable corporate governance*, sulla *due diligence* nella catena del valore, sulla finanza sostenibile e sul SRI, sullo stakeholder engagement e sul welfare aziendale, sui principi OCSE per la condotta responsabile ai fini della sostenibilità, ecc.); le **“competenze di sostenibilità adattive”** sono conoscenze, abilità, perizie e sensibilità necessarie o strumentali ad adempimenti di *compliance* normativa o alla soddisfazione di requisiti di continuità aziendale nell’ambito della sostenibilità in cui si realizza il processo di valorizzazione economica e sociale dell’organizzazione (ad esempio, nel contesto giuridico ed economico europeo: conoscenze sugli ESRS, ma non necessariamente sugli GRI SR Standards o sugli IFRS SDS; conoscenze sulla CSDDD, ma non necessariamente sulla *sustainable corporate governance* o sulla *business ethics*; perizie sul rating ESG o sull’ESG assessment degli istituti bancari, ma non necessariamente sul merito creditizio economico-patrimoniale; relazioni bilaterali con operatori di settore e organizzazioni di categoria, ma non necessariamente coinvolgimento su iniziative istituzionali formali di regolamentazione di sostenibilità, ecc.)⁵³.

3.4 Evoluzione delle competenze di sostenibilità richieste dalle aziende

Fin qui abbiamo esaminato due possibili scenari in cui interpretare – o almeno collocare – i fenomeni della sostenibilità e abbiamo introdotto elementi inerenti alle competenze professionali in questo settore, provando a tipizzare categorie concettuali alle quali riferirle e a interpretare l’evoluzione delle esigenze delle aziende con riguardo alle risorse che le consentano di fronteggiare elementi di *compliance* normativa e di pianificazione strategica pertinenti ai *sustainability issue*. Entriamo ora, ancor di più, nel vivo delle riflessioni sulle competenze professionali, sulle loro dinamiche attuali, e su quanto ci si possa aspettare in un prossimo futuro. Per far questo dobbiamo provare a collegare le competenze richieste dalle imprese sul mercato del lavoro per l’adempimento delle attività di sostenibilità strategica e di *compliance* (di cui ai paragrafi 1 e 2) e il *gap* eventualmente esistente rispetto alle competenze professionali richieste dalle imprese ai professionisti, quando interpellati per

⁵³ Per ragioni di assonanza linguistica e analogia terminologica rispetto alle definizioni di tipologie e gruppi di competenze (si veda in proposito anche il paragrafo 3.2, “Competenze di sostenibilità: prime definizioni”), si preferisce coniare e adottare le locuzioni “competenze di sostenibilità sistemiche” e “competenze di sostenibilità adattive” piuttosto che “competenze di sostenibilità sistemica” e “competenze di sostenibilità adattiva”, sebbene queste ultime, con una sfumatura certamente un po’diversa nella qualificazione dei concetti, non sarebbero semanticamente incoerenti con le definizioni appena fornite.



fornire consulenza, o per svolgere funzioni relative alla sostenibilità, o per compiere attività/svolgere funzioni in cui sia indispensabile possedere/impiegare talune competenze di sostenibilità⁵⁴.

Il primo passo da compiere è illustrare quali competenze le aziende richiedano oggi sul mercato del lavoro con riguardo alla sostenibilità; questo quadro non si può delineare sulla base della sola esperienza individuale, se non a prezzo di una eccessiva ed evidente approssimazione (per quanto, in questo senso, possa essere utile anche tenere in considerazione le proprie percezioni, quando generate dal confronto con imprenditori e personale che lavori nel campo delle risorse umane delle aziende); per questo motivo, ci si avverrà ora del contributo di ricerche già svolte da organizzazioni specializzate che operano nel settore del *recruitment* e da enti che hanno svolto analoghe indagini in proprio o per conto di aziende o associazioni di aziende. Nel nostro caso, si attingerà a più fonti, la principale delle quali è costituita da una ricerca condotta da Sustainability Makers e Lightcast nel 2022, e pubblicata a fine 2023, rispetto alla quale verranno effettuate osservazioni e incardinate conoscenze sullo stato dell'arte del contesto italiano già evidenziato nei paragrafi precedenti⁵⁵.

Successivamente si proverà a ragionare collegando l'evoluzione dei ruoli/figure e delle competenze descritti in questi paragrafi (in particolare, nei paragrafi 3.1, 3.2 e 3.3) con le attività/funzioni richieste dalle imprese ai professionisti per integrare un “percorso completo” di sostenibilità, individuate – queste sì – sulla base delle esperienze raccolte da professionisti che operano anche o principalmente nel settore della sostenibilità aziendale o che svolgono consulenza su specifiche attività o argomenti riconducibili alla *sustainability economics* – alcuni di essi altresì membri di commissioni di studio o gruppi di lavoro del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) o del Gruppo Bilanci e Sostenibilità (GBS) –, attività cui si è cercato di fornire una tipizzazione, una classificazione, in funzione di attività/aree riconducibili direttamente all'economia aziendale. Questo è il cuore di questo documento.

Scopo ultimo è individuare un eventuale *mismatch* e provare a indicare con quali conoscenze e abilità sarebbe opportuno coprire i *gap* per le singole attività. Si tireranno poi le fila del tutto, con osservazioni su possibili percorsi e strumenti con cui sviluppare le competenze e i contesti in ottica sia professionale sia sistemica.

L'indagine di Sustainability Makers e Lightcast (2023), “The quest for sustainability: which competencies are sought by companies?” intende fornire risposta alle seguenti domande: 1) “Quali sono le principali competenze richieste dalle aziende per ruoli e figure nella sostenibilità?”; 2) Quali sono le principali competenze legate alla sostenibilità che le aziende ricercano per ruoli e figure che operino in attività e funzioni fuori dalle aree o funzioni direttamente riconducibili alla sostenibilità, come, ad esempio, la finanza o le risorse umane?”.

Dall'indagine di Sustainability Makers e Lightcast si conferma la tendenza per la quale le aziende si muovono verso un'integrazione sempre più marcata della sostenibilità – in forma di competenze, attività e funzioni – nelle loro strutture e dipartimenti. Questo spostamento ha dato origine a una

⁵⁴ Da qui in poi, in particolare, si cercherà di adoperare con puntualità la terminologia relativa al lavoro e ai lavori in azienda secondo le definizioni fornite nel box al principio del paragrafo 3.1.

⁵⁵ Sustainability Makers e Lightcast, “The quest for sustainability: which competencies are sought by companies?”, a cura di Zacccone, M.C., Pedrini, M., e Magrini, E., Giappichelli Editore, Torino, 2023.





gamma diversificata di ruoli e anche figure che “gestiscono” aspetti e attività connessi alla sostenibilità⁵⁶.

3.4.1 Domanda di lavoro per ruoli connessi alla sostenibilità (*dark green*)

In generale, negli ultimi anni, si è registrata una considerevole e, talvolta, straordinaria crescita di ruoli, figure e profili riconducibili al mercato del lavoro della sostenibilità, con un quadro peraltro variegato in quanto a valori quantitativi nella domanda di lavoro e a caratteristiche qualitative rispetto alle relative competenze richieste. Nel 2022, tra i Paesi esaminati, la Germania è risultata in testa alla classifica della domanda di lavoro di figure legate alla sostenibilità, con un numero di annunci online (3.824) cinque volte superiore rispetto all’Italia (774); La Francia (2.489) e il Regno Unito (2.096) hanno superato il Bel Paese, rispettivamente, di tre e due volte e mezzo, circa.

Da un’altra angolazione, va sottolineato come, in ciascuno di questi Paesi, il mercato del lavoro per tali categorie di ruoli/figure/profilo sia cresciuto in modo esponenziale: in Italia i valori registrati nel 2022 hanno evidenziato una crescita pari a 22 volte quelli del 2019, a fronte di incrementi comunque, in assoluto, altrettanto significativi rilevati in Francia (12 volte) e Regno Unito (8 volte) nello stesso intervallo temporale.

È ragionevole ritenere che le diversità nei valori assoluti riflettano, almeno in parte, la “maturità” della percezione o della cultura della sostenibilità nei diversi contesti, in funzione delle peculiari politiche economiche, industriali e aziendali, pur nella consapevolezza che tale generalizzazione sconti la natura stessa del nostro sistema economico-produttivo (e di quello della maggior parte dei Paesi dell’Europa e del pianeta), fondata su entità di tali dimensioni da rendere impossibile intercettare moltissimi

⁵⁶ L’indagine ha riguardato cinque principali Paesi europei che svolgono un ruolo fondamentale nel mercato del lavoro europeo e (ad eccezione ovviamente del Regno Unito) delle politiche economiche e sociali dell’Unione europea, anche rispetto al Green Deal e, più ingenerale, alla *sustainability economics*: Italia, Regno Unito, Germania, Francia e Spagna. L’indagine è stata svolta sulle offerte di lavoro online pubblicate da aziende ampiamente distribuite rispetto a caratteristiche dimensionali e settoriali, partendo dalla *repository* dei profili/titoli (*job title*) all’interno del *database* di Lightcast, selezionati, poi, in funzione di denominazioni inerenti alla sostenibilità e a concetti ad essa correlati, individuati tramite parole o locuzioni chiave “di sostenibilità” nelle diverse lingue e (per ovvi motivi) nella lingua inglese per ciascuno dei Paesi oggetto d’indagine; per esempio, nel caso dell’Italia, tra le parole chiave ricercate negli annunci c’erano: sostenibilità/sustainability, responsabilità sociale/social responsibility, impatto/impact, sostenibile, responsabilità sociale, ESG/CSR.

La ricerca è stata condotta sulla domanda di lavoro (vale a dire sugli annunci pubblicati dalle aziende) sia per ruoli direttamente riconducibili all’area della sostenibilità (identificando, tra le altre, le seguenti figure: Chief Sustainability Officer; Corporate Social Responsibility Officer; Corporate Social Responsibility Manager; Director of Sustainability; Sustainability Analyst; Sustainability Assistant; Sustainability Associates; Sustainability Consultant; Sustainability Specialist; ESG Reporting Specialist), sia per ruoli/funzioni non direttamente correlati alla sostenibilità, come quelli inseriti nelle aree delle risorse umane o della finanza, circostanza che ha consentito anche di cogliere lo stato e l’evoluzione delle competenze nelle dinamiche tra ruoli *dark green* e *pale green*. Le competenze richieste negli annunci di lavoro sono state classificate in tre tipologie (*common skills*, *specialized skills* e *specific sustainability skills*), esaminate nel loro complesso e poi strutturate in due gruppi in base alla esperienza lavorativa richiesta (“Junior <2 anni”, “Other >=2 anni”) che ha consentito di approfondire le competenze ricercate anche per professionisti di livello medio-alto nel settore della sostenibilità. Il maggior valore aggiunto della ricerca è forse però da individuare nella possibilità di utilizzo della Open Skills Taxonomy di Lightcast, una tassonomia, appunto, che include oltre 32.000 competenze identificate nei diversi settori e ambiti, che ha costituito un framework standardizzato essenziale per la classificazione delle competenze richieste negli annunci di lavoro per comprenderne il peso ed enucleare quelle tipicamente possedute dai professionisti nei profili della sostenibilità.



comportamenti, anche nel mercato del lavoro, improntati alla sostenibilità ma che non passano per circuiti ufficiali o, comunque, formalizzati.

Più in dettaglio...

Anche se i valori assoluti dell'Italia potrebbero sembrare molto inferiori rispetto a quelli degli altri Paesi (simili, diciamo, per grado di avanzamento delle rispettive economie in Europa), è fondamentale considerare lo scenario generale, con tutte le differenze del caso tra giurisdizioni, politiche industriali (dove ci sono) e di sviluppo, macroaree, regioni, settori, aziende, imprenditori. Un numero importante è costituito infatti, in tutti i Paesi, dalla percentuale delle figure/profilo inerenti alla sostenibilità rispetto al totale degli annunci di lavoro professionali pubblicati online, percentuale compresa nella forchetta “0,092% (del Regno Unito) / 0,176% (della Spagna)”, con altri due Paesi (Italia e Germania) che orbitano intorno alla soglia di 0,175% (una posizione di “rilevo”, quindi, per il nostro Paese, che sembra indicare in effetti un buon *commitment* delle aziende italiane verso la sostenibilità, senza sbilanciarci ora se motivare tale impegno con esigenze di *compliance* normativa o con ragioni strategiche).

Esperienza richiesta per ruoli di sostenibilità

Con riguardo all’esperienza richiesta negli annunci di lavoro attinenti a figure/profilo incardinati nella sostenibilità, l’indagine evidenzia, anche qui, notevoli differenze nei vari Paesi e nei relativi mercati. In Italia, in poco meno della metà dei casi (46,9%) si richiede un’esperienza non inferiore ai due anni e nel 27,6% dei casi un’esperienza inferiore ai due anni; nel 25,5% dei casi, invece, non è richiesta alcuna esperienza. Nel Regno Unito, all’altro estremo del campione dei cinque Paesi, l’esperienza pari o superiore ai due anni è richiesta solo nel 14,8% degli annunci, mentre nel 6,4% degli annunci si richiede un’esperienza inferiore ai due anni; addirittura, quasi 8 volte su 10, nell’annuncio non si richiede alcuna esperienza su tematiche di sostenibilità.

È evidente che questa rappresentazione vada completata da informazioni attinenti al tipo di competenze legate agli anni di esperienza richiesta. In Italia, per profili “entry-level” con pochi anni di esperienza, c’è una chiara enfasi su un’ampia gamma di competenze in materie o attività di sostenibilità (piuttosto che competenze “comuni”, come definite di qui a poco, o competenze “generali”, come definite nell’ultimo box del paragrafo 3.2), soprattutto legate ad iniziative di sostenibilità ambientale. Come rileva la ricerca, ciò potrebbe suggerire una particolare accortezza rispetto alla “mitigazione degli impatti ambientali e alla gestione ecologica” in questi ruoli (rendendo plausibile ipotizzare una certa preoccupazione delle aziende italiane rispetto a minacce di *non-compliance* ambientale). Dall’altra parte, nei profili in cui si richiedono due o più anni di esperienza, si rileva una ricerca di maggiori competenze legate alla gestione aziendale, finalizzate alla capacità di condurre attività nell’ambito del processo decisionale e strategico, idonee a orientare funzioni e iniziative di sostenibilità ai fini di una piena integrazione delle medesime in processi e prassi aziendali complessivi.

Più in dettaglio...

Nel 2022, l’Italia risultava il Paese con il maggior numero di annunci di lavoro in cui si richiedeva un’esperienza minima in ambito di sostenibilità (74,5%). Questo può essere il segno di un approccio orientato alla necessità di trovare una perfetta corrispondenza tra la qualifica e il relativo ruolo o figura aziendale. Al contrario, nel Regno Unito si ravvisa un atteggiamento di politica del lavoro più flessibile e aperto, che, potenzialmente, si rivolge a una offerta di lavoro proveniente da contesti ed esperienze diversificati.





In generale però, in tutti i contesti, eccetto la Francia, la quota di annunci con il requisito di due o più anni di esperienza è risultato maggiore di quella con meno di due anni di esperienza; tale circostanza potrebbe indicare un peso crescente delle attività e delle funzioni di sostenibilità più impegnative e complesse, o comunque ritenute tali dalla direzione, associate perciò a un più elevato livello di competenze nel coordinamento delle funzioni e nella gestione delle attività di sostenibilità in azienda.

Competenze richieste per ruoli di sostenibilità

In Italia, in generale, negli annunci di lavoro per figure direttamente operanti nel settore della sostenibilità si ricercano sì competenze di sostenibilità, ma piuttosto generali, senza specificare elementi dettagliati o requisiti rigorosi. D'altra parte, negli altri Paesi del campione, negli annunci di lavoro per figure di sostenibilità sono indicati più frequentemente competenze puntuale e specialistiche, idonee a svolgere attività finalizzate al perseguimento di obiettivi precisi in termini di risultati ESG.

In questo contesto, peraltro, le tipologie di competenze sono puntuamente definite nella metodologia d'indagine di Lightcast, ma in modo sottilmente diverso rispetto alle tipologie definite nei paragrafi precedenti, perché riferite, *in primis*, alla stratificazione del campione in funzione della categoria del ruolo o della figura aziendale, “di sostenibilità” (*dark green*) o “non di sostenibilità” (*pale green*), di volta in volta oggetto di analisi.

Le **competenze comuni** (*common skills*), contraddistinte da versatilità e trasferibilità, trascendono i singoli settori economici e possono risultare utili per ricoprire differenti ruoli e posizioni lavorative e favorire la polifunzionalità e l'integrazione complessiva nell'organizzazione; tra queste si possono includere conoscenze, capacità e attitudini negli ambiti: comunicazione; leadership; problema solving; project management.

Le **competenze specializzate** (*specialized skills*) includono conoscenze specifiche, abilità tecniche e capacità nell'utilizzo di strumenti specialistici e risultano determinanti per i ruoli e posizioni in cui siano necessarie competenze peculiari di un settore o di una attività/funzione; tra queste si possono includere conoscenze e capacità negli ambiti: finanza; auditing; analisi dei dati; project management.

Le **competenze specifiche di sostenibilità** (*specific sustainability skills*) includono una *mix* di competenze comuni e specializzate connesse al settore della sostenibilità o a sue attività/funzioni; il loro sviluppo, anche in quanto tipologia autonoma di competenze, procedendo in parallelo alla rilevanza della sostenibilità nell'organizzazione e nella gestione aziendale, si traduce nell'aumento dell'efficacia e dell'efficienza del contributo professionale all'integrazione delle iniziative ESG nei processi amministrativi, gestionali e strategici delle organizzazioni; tra queste si possono includere conoscenze, capacità e attitudini negli ambiti: pianificazione e sviluppo di iniziative e strategie ESG e di sostenibilità; valutazione dell'impatto ambientale e sociale; economia circolare; gestione di tecnologie per le energie rinnovabili.

Più in dettaglio...

Per quanto riguarda le **competenze comuni**, in Italia le prime cinque competenze più frequentemente richieste negli annunci di lavoro per profili di sostenibilità sono (in ordine decrescente): English Language (41,2%); Consulting (36,7%); Management (32,3%); Communications (28,4%); (Innovation 21,8%).



Si noti che la competenza Communications rientra tra le prime cinque richieste per profili di sostenibilità in tutti i Paesi esaminati, al pari delle competenze English Language e Management.

Il ventaglio del complesso delle prime cinque competenze comuni richieste negli annunci di tutti i Paesi oggetto dell'indagine, in una percentuale compresa tra un massimo del 43,8% e un minimo dell'11,1% degli annunci di ciascun Paese, comprende le seguenti competenze (in ordine alfabetico): Communications; Consulting; English Language; Influencing Skills; Innovation; Leadership; Management; Planning; Professionalism; Research; Self-Sufficiency; Teamwork; Time Management.

Per quanto riguarda le **competenze specializzate**, in Italia le prime cinque competenze più frequentemente richieste per profili di sostenibilità sono (in ordine decrescente): Benchmarking (15,9%); Economics (10,9%); Build Time (10,7%); competenze legate alla finanza di Due Diligence (9,8%); Auditing (9,3%).

Anche rispetto alle competenze specializzate, si noti che alcune tra queste, in particolare quando legate alle aree finanza ed economia (qui in varie denominazioni: Marketing, Investments, ma anche Procurement e Value Chain, attenzione...) sono richieste negli annunci di almeno tre dei Paesi esaminati.

Il ventaglio del complesso delle prime cinque competenze specializzate richieste negli annunci di tutti i Paesi oggetto dell'indagine, in una percentuale compresa tra un massimo del 16,8% e un minimo dell'10,7% degli annunci di ciascun Paese, comprende le seguenti competenze (in ordine alfabetico): Auditing; Benchmarking; Build Time; Construction; Due Diligence; Economics; Finance; Investments; Internal Communications; Know Your Customer; Marketing; Procurement; Project Management; Purchasing; Supply Chain; Value Chain; Workplace Relationships.

Per quanto riguarda le **competenze di sostenibilità**, vi sono notevoli differenze tra i Paesi esaminati, rispecchiando tale circostanza, probabilmente, il diverso grado di avanzamento e sensibilità dei relativi contesti economico-produttivi relativamente ai *sustainability issue* e rispetto alla loro integrazione nei processi operativi e strategici aziendali.

In Italia (e, al pari, anche in Germania), tra le prime cinque competenze di sostenibilità più frequentemente richieste negli annunci di lavoro per profili di sostenibilità, le prime due hanno un ampio distacco sulle tre che seguono e risultano rappresentate da denominazioni alquanto generiche riferite alla *sustainability economics*: Sustainability (51,3%); ESG (37,6%); Urban Sustainability (7,1%); Environmental Engineering (6,8%); Sustainability Reporting (5,6%).

Negli altri Paesi (Francia, Spagna e Regno Unito), invece, tra le prime cinque competenze più richieste si rilevano conoscenze e abilità più specifiche, con particolare focus su attività/funzioni attinenti alla gestione aziendale sostenibile, come ad esempio la strategia di sostenibilità, la rendicontazione di sostenibilità e la neutralità ambientale.

Il ventaglio del complesso delle prime cinque competenze di sostenibilità richieste negli annunci di tutti i Paesi oggetto dell'indagine, in una percentuale compresa tra un massimo del 95,2% e un minimo dell'21,3% degli annunci di ciascun Paese, comprende le seguenti competenze (in ordine alfabetico): Environment Management; Environmental Engineering; Environmental Science; ESG; Net Zero; Social Accountability; Sustainability; Sustainability Initiatives; Sustainability Reporting; Sustainability Strategies; Sustainable Development; Urban Sustainability.



Come accennato, la focalizzazione di altri Paesi verso competenze di sostenibilità più specifiche può indicare una maggiore maturità nelle prassi di inclusione dei fondamenti della sostenibilità nell'operatività aziendale e nei processi decisionali.

In ultimo, analizzando la tipizzazione delle competenze del campione in funzione del **livello di esperienza** richiesta per gli specifici profili degli annunci nei diversi Paesi – precisamente, esaminando la distribuzione delle competenze (secondo le tipologie “comuni”, “specializzate” e “di sostenibilità”) per i sottocampioni “meno di due anni di esperienza” e “due o più anni di esperienza” –, si può osservare come la distribuzione risulti abbastanza simile e coerente con quella “complessiva” testé illustrata. Per l’Italia, le prime cinque principali competenze comuni richieste per i profili di sostenibilità sono coerenti indipendentemente dal livello di esperienza indicata negli annunci di lavoro. Similmente, le competenze di sostenibilità evidenziano la principale differenza rispetto alla competenza “Sustainability Reporting”, richiesta per i profili *entry-level* ma non per la seconda classe di stratificazione. La discrepanza più marcata si riscontra rispetto alle competenze specializzate, dove per i profili associati a una minore esperienza si richiedono, in primo luogo, competenze economiche, mentre per i profili associati a una maggiore esperienza il Benchmarking è indicata quale abilità di rilievo preminente.

3.4.2 Domanda di lavoro per ruoli non direttamente legati alla sostenibilità (*pale green*)

Il secondo macro ambito oggetto d’indagine da parte di Sustainability Makers e Lightcast riguarda le competenze di sostenibilità o connesse alla sostenibilità ricercate per profili operativi e attività realizzate in dipartimenti e aree diverse da quelle dedicate direttamente alla sostenibilità. Nel nostro contesto, siamo quindi nell’ambito di ruoli/figure *pale green*.

In generale, la frequenza con cui si includono le competenze di sostenibilità in annunci di lavoro per profili *pale green* sta aumentando, relativamente, in misura significativa, anche se a ritmi decisamente inferiori rispetto a quelli registrati per i profili *dark green*: peraltro, ad eccezione del Change Management e dello Stakeholder Engagement negli annunci del Regno Unito, considerando tutti i Paesi del campione, nessun’altra competenza di sostenibilità è richiesta, per questi profili, oltre l’1% dei casi, e la quasi totalità di tali competenze non è mai richiesta oltre lo 0,5% dei casi. Esaminando il complesso degli annunci dei diversi Paesi, si osserva una gamma molto ampia di competenze di sostenibilità richieste per profili *pale green*, così come è anche molto diversa la “quantità” delle competenze di sostenibilità richieste per tali figure nei diversi contesti (ad esempio, cinque nel Regno Unito, ben dieci in Francia).

Il comune denominatore tra i vari Paesi è rappresentato dalla ricerca della competenza Change Management, ma risultano altresì molto richieste anche le competenze ambientali, così come quelle sulle energie rinnovabili (Renewable Energy) e quelle idonee alla mitigazione degli impatti ambientali (Mitigation).

In Italia, tra le prime cinque competenze di sostenibilità richieste per questa categoria, saltano agli occhi quelle legate alla soddisfazione, alla diversità e all’inclusione dei dipendenti.

Una differenza significativa (ma anche motivabile, considerando la natura di questo campione) tra gli annunci di lavoro *pale green* e gli annunci di lavoro *dark green* si ravvisa nella categoria di competenze



di sostenibilità richieste: nel primo caso, infatti, il ventaglio complessivo delle prime cinque competenze più ricercate sono spesso (o comunque più di frequente) attinenti alla lettera "S" della sigla ESG, mentre negli annunci per profili *dark green* le competenze di sostenibilità più richieste sono riconducibili principalmente alla "sostenibilità" *tout court* o alla lettera "E" della sigla.

Più in dettaglio...

Per quanto riguarda l'Italia, le prime cinque competenze più frequentemente richieste negli annunci di lavoro per ruoli *pale green* sono (in ordine decrescente): Employee Satisfaction (0,90%); Renewable Energy (0,48%); Change Management (0,32%); Diversity and Inclusion (0,21%); Mitigation (0,19%).

In Italia, Spagna e Regno Unito sono sovente richieste competenze legate alla mitigazione degli impatti ambientali. La parola "*mitigation*" è apparsa nello 0,37% degli annunci in Spagna e nello 0,19% degli annunci in Italia.

In tutti i Paesi, tranne il Regno Unito, c'è una domanda di competenze connesse all'utilizzo di energie rinnovabili (Renewable Energy). Solamente in Italia vengono citate competenze relative alla promozione della diversità e dell'inclusione, per cui è lecito domandarsi se, in altri Paesi, queste siano inglobate, "naturalmente", in altre competenze e funzioni.

Il ventaglio del complesso delle prime cinque competenze di sostenibilità richieste negli annunci per profili *pale green* di tutti i Paesi oggetto d'indagine, in una percentuale compresa tra un massimo dello 0,90% (escluso l'*outliner* 2,3% del Change Management del Regno Unito) e un minimo dello 0,13% degli annunci di ciascun Paese, comprende le seguenti competenze (in ordine alfabetico): Change Management; Climate Engineering; Diversity and Inclusion; Employee Satisfaction; ESG; Mitigation; Photovoltaics; Pollution Prevention; Progress Reporting; Renewable Energy; Social Accountability; Social Auditing; Stakeholder Engagement; Sustainable Development.

3.4.3 Competenze con maggiori ritmi di crescita per ruoli *dark green* e *pale green*

Ruoli dark green

In tutti i Paesi, le prime dieci competenze in più rapida crescita nella ricerca di ruoli *dark green* sono costituite da una distinta miscela di competenze comuni, specializzate e di sostenibilità, di cui almeno una competenza – o "soltanto" una competenza (dipende dai punti di vista) – appartiene alla terza tipologia.

In Italia, la categoria di competenze primarie per svolgere attività di consulenza è identificata come "Consulting". Negli annunci di lavoro italiani la presenza di questo termine è più che raddoppiata tra il 2019 e il 2022: nel Bel Paese, la consulenza in materia di sostenibilità rappresenta quindi una delle aree in più rapida crescita.

Di seguito, le prime dieci competenze, in annunci per ruoli *dark green*, per ritmi di crescita in Italia tra il 2019 e il 2022, con le relative percentuali (in ordine decrescente): Consulting (230%); Needs Assessment (228%); Self-Discipline (214%); Finance (129%); Presentations (127%); English Language (123%); Management (118%); Innovation (97%); Communications (92%); Sustainability (54%).

Più in dettaglio...



Rispetto al *mix* di competenze per profili con livelli di esperienza diversi, in Italia, nel 2022, per le figure *junior* (con meno di due anni di esperienza) connesse alla sostenibilità sono state ricercate soprattutto competenze collegate all'ambiente e alla gestione ambientale: "Environmental Engineering" è comparsa nel 14,5% degli annunci; "Environment Management" è comparsa nel 13,6% degli annunci. Le competenze ambientali sembrano quindi basilari per intraprendere un percorso professionale nel settore della sostenibilità.

Per le posizioni *senior* connesse alla sostenibilità, in aggiunta alle competenze di sostenibilità, sono state ricercate anche competenze di analisi strategica e di *people management*: la competenza "Benchmarking" è comparsa nel 27,5% degli annunci. I *senior* sembrano quindi necessitare di competenze strategiche e gestionali, oltre a quelle relative alla sostenibilità.

Ruoli pale green

La crescita nella domanda di competenze di sostenibilità in ruoli *pale green* sembra confermare il *fil rouge* che stiamo tessendo nella nostra tela circa l'aumento della consapevolezza sull'importanza dell'integrazione dei fattori ESG nelle varie funzioni aziendali. Occorre capire come le aziende possano fruire al meglio di queste competenze e dove possano meglio reperirle, se ricorrendo a un'autonoma ricerca sul mercato o se avvalendosi di professionisti o consulenti già coinvolti, magari su altri fronti, nelle loro attività quotidiane.

Peraltro, si noti che i ritmi di crescita nella domanda di competenze di sostenibilità in ruoli/figure non legate direttamente alla sostenibilità è ancora inferiore rispetto ai ritmi di crescita osservati negli annunci di lavoro per profili direttamente connessi alla sostenibilità. Ciò potrebbe spiegarsi però in vari modi: secondo Sustainability Makers e Lightcast l'enfasi di competenze di sostenibilità ricercate per ruoli/figure di sostenibilità rappresenterebbe un segnale del crescente riconoscimento dell'importanza della sostenibilità nelle aziende e dell'urgenza di affrontare le sfide globali e pratiche della sostenibilità. Pur condividendo questa asserzione, si rileva qui come essa possa tranquillamente ricondursi al movimento complessivo rilevato nei vari campioni dell'indagine. Data la diversità nei valori assoluti dei due campioni e la difficoltà nel valutare le peculiarità dei contesti dei diversi sistemi economici e occupazionali cui l'indagine fa riferimento, in questa sede non appare opportuno, né utile, muovere altri passi sul terreno delle interpretazioni circa il rapporto tra le dimensioni dei fenomeni inerenti ai diversi ritmi di crescita delle competenze ESG per le differenti categorie occupazionali.

Più in dettaglio...

La richiesta delle competenze ESG ha registrato ritmi di crescita straordinari che, tra il 2019 e il 2022, in Francia, Italia e Spagna, hanno raggiunto valori pari, rispettivamente, a oltre il 2.000%, il 2.700% e 13.000% negli annunci di lavoro per profili non direttamente connessi alla sostenibilità, mentre in Germania si è registrata una crescita comunque considerevole di oltre il 300%. Questa ondata evidenzia il contributo decisivo che i fattori ESG svolgono nel guidare le pratiche aziendali verso la sostenibilità, incorporando aspetti ambientali, sociali e di governance nei processi decisionali.

Di seguito, le prime dieci competenze, in annunci per profili *pale green*, per ritmi di crescita in Italia tra il 2019 e il 2022, con le relative percentuali (in ordine decrescente): Net Zero (30.238,7%); ESG (2.715,5%); Diversity and Inclusion (1.124,0%); Mitigation (203,6%); Change Management (77,7%); Renewable Energy (54,7%); Waste Management (39,7%); Employee Satisfaction (29,4%).





3.5 Ricapitolando...

La relazione tra competenze e funzioni può muoversi in modo bidirezionale: l’evoluzione delle competenze, la loro disponibilità, il loro diverso *mix*, può riflettersi nella possibilità (o nella necessità) di una revisione (o di un riassetto) delle funzioni; d’altra parte, l’esigenza di svolgere nuove attività e di pianificare o integrare in azienda nuove funzioni – per ragioni di *compliance* normativa, di pianificazione strategica, di gestione operativa o di organizzazione aziendale e produttiva – può richiedere un *mix* diverso di competenze.

Analogamente alla descrizione del campo della sostenibilità nei paragrafi 1 e 2, anche rispetto alle competenze della sostenibilità è possibile e opportuno “guardare il campo” da un duplice angolazione, quella delle aziende e quella dei professionisti.

Dal punto di vista delle aziende, l’evoluzione normativa e pratica della *sustainability economics* è stata accompagnata, in parallelo, dall’evoluzione formale e sostanziale delle figure operanti nel settore della sostenibilità, o nei settori cui essa inerisce in modo trasversale: non più una sola figura (il Sustainability Manager) cui è delegata l’intera attività relativa alla sostenibilità, ma una molteplicità di ruoli e figure, con attività e reparti di riferimento spesso differenti nei diversi settori, e anche nelle diverse organizzazioni. Ai fini dell’approfondimento del rapporto tra competenze professionali e funzioni strategiche delle aziende, ecco quindi una prima utile tipizzazione, che distingue i ruoli *“dark green”*, in cui rientrano i professionisti che si occupano di servizi di sostenibilità, con una peculiare qualifica e che sono specializzati su una tematica o attività specifica di sostenibilità, oppure che gestiscono la strategia di sostenibilità dell’azienda (o il gruppo che se ne occupa) nel suo complesso, e i ruoli *“pale green”*, in cui rientrano quanti non si formano direttamente come professionisti della sostenibilità ma che lavorano su iniziative e progetti ESG.

I ruoli *pale green*, che possono rientrare nei dipartimenti e nelle unità coinvolti in attività in cooperazione con i ruoli *dark green* nell’ottica di integrare competenze di sostenibilità diffuse tra le diverse funzioni, stanno oggi emergendo rapidamente. In ragione delle modalità di evoluzione normativa nelle diverse giurisdizioni (*in primis* quella europea), contraddistinti da una crescente promiscuità tra diverse primarie aree aziendali (finanza, reporting, governance, controllo), i relativi adempimenti di *compliance* sembrano spingere oggi verso una crescita della quota dei ruoli *pale green* rispetto ai ruoli *dark green*, in parallelo alla crescita della cultura della sostenibilità all’interno delle aziende. Sebbene, in questa fase di transizione (e di incerta consapevolezza), le aziende ricerchino ancora, primariamente, figure *dark green*, si ampliano i contesti in cui le competenze specialistiche di sostenibilità vengono integrate in quelle proprie di ruoli tradizionali che hanno attribuzioni inerenti a obiettivi di *compliance* normativa e mitigazione di rischi.

In sintesi, dagli studi e dalle indagini cui si fa qui riferimento, sembra potersi desumere un movimento fluido di questi ruoli e figure, di cui, da una parte, attribuzioni e responsabilità tendono verso la specializzazione e/o la specialità (due qualità diverse di competenze) e, dall’altra parte, attività e funzioni tendono verso una complementarità con quelle di altri ruoli e figure, o di altri dipartimenti e unità aziendali.



Per fornire un primo quadro delle competenze della sostenibilità attraverso la classificazione di “gruppi”, “tipologie” e “categorie” di competenze, occorre tenere a mente che le tipologie concettuali di competenze possono variare in funzione del contesto di riferimento e che una specifica competenza può essere ricondotta nell’ambito di più di una tipologia a seconda delle modalità e dei parametri adottate nel processo di classificazione.

La classificazione tipologica delle competenze che distingue *soft skill* e *hard skill* è molto utile anche nell’economia della sostenibilità: “*soft skill*” sono competenze trasversali, che si riferiscono alla capacità di navigare nelle interazioni sociali; “*hard skill*” comprendono le competenze tecniche necessarie per pianificare iniziative, svolgere azioni e compiere attività in modo accurato e congruo (il contenuto delle une e delle altre, singolarmente considerate e in rapporto tra loro, cambia in funzione del contesto e delle circostanze che fanno da cornice alla loro applicazione). Questa prima macroclassificazione aiuta a “sistemare” le tipizzazioni che saranno esplicitate con riguardo alle competenze di sostenibilità.

Un secondo elemento per la sistematizzazione dei contenuti dei paragrafi seguenti è costituito dal GreenComp, il quadro europeo (“riconosciuto”) di riferimento per le competenze in materia di sostenibilità per programmi di istruzione e formazione nell’ambito dell’apprendimento permanente, in cui si individuano competenze in materia di sostenibilità volte ad aiutare i discenti a sviluppare il pensiero critico e sistematico e l’agentività. Uno tra i valori aggiunti del GreenComp risiede nei suoi contenuti definitori e concettuali, che aiutano a illuminare le informazioni di contesto esposte nei paragrafi sull’evoluzione delle funzioni professionali e sugli sviluppi dello scenario sistematico della sostenibilità. Oltre alla puntuale definizione di *sostenibilità* (attribuzione/riconoscimento “di priorità alle necessità di tutte le forme di vita e del pianeta, garantendo che l’attività umana non superi i limiti del pianeta”) e di *conoscenze, abilità e attitudini* (quali fattori costitutivi delle competenze), un rilievo primario riveste il concetto di *apprendimento trasformativo*, perché fa il paio con una tipologia di competenze di sostenibilità (le “competenze di sostenibilità sistemiche”) che sono definite in questo lavoro e la cui introduzione (in aggiunta a quelle già presenti in letteratura) trova giustificazione se contestualizzata nel campo della sostenibilità secondo le prospettive di osservazione illustrate nei paragrafi 1 e 2.

L’apprendimento trasformativo va oltre l’acquisizione di abilità e conoscenze e aiuta a riflettere sul modo in cui si acquisiscono e inquadra le conoscenze e a essere consapevoli e critici nei confronti delle proprie convinzioni e di quelle altrui. Questo processo può condurre a un cambiamento di opinioni, percezioni, convinzioni e valori, che può trasformare il modo in cui si interpreta il mondo circostante. Calato nel contesto aziendale, la pratica di questo processo può aiutare a gestire quelle situazioni in cui un’azienda non riesca a conciliare *cosa reputi giusto fare* e *cosa possa realmente fare*: insomma, *imparare a usare le competenze della sostenibilità* per mettere in gioco le nostre certezze, in modo critico e sistematico, accettando *la complessità della sostenibilità* è un comportamento che, anche nelle aziende, appare oggi essenziale per sviluppare al meglio i modelli e processi produttivi e adeguare al meglio i meccanismi di governance in funzione dei *sustainability issue*.

Un altro importante gruppo di tipologie di competenze di sostenibilità –utile per una sistematizzazione ordinata e coerente di cognizioni e riflessioni su competenze, attività e funzioni professionali – distingue le “competenze di sostenibilità trasversali”, caratterizzate da generalità, multifunzionalità e indipendenza dal contesto – qualità che ne esaltano spesso il ruolo nella pianificazione strategica, nell’esercizio del pensiero sistematico e nella soluzione integrata dei problemi – e le “competenze di



sostenibilità specifiche”, che hanno invece carattere particolare e tecnico e che possono riferirsi a una specializzazione di ambito, di disciplina, di competenza o di ricerca.

Ci sono poi altre tipologie di classificazione ma quanto è davvero importante rimarcare è come, nel contesto della *sustainability economics*, le varie tipologie di competenze non si escludono e, anzi, coabitano talune con le altre in possibili molteplici combinazioni, a seconda dei soggetti, dell’attività, della strumentalità.

Con riguardo all’evoluzione delle competenze nel settore della sostenibilità nell’azienda, nel paragrafo 1.2 si è visto come la gestione dei fattori ESG sia determinante per “sostenere” la continuità aziendale e come l’analisi e la valutazione di questi fattori si fondano sulla gestione dei rischi e sul sistema dei controlli, rispetto ai quali la governance costituisce un elemento strumentale. In questo senso, competenze indispensabili per gestire tali fattori nella sequenza degli elementi “continuità-rischi-controlli-assetti” non possono che articolarsi in un insieme complesso, volto a svolgere attività manageriale di presidio delle tematiche ESG. D’altro canto, la necessità di rispondere prontamente agli adempimenti di *compliance* normativa introdotti nell’ordinamento per perseguire obiettivi di sostenibilità sistemica (SDG, Green Deal) richiede l’espletamento di attività e funzioni tecniche e operative particolari.

Dunque, per gestire la sostenibilità in azienda, alle competenze complesse (trasversali) vanno affiancate competenze tecniche-operative (specialistiche) calibrate sulle singole attività, in cui, ancora una volta, risultano imprescindibili l’identificazione e l’analisi dei rischi potenziali o effettivi (legati alla difficoltà, o all’incapacità, o all’impossibilità, di svolgere attività tese alla creazione di valore di lungo periodo o di intercettare e gestire fattori ESG che impattino sull’efficace sviluppo di attività tradizionali). Questa circostanza richiede la creazione del giusto *mix* di competenze, in cui una serie di “competenze di base” sia completata da una serie di “competenze di posizione”, e in cui, a entrambe, possa associarsi un’ulteriore qualità, una “sensibilità” che aiuti a comprendere quando e come gli strumenti disponibili in azienda o acquisiti grazie allo sviluppo di competenze specialistiche vadano impiegati e adottati. Infatti, in ambito decisionale, il pericolo della mancanza del giusto equilibrio di queste competenze e qualità può tradursi in un inadeguato processo decisionale, con uno incongruo sbilanciamento nell’assunzione di scelte e responsabilità tra posizioni direttive e manageriali.

Concludendo sul piano definitorio e classificatorio, alle “competenze di sostenibilità” – intese come insieme di conoscenze, abilità e *sensibilità* che, nella considerazione dei fenomeni ESGD, consentano di pianificare e realizzare progetti e funzioni tesi alla creazione di valore di lungo periodo e alla gestione delle *compliance* tramite il corretto e tempestivo uso di strumenti idonei al presidio dei relativi rischi – può essere funzionale aggiungere due ulteriori tipologie concettuali di “secondo livello”, che si sposano con lo scenario del campo dello sostenibile che è stato descritto: le “competenze di sostenibilità sistemiche” sono conoscenze, capacità, attitudini e sensibilità che supportano iniziative di creazione di valore aziendale in linea con obiettivi di sostenibilità di sistema politicamente condivisi; le “competenze di sostenibilità adattive” sono conoscenze, abilità, perizie e sensibilità necessarie o strumentali ad adempimenti di *compliance* normativa o alla soddisfazione di requisiti di continuità aziendale nell’ambito della sostenibilità in cui si realizza il processo di valorizzazione economica e sociale dell’organizzazione.



Per entrare nel vivo delle riflessioni sulle competenze professionali, sulle loro dinamiche attuali, e su quanto ci si possa aspettare in un prossimo futuro, non ci si può esimere dal collegare le competenze richieste dalle imprese sul mercato del lavoro per l'adempimento delle attività di sostenibilità strategica e di *compliance* (di cui ai paragrafi 1 e 2) e il *gap* eventualmente esistente rispetto alle competenze professionali richieste dalle imprese ai professionisti per fornire consulenza, o per svolgere funzioni relative alla sostenibilità, o per compiere attività in cui sia indispensabile possedere talune competenze di sostenibilità. Obiettivo di questo esercizio è individuare un eventuale *mismatch* e provare a indicare con quali conoscenze e abilità sarebbe opportuno coprire i *gap* per le singole attività, così da trarne indicazioni per progettare possibili percorsi e strumenti con cui sviluppare le competenze e i contesti in ottica sia professionale sia sistemica.

L'indagine di Sustainability Makers e Lightcast (2023), "The quest for sustainability: which competencies are sought by companies?" conferma la tendenza per la quale le aziende si muovono verso un'integrazione sempre più marcata della sostenibilità – in forma di competenze, attività e funzioni – nelle loro strutture e dipartimenti. Questo spostamento ha dato origine a una gamma diversificata di ruoli e anche figure che gestiscono aspetti e attività connessi alla sostenibilità.

In generale, negli ultimi anni, si è registrata una considerevole e, talvolta, straordinaria crescita di ruoli, figure e profili riconducibili al mercato del lavoro della sostenibilità, con un quadro peraltro variegato in quanto a valori quantitativi nella domanda di lavoro e a caratteristiche qualitative rispetto alle relative competenze richieste.

Il secondo macro ambito oggetto d'indagine da parte di Sustainability Makers e Lightcast riguarda le competenze di sostenibilità o connesse alla sostenibilità ricercate per profili operativi e attività realizzate in dipartimenti e aree diverse da quelle dedicate direttamente alla sostenibilità. Nel nostro contesto, siamo quindi nell'ambito di ruoli/figure *pale green*. In generale, la frequenza con cui si includono le competenze di sostenibilità nella definizione di profili *pale green* sta aumentando, relativamente, in misura significativa, anche se a ritmi decisamente inferiori rispetto a quelli registrati per i profili *dark green*.





4 Evoluzione di funzioni, attività e competenze di sostenibilità dei professionisti

Osserviamo ora il quadro delle competenze dal punto di vista del professionista, cioè come il professionista intenda verificare le competenze necessarie allo svolgimento delle attività cui è coinvolto nell'ambito della gestione aziendale e della consulenza.

In generale, in questa fase storica, data la natura della relazione (in essere o in prospettiva) del professionista con l'azienda, l'analisi e la valutazione delle competenze proprie e/o dei propri collaboratori sembra il più delle volte avvenire (ancora) in funzione della domanda di specifiche attività o dell'espletamento di determinate funzioni da parte dell'azienda, spesso stretta nella morsa (come si è più volte sottolineato) di una *compliance* normativa sempre più immediata e articolata e/o di una gestione dei rischi ESG sempre più complessa e ampia. Certamente, non va sottovalutata la crescita delle fattispecie in cui i professionisti e gli studi professionali scelgano di dotarsi di determinate, nuove competenze di sostenibilità in modo strategico e progettuale, in una visione di integrazione, sviluppo o sostituzione delle aree di esercizio e di consulenza professionale di lungo periodo, ma quest'ultima opzione appare oggi più marginale (se non residuale), sebbene auspicabile, nell'ottica di una più attuale ed efficace interpretazione del cambiamento del ruolo del professionista⁵⁷.

⁵⁷ Negli ultimi anni, in più occasioni il CNDCEC ha rimarcato l'esigenza di promuovere tra i propri iscritti (e non solo tra quelli con minore anzianità d'iscrizione all'albo) un cambio di visione nell'interpretazione del ruolo del professionista e uno sviluppo nell'approccio culturale rispetto alle aree su cui focalizza la sua attività:

"La comprensione di come il nostro mondo stia cambiando e di come la sostenibilità stia permeando ogni nostra azione quotidiana costituisce uno tra i maggiori potenziali per attrarre i giovani verso la professione del commercialista. Questa mia idea non è figlia di una ambizione o di un auspicio personale. Credo intimamente che questa professione, per come la vedo evolversi in rapporto al contesto economico, stia acquisendo una funzione di valenza pubblica e di controllo della continuità sistemica crescente. [...] Questo impegno non può che realizzarsi mostrando ai giovani, e in particolare a coloro che appartengono alle Generation Z, l'intima integrazione dei riflessi di sostenibilità nei comportamenti aziendali e le ripercussioni positive sulla sostenibilità dell'attività professionale. Perché questo è il punto nodale: le nuove generazioni costituiscono anche la nostra maggiore risorsa per realizzare un equilibrio sostenibile.".

Così il presidente del CNDCEC Elbano de Nuccio nell'articolo-intervista "Con gli ESG il commercialista torna al centro", pubblicata sulla ESG Business Review n. 10 di ottobre 2023.





4.1 Derivazione di attività professionali ESG, e convergenza e genesi di competenze

Cerchiamo di addentrarci un po' su questo terreno. Se osserviamo la tabella seguente, si può agevolmente notare come l'esigenza (o la richiesta) di inglobare o integrare la sostenibilità, *tout court*, o uno o più fattori riconducibili alla sigla ESG in attività e funzioni professionali abbia generato in poco tempo uno sviluppo parallelo di attività e funzioni ESG rispetto a quelle "tradizionalmente" rientranti nella professione economico-contabile.

Tabella 2: Sviluppo ESG di attività professionali e convergenza di competenze

Attività "tradizionali"	Attività ESG
1. Finanza ordinaria	1. ESG Loan, Green, Social and Sustainability Bond e SRI
2. Finanza agevolata	2. Finanza agevolata (finanziamenti europei e PNRR)
3. Rating finanziario	3. Rating ESG
4. Financial reporting	4. Sustainability reporting
5. Contabilità analitica	5. Contabilità sociale e ambientale
6. Organizzazione e governance (componente di organi e comitati endoconsiliari)	6. Organizzazione e governance di sostenibilità (componente di organi di governance e di comitati endoconsiliari)
7. Pianificazione strategica	7. Pianificazione strategica di sostenibilità
8. Pianificazione e valutazione investimenti	8. Certificazione investimenti ambientali e Impact Investing
9. Consulenza fiscale	9. Green taxation e agevolazioni fiscali e contributive
10. Controllo legale (adeguati assetti organizzativi)	10. Compliance e impatto sulla continuità aziendale (adeguati assetti OAC)
11. Controllo di gestione e sistemi ERP	11. Performance ESG e sistemi SERP
12. Risk assessment e modello 231/2001	12. Rischi ESG, whistleblowing e modello 231/2001
13. Revisore legale (continuità aziendale)	13. Attestazione della conformità (a norme/standard) della rendicontazione di sostenibilità (limited/reasonable assurance)
14. Asseverazione	14. Asseverazione su informativa di sostenibilità, informativa non finanziaria e aspetti ESG
15. Due diligence (contabile, fiscale, strategica)	15. Due diligence su ambiente e diritti umani (catena di fornitura e di distribuzione)
16. Valutazione d'azienda	16. Valutazione d'azienda in ottica ESG (flussi di cassa, WACC, terminal value)
17. Diritto commerciale e societario	17. Normative e regolamentazione ESG
18. Informazione e comunicazione aziendale	18. Disclosure finanziaria e non finanziaria e ESG

Fonte: elaborazione FNC.



Diverse attività e funzioni indicate in Tabella 2 – in cui, peraltro, si riporta un elenco certamente né esaustivo né cristallizzato – sono riconducibili ai tre settori (reporting, governance e finanza) rappresentati “in rilevo” nella Figura 2 di questo documento. Ma è altresì evidente come ce ne siano altre, di attività e funzioni, di pari importanza – negli ambiti del controllo, della pianificazione strategica e della valutazione d’azienda, ad esempio –, altrettanto coinvolti dal cambiamento che la sostenibilità impone, e che sono oggi, ora, oggetto di calibrazione, revisione, modifica, sotto il profilo o normativo o tecnico, o normativo e tecnico⁵⁸.

Queste attività e funzioni, meglio, la loro continua definizione ed esplicitazione determinata dall’intervento normativo o dalla prassi applicativa hanno rimarcato l’importanza di una serie di nuovi servizi professionali “strumentali”, cui corrispondono altrettante specifiche competenze di sostenibilità, tra i quali, ad esempio:

- analisi di materialità (di impatto e finanziaria);
- assistenza agli organi di governance;
- *board induction* e formazione;
- stakeholder engagement;
- analisi di scenario e di sensitività inerenti al cambiamento climatico (e ai relativi impatti in bilancio);
- tassonomia della finanza sostenibile (in ambito E ed S) e nuove metriche di valore (riclassificazione e distribuzione);
- *impact reporting*;

⁵⁸ Solo per avere un’idea della fluidità dello scenario, in questa sede si segnalano le iniziative volte: a) allo sviluppo delle attività di controllo di conformità dell’informativa di sostenibilità ai fini dell’implementazione della cornice di *disclosure* della giurisdizione europea (ai sensi della CSRD) o di altre giurisdizioni del pianeta (ad esempio, ai sensi della “The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors” Rule della Securities and Exchange Commission (SEC) per la regolamentazione sulla *disclosure* climatica nei bilanci delle società a stelle e strisce: in questo ambito, in cui operano vari tavoli istituzionali e professionali (nazionali e internazionali) che stanno approfondendo e predisponendo principi di asseverazione adeguati alla struttura vuoi degli EFRAG ESRS vuoi degli IFRS SDS, nel board meeting del 16-20 settembre 2024 l’International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) dell’International Federation of Accountants (IFAC) ha approvato la versione finale dell’International Standard on Sustainability Assurance (ISSA) 5000, “General Requirements for Sustainability Assurance Engagements”; b) all’integrazione dei fenomeni e dei fattori ESG nei principi di valutazione di azienda, da parte dell’International Valuations Standards Council (IVSC), negli International Valuation Standards (IVS), e dell’Organismo Italiano di Valutazione, nei Principi Italiani di Valutazione (PIV): in questo ambito, l’8 agosto 2024 il CNDCEC ha pubblicato il documento “I fattori ESG nella valutazione d’azienda: la costruzione della base informativa”, in cui approfondisce le modalità per raccogliere in maniera organica il *set* documentale funzionale al processo valutativo, così da adattarne opportunamente le diverse fasi anche rispetto ad aspetti e competenze ESG per un appropriato espletamento delle attività di valutazione; c) all’articolazione di percorsi formativi formalizzati ai fini dell’integrazione e del riconoscimento di idonee competenze ESG tese a un consolidamento nelle capacità di interpretazione dei fenomeni ESG nella pianificazione strategica e nelle attività di controllo: in questo ambito, è in corso il progetto di revisione degli International Education Standards (IES) da parte dell’International Federation of Accountants (IFAC) ed è stato aggiornato il Regolamento della formazione continua dei revisori legali che, a seguito della determina n. 8 del 29 gennaio 2024 emanata dal Ragioniere Generale dello Stato, si è arricchito delle Materie del Gruppo D, riguardanti alcuni temi inerenti alla rendicontazione di sostenibilità e all’attestazione della conformità (tali materie, di cui all’elenco dell’art. 8, par. 3, della direttiva 2006/43/CE, come modificata dalla CSRD, sono: D.1 Rendicontazione di sostenibilità – definizione generale dei contenuti: 1. Principi di rendicontazione di sostenibilità; 2. Principi di attestazione della rendicontazione di sostenibilità; 3. Esercitazione sulla matrice di sostenibilità; 4. Doppia materialità e casi operativi; 5. Tassonomia della sostenibilità; 6. Exposure Draft dell’ISSA 5000; 7. Il principio professionale AA 1000 della Fondazione Accountability; 8. Analisi di sostenibilità; 9. Il Due Process nella sostenibilità; 10. La GRI e i principi professionali di riferimento).





- *sustainability strategy taxation*⁵⁹;
-

Ma per avere una percezione più nitida di quanto profondo possa risultare il livello in cui si vanno a strutturare nel tempo i contenuti delle singole attività in Tabella 2, si propone di seguito una seconda elencazione. Nella Tabella 3, per ciascuno dei tre ambiti della sigla ESG, sono individuate primarie aree di “primo livello” di strategia e di *disclosure* delle aziende (e delle organizzazioni in generale), cui sono associati uno o più argomenti certamente o potenzialmente rilevanti per lo svolgimento di attività o l’esercizio di funzioni incluse nella Tabella 2 o ad esse attinenti.

Si noti come tante di queste aree e dei loro argomenti sono, alla fine, riconducibili agli ambiti normativo, gestione dei rischi ed etica dei comportamenti, approfonditi nei paragrafi 1, 1.1, 1.2 e 1.3 e rappresentati, nella loro intersezione dall’angolazione delle aziende, nella Figura 1.

È di tutta evidenza come, ai fini di una adeguata comprensione e gestione di tanti argomenti (o attività) indicati in tabella, debba corrispondere il possesso di determinate competenze di natura generale o speciale, trasversale o specifica (così come definite nei paragrafi precedenti), di cui il professionista dovrà di volta in volta valutare la disponibilità (o la possibilità di acquisizione) nell’ambito dell’esercizio del proprio incarico o consulenza.

⁵⁹ Alle imposte, alla trasparenza fiscale, è ormai, oggi, riconosciuta una funzione primaria anche nei processi della sostenibilità, sia perché finanziano iniziative ESG nazionali e internazionali, sia perché, nell’ottica di adeguata governance societaria, l’approccio alla fiscalità è un elemento imprescindibile da integrare nella gestione dei rischi. In altri termini, la *double materiality* amplifica l’integrazione della *compliance* fiscale proprio rispetto alla sostenibilità, sia dell’azienda (quali elementi esterni possono incidere, o incidono, sull’approccio/strategia fiscale), sia del sistema complessivo (come il mio approccio fiscale, o quello del sistema-paese può incidere, o incide, sulla sostenibilità del sistema più ampio, ad esempio, quello europeo, quello planetario). Del resto, non è un caso che il GRI (ma, si noti, non l’EFRAG) dedica uno specifico Standard di sostenibilità (il GRI Standard 207) alla *disclosure* in materia di “Approach to tax”, “Tax governance, control, and risk management” e (circostanza che oggi, nel nostro contesto, rileva tantissimo) “Stakeholder engagement and management of concerns related to tax” (si legga anche: rapporti con le autorità fiscali).



Tabella 3: Attività ESG nelle aziende

Environment	Social	
Energy Management <ul style="list-style-type: none"> Consumo energetico totale Utilizzo di energia rinnovabile Iniziative di efficienza energetica 	Impatto di prodotti e servizi <ul style="list-style-type: none"> Life cycle assessment Impatti ambientali di prodotti e servizi Innovazione sostenibile di prodotto/servizio 	Product Responsibility <ul style="list-style-type: none"> Misure per la sicurezza e la qualità del prodotto Pratiche di marketing e pubblicità Privacy e protezione dei dati dei clienti Sviluppo e innovazione di prodotti responsabili Soddisfazione del cliente e meccanismi di rilevazione
Emissioni GHG <ul style="list-style-type: none"> Emissioni totali Scope 1, 2, 3 Intensità delle emissioni Obiettivi e progressi in materia di riduzione delle emissioni 	Biodiversità <ul style="list-style-type: none"> Valutazioni d'impatto Impegni di tutela dell'habitat Iniziative di conservazione della biodiversità 	Responsible Supply Chain <ul style="list-style-type: none"> Codice di condotta dei fornitori Valutazione e monitoraggio dei fornitori Pratiche di approvvigionamento etiche Iniziative per la trasparenza della supply chain Collaborazione con i fornitori per il miglioramento della supply chain
Water Management <ul style="list-style-type: none"> Prelievo totale di acqua Fonti idriche e rischi Iniziative di riciclo/riutilizzo di acqua 	Prevenzione dell'inquinamento <ul style="list-style-type: none"> Emissioni inquinante dell'aria e dell'acqua Compliance delle normative Misure di controllo dell'inquinamento 	Benessere del personale (employee well-being) <ul style="list-style-type: none"> Programmi per la salute e il benessere Iniziative di work-life balance Servizi di supporto per la salute mentale Programmi di assistenza al personale Meccanismi di rilevazione del benessere del personale
Waste Management <ul style="list-style-type: none"> Rifiuti totali generati Tassi di riciclaggio e <i>diversion</i> dei rifiuti Pratiche gestionali per rifiuti pericolosi 	Compliance ambientale <ul style="list-style-type: none"> Compliance con leggi e regolamenti ambientali Autorizzazioni e licenze ambientali Episodi di non compliance e azioni di compensazione/riparazione 	Impatto sulla comunità <ul style="list-style-type: none"> Progetti di sviluppo per la comunità Attività filantropiche Assunzioni di personale locale e appalti locali Iniziative di coinvolgimento e di consultazione della comunità Misurazione dell'impatto sulla comunità
Climate Adaptation <ul style="list-style-type: none"> Vulnerability Assessment Strategie e azioni di adattamento Pianificazione resiliente 	Governance ambientale <ul style="list-style-type: none"> Vigilanza dei board su rischi e opportunità ambientali Politiche ambientali e sistemi di gestione Formazione del personale e programmi di sensibilizzazione 	Sicurezza e privacy dei dati <ul style="list-style-type: none"> Politiche e procedure di protezione dei dati e sicurezza informatica Compliance normativa sulla privacy dei dati Trasparenza di pratiche e procedure inerenti alla gestione dei dati Piani di sicurezza, risposta e ripristino alla violazione dei dati
Supply Chain Management <ul style="list-style-type: none"> Engagement dei fornitori su questioni ambientali Pratiche di approvvigionamento sostenibile Emissioni e impatti della supply chain 	Società <ul style="list-style-type: none"> Contributi alle comunità locali Iniziative di investimento sociale Processi di stakeholder engagement Accesso ai servizi essenziali (sanità, istruzione, ecc.) Valutazioni d'impatto sul benessere della società/collettività 	
<h3>Governance (ed economia)</h3>		Accesso ai servizi <ul style="list-style-type: none"> Iniziative di accessibilità per i gruppi svantaggiati Erogazione di servizi essenziali a comunità svantaggiate Politiche e strategie di prezzi differenziati, convenienti, accessibili Partnership con autorità, enti locali e ONG per l'erogazione di servizi Monitoraggio e valutazione delle iniziative per l'accesso ai servizi
Struttura di governance <ul style="list-style-type: none"> Struttura di governance, compresi i ruoli e le responsabilità del consiglio di amministrazione e del management senior 	Politiche di equità nella remunerazione <ul style="list-style-type: none"> Politiche di remunerazione del personale, misure per l'equità di stipendi e benefit e per la compliance alle norme su salario minimo, equità salariale di genere e requisiti del sistema pensionistico 	Performance economica <ul style="list-style-type: none"> Informazioni sulle performance economiche, inclusi ricavi, redditività e valore economico aggiunto (EVA)
Composizione degli organi aziendali <ul style="list-style-type: none"> Informazione sulla composizione degli organi aziendali e su diversità, indipendenza e competenze dei membri degli organi 	Risk Management <ul style="list-style-type: none"> Modalità di identificazione, valutazione e gestione di rischi, (finanziari, operativi, reputazionali, ESG, ecc.) 	Contributo alla value chain <ul style="list-style-type: none"> Contributo all'economia in tutta la value chain, compresi fornitori, distributori e comunità locali
Condotta etica <ul style="list-style-type: none"> Codice di condotta e politiche relative a etica, integrità e in materia di anticorruzione 	Trasparenza e disclosure <ul style="list-style-type: none"> Informazioni agli stakeholder relative alle prassi di governance, alle performance e ai processi decisionali 	Economic Assessment <ul style="list-style-type: none"> Studi e valutazioni relativi agli impatti economici sulle comunità di riferimento
Compliance normativa e legale <ul style="list-style-type: none"> Compliance a leggi, regolamenti e standard internazionali rilevanti, ed eventuali procedimenti legali o sanzioni 	Investimenti in innovazione <ul style="list-style-type: none"> Investimento in ricerca e sviluppo, innovazione e tecnologia per la crescita economica e la creazione di nuovi mercati 	Trasparenza fiscale <ul style="list-style-type: none"> Pratiche di trasparenza in comunicazioni e adempimenti fiscali e disclosure di informazioni sui pagamenti fiscali nelle diverse giurisdizioni e sull'adesione ai principi di corretta gestione fiscale

Fonte: rielaborazione FNC di composit Christian Sansoni, co-founder presso Ecosostenibile.eu, pubblicato in LinkedIn, maggio 2024.



E' anche evidente che per muoversi con agilità tra molti di questi argomenti e attività può risultare importante possedere competenze nelle discipline STEM (sigla con cui si indicano i settori Science, Technology, Engineering e Mathematics), quattro settori le cui materie sono tra loro spesso connesse, e la cui conoscenza è fondamentale per l'innovazione tecnologica, specialmente nell'ambito dello sviluppo di tecnologie informatiche, strumentazione medico-sanitaria, soluzioni nella gestione energetica. Queste discipline favoriscono un approccio scientifico nella gestione dei fenomeni e un'analisi critica nella valutazione delle circostanze (e dei rischi), fattori determinanti anche nel contesto della sostenibilità, così come illustrato in tutto il paragrafo 1. Come si può intuire, ciascuna di queste materie racchiude poi numerose sotto-materie, molte delle quali centrali anche nella loro dimensione declinata nella *sustainability economics*⁶⁰.

Tuttavia, probabilmente, si commetterebbe una leggerezza se si deducesse che, per questo, la sostenibilità sia, in un certo senso, anch'essa una disciplina STEM e che le competenze trasversali non siano dirimenti nell'apporto alla costruzione di strumenti e soluzioni per la gestione della sostenibilità, se, in altre parole, si ritenesse che questa possa essere gestita sul solo piano scientifico e tecnico. Dal nostro punto di vista – e anche da quello di molte aziende –, sembra più corretto invertire il ragionamento e considerare alcuni ambiti delle discipline STEM come trasversali alla sostenibilità. La sostenibilità non ha una dimensione riconducibile a una sola disciplina o a un solo gruppo di discipline scientifiche. In una visione sistematica, infatti, sia le analisi sia le soluzioni dovrebbero essere inquadrata con una prospettiva ad ampio raggio, in cui possano porsi in relazione i necessari supplementi al termine "sostenibilità" di cui abbiamo approfondito la definizione nell'ambito del GreenComp (paragrafo 3.2):

"In ottica sistematica, la gestione della sostenibilità richiede una indispensabile riflessione sul piano politico e sociale, con cui completare (o da completare con) la gestione scientifica dei suoi fenomeni e delle sue problematiche. Nel nostro contesto, peraltro, qualsiasi iniziativa in ottica di sostenibilità non può essere effettuata se non con risorse economiche, sul piano tanto sistematico quanto aziendale. Quindi, nella realtà, nella concretezza, sostenibilità ed economia devono andare a braccetto, tra loro e con la norma

⁶⁰ A un primo livello, le discipline STEM includono, rispettivamente: nella Scienza, biologia, chimica, fisica, scienze ambientali, neuroscienze, ricerca scientifica; nella Tecnologia, sviluppo software, sicurezza informatica, data science, analisi dei dati, intelligenza artificiale, ingegneria del software; nell'Ingegneria, ingegneria civile, ingegneria meccanica, ingegneria elettrica, ingegneria aerospaziale, ingegneria chimica; nella Matematica, statistica, analisi dei dati, matematica applicata, ricerca operativa. In ottica di sostenibilità – rielaborando anche qui una classificazione pubblicata nel 2024 su LinkedIn in un post di Christian Sansoni, co-founder presso Ecosostenibile.eu –, a un secondo livello, includono, tra le altre: (Scienza) Biologia: interazioni tra specie, biologia della conservazione, diversità genetica e applicazioni biotecnologiche nella sostenibilità; Chimica: processi chimici nell'ambiente, chimica sostenibile e impatto di sostanze sulla salute e sugli ecosistemi; Fisica: sistemi energetici, tecnologie per le energie rinnovabili e termodinamica nei processi ambientali; Ecologia e scienze ambientali: biodiversità, gestione di risorse naturali, inquinamento e strategie di conservazione; Climatologia: cambiamento climatico, riscaldamento globale, modelli previsionali; (Tecnologia) Sviluppo software: analisi dei dati, rilevamento fenomeni ambientali; Tecnologie per energie rinnovabili: tecnologie solari, idroelettriche e geotermiche; Tecnologie di progettazione: architettura eco-sostenibile, materiali per sviluppo urbano eco-compatibile; Tecnologie per la gestione dei rifiuti: tecniche per il riciclaggio e il compostaggio; (Ingegneria) Ingegneria civile: infrastrutture sistemi di trasporto e sviluppo urbano sostenibili; Ingegneria meccanica: macchinari per l'efficienza energetica e innovazioni nella produzione sostenibile; Ingegneria chimica: processi industriali sostenibili, materiali biodegradabili; Ingegneria ambientale: sistemi per la gestione dei rifiuti, il trattamento delle acque, la prevenzione dell'inquinamento; (Matematica) Statistica: interpretazione dei dati, valutazione del rischio e degli scenari; Modelli di simulazione: modelli di scenari climatici e di sostenibilità; Modelli matematici: gestione delle risorse energetiche e sostenibilità nella catena di fornitura; modelli per analisi politiche, valutazioni e metriche di sostenibilità).



(intesa come volontà politica di orientamento dei processi e di perseguitamento dei desiderata alla base del patto sociale).⁶¹

4.2 Rilevo delle *soft skill* nella sostenibilità

Sul piano della sensibilizzazione e della formazione, poi, sono le stesse aziende che individuano nella condivisione dell'aspetto culturale e dell'idea sociale il terreno più compatto in cui affondare le radici del proprio *purpose* e anche il più fertile in cui nutrire le competenze interne per la gestione della sostenibilità. Si tratta di un approccio integrato, questa volta non nella rendicontazione, ma nei comportamenti, finalizzato a individuare un'identità di vedute tra singolo (con il suo apporto di esperienze e competenze) e azienda (nel cui ambiente tali competenze devono dispiegare le proprie potenzialità)⁶².

In questo senso, occorrono quindi altre competenze, altre attitudini, che aiutino a immaginare le soluzioni più adeguate nei termini della sostenibilità. Del resto, abbiamo visto che molte aziende sembrano alla ricerca di questi equilibri, di profili con competenze ibride, trasversali e specialistiche (che abbiamo visto poter essere ben compresenti e compatibili), con cui strutturare nuove forme di governance e integrare nuovi processi, in modelli trasformati nelle relazioni con i propri interlocutori⁶³.

Chiaramente la dimensione sociale, il cui ruolo, un po' per necessità un po' per difficoltà, è stato finora subordinato alle priorità in ambito ambientale, acquista oggi una sua diversa centralità: questo nuovo posizionamento – e anche, per certi versi, *equilibrio relativo* – delle variabili E e S della sigla ESG sembra proprio accentuato dalla crescita di consapevolezza, da parte delle persone e del legislatore, del valore della sostenibilità, *delle diverse componenti che hanno valore nella sostenibilità*, di cosa sia costituita.

Ecco, quindi, che possiamo meglio stimare il peso che assumono, nel gruppo di competenze che distingue le *soft skill* dalle *hard skill*, quelle qualità, capacità e attitudini che si adattano all'affinamento dei rapporti umani e sociali, competenze sociologiche e relazionali che valgono tanto in economia quanto nella comunicazione, tanto nella finanza quanto nel diritto. Queste competenze sono strumenti essenziali per sondare nuovi e più attuali approcci alla ricerca scientifica (di cui si accennerà nel

⁶¹ Così il presidente del CNDCEC, de Nuccio, nel suo intervento al X Convegno nazionale della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA), "Sviluppo sostenibile, intelligenza artificiale e capitale umano. Prospettive e sfide per l'economia aziendale e le professioni contabili", Ancona, 12-13 settembre 2024.

⁶² Si veda in proposito anche Graziani, G., "Le persone, le competenze e la cultura per orientare i processi decisionali", in Sustainability Makers (2022), cit., p. 108, in cui si legge: "solo con una progettazione di una cultura estesa e coerente con la *vision* aziendale potranno essere coinvolti tutti gli stakeholder interni ed esterni, che con le loro esigenze saranno influenti, se non determinanti, nello sviluppo strategico dei processi decisionali".

⁶³ In questo senso, oltre a influenzare gli organi consigliari e decisionali, la disponibilità di competenze trasversali risultano essenziali per "indirizzare il coinvolgimento formativo delle risorse umane interne all'impresa", competenze o capacità trasversali, "non necessariamente tecniche poiché esse possono essere acquisite mediante l'apprendimento o scolarizzazione, a favore invece di altre forme di personalità che siano distintive delle persone come la gentilezza, l'umanità, un senso di generale ottimismo, che facilitino il dinamismo degli individui nell'apprendimento e nei loro spostamenti endo aziendali e una selezione, rivolta alle nuove risorse da introdurre in azienda, che tenga quindi conto di un giusto mix tra le soft skills e le capacità tecniche." (sempre in Graziani, G. [2022], cit., p. 108).



paragrafo 5.1), che superino i limiti della *analytics research* applicata alla sostenibilità e meglio si adattino all'esigenza di individuare soluzioni in intervalli di tempo più consoni al manifestarsi delle problematiche contemporanee.

Tabella 4: Esempi di *soft* e *hard skill* utili in funzioni e attività ESG in azienda

Soft skill	Hard skill
Problem solving	Financial management
Story telling	Corporate e sustainability reporting
Empatia e attitudine alla collaborazione	Organizzazione aziendale e sistemi di governance
Curiosità e motivazione	Capital planning e budgeting
Capacità di comunicazione	Project management
Adattabilità e creatività	Performance management
Apertura alla interdisciplinarietà	Risk management
Capacità di ascolto	Consulenza fiscale
Capacità di coinvolgimento e persuasione	Normativa e compliance ambientale
Capacità di coordinamento (di lavoro e persone)	Normativa per la sicurezza sul lavoro
Leadership	Normativa sugli appalti
Capacità di assimilazione di competenze	Revisione legale
Gestione della complessità	Asseverazione
Gestione del tempo	Matematica e statistica
Decision making	Conoscenza di software gestionali specifici
Networking e teamworking	Conoscenza di lingue straniere
Capacità di interpretazione	Certificazioni di qualifiche
Visione d'insieme	Attestazioni di percorsi formativi
...

Fonte: elaborazione FNC.

È perfino intuitivo comprendere quanto rilevanti siano le qualità personali (nella loro soggettività, certo, ma anche nella loro dimensione culturale di riferimento) e le esperienze pregresse nel modellare i comportamenti e le relazioni, e nell'affinare la sensibilità dell'osservazione e dell'interpretazione delle circostanze, anche per lo svolgimento di molte tra le attività elencate nella Tabella 3, rispetto alle quali le *hard skill*, invece, non riguardano direttamente il comportamento e la sfera culturale, e possono essere acquisite e sviluppate con percorsi formativi più lineari e formalizzati.

E anche in questo senso possono essere lette alcune evidenze del "Sustainability Career Compass", ricerca condotta congiuntamente da Sustainability Makers e European Association of Sustainability Professionals (EASP). Nel 2024, rispetto alla rilevazione precedente del 2022, con riferimento alle risorse interne delle aziende, la ricerca ha evidenziato una sostanziale conferma della quota di manager della sostenibilità proveniente da percorsi formativi in management o economia (passata dal 36,5% al 33,9%) e una crescita della quota di manager della sostenibilità con un background educativo di tipo





scientifico (passata dal 19,8% al 36,7%); dall'altra parte, con riferimento alle risorse esterne, sono invece cresciute sia la quota dei consulenti di sostenibilità (divenuti la maggioranza) con un percorso formativo in economia o management (passata dal 44,3% al 55,2%) sia la quota dei consulenti di sostenibilità con un background educativo nelle scienze sociali (passata dal 18,3% al 24,2%).

E in linea con le osservazioni e le evidenze esposte nel paragrafo 3, e in particolare nei paragrafi 3.3 e 3.4, ai primi sono attribuiti soprattutto compiti volti alla definizione di strategie e iniziative di sostenibilità, di rendicontazione delle performance ESG e di gestione di questioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, mentre ai secondi sono primariamente richieste attività di consulenza su soluzioni inerenti alla strategia di sostenibilità e alla progettazione di iniziative ESG⁶⁴.

A questo punto però sorge una domanda. Nella necessità di sviluppo di nuove competenze professionali richieste oggi dalle imprese, come inciderà l'evoluzione normativa e la calibrazione settoriale e proporzionale delle norme e dei principi di rendicontazione? Qual è il confine dove si devono efficacemente incontrare le competenze interne dell'impresa e le professionalità esterne di quanti possano interpretare la portata degli impatti dei fenomeni ESG rispetto ai rischi dal cui presidio dipende la sostenibilità della azienda?

Oggi, tra gli obiettivi della prassi aziendale, ma anche del movimento normativo, dovrebbe esserci quello di consentire alle aziende di sviluppare internamente tutte le competenze necessarie per consolidare i propri assetti e renderli idonei ad assorbire la maggior parte dei rischi che si presentino nella quotidianità, nel breve termine e nel lungo periodo. Ma è chiaro che alcuni presidi implicano la percezione di più di una prospettiva. La norma, infatti, cambia di continuo e in misura significativa. Probabilmente, le imprese, per essere tutelate, non dovrebbero cambiare i propri assetti in funzione della norma. Le imprese dovrebbero invece cambiare i propri assetti, le proprie regole di governance, in funzione di una convinzione: che il loro *purpose* debba cambiare, perché credono che sia giusto cambiare.

“Gli assetti saranno dotati di una solidità di medio-lungo periodo solo se costruiti nella convinzione di dovere incidere non tanto su una risposta a una norma ambientale (o non soltanto a questa), ma sul cambiamento dei comportamenti di quanti lavorano in azienda e con l’azienda. D’altra parte, il cambiamento duraturo nel comportamento delle aziende non deriverà da una maggiore normativa, ma dalla giusta normativa dove serve; deriverà, soprattutto, dal cambiamento delle relazioni sociali che sapremo stimolare, tra l’azienda e il suo personale, tra le persone dell’azienda, tra l’azienda e i cittadini, e tra i cittadini”⁶⁵.

È sulla “S” dell’ESG che occorre oggi una nuova riflessione, da parte del legislatore, ma anche da parte delle imprese e dei professionisti: “Ogni risorsa che entra in azienda porta con sé un bagaglio tecnico e personale e, a parità di titolo di studi o di certificazioni, ciò che fa la differenza è la persona e il valore aggiunto che le sue qualità personali possono portare all’azienda.”⁶⁶.

⁶⁴ Si veda Sustainability Makers e European Association of Sustainability Professionals (EASP), “Sustainability Career Compass”, giugno 2024.

⁶⁵ De Nuccio, E. (2024), cit.

⁶⁶ Graziani, G. (2022), cit., 108-109.



**Per maggiore chiarezza sul RAPPORTO TRA STEM E HARD E SOFT SKILL...**

Naturalmente, anche rispetto alle osservazioni esposte nelle pagine precedenti sulla rilevanza, nella gestione della sostenibilità, delle competenze trasversali al pari delle competenze STEM, non si deve commettere l'errore di ricondurre le competenze STEM alla sola tipologia delle *hard skill*. Anche le STEM possono avere infatti una natura duale e realizzarsi/perfezionarsi sia nelle conoscenze tecniche per risolvere problemi complessi e condurre ricerche sia nelle capacità di collaborare con altri, di comunicare pensieri, di adattarsi alle circostanze (caratterizzandosi, le seconde, anche per la funzionalità rispetto all'applicazione pratica delle prime).

Certamente, di primo acchito, le competenze STEM rimandano alla natura tecnica e specialistica delle relative discipline ma in realtà tali materie sono integrate sia da *hard* sia da *soft skill*. Una macroclassificazione di primo livello, per così dire, può identificare le *hard skill* delle discipline STEM, ad esempio, nelle seguenti competenze primarie: analisi dei dati (capacità di raccogliere e interpretare dati e, tramite i dati, individuare conclusioni significative); ragionamento matematico (competenze nei concetti matematici e nella risoluzione di problemi); indagine scientifica (capacità di impostare ed eseguire esperimenti, raccogliere informazioni e individuare conclusioni scientifiche); programmazione e codifica (conoscenza dei codici di programmazione e di sviluppo di software); sperimentazione e tecniche di laboratorio (competenze nelle metodologie e nelle procedure sperimentali); progettazione ingegneristica (competenze nella progettazione di soluzioni innovative a problemi circostanziali). Nella tipologia delle *soft skill* delle discipline STEM, possono essere incluse invece le seguenti competenze primarie: ascolto attivo (capacità di ascoltare con attenzione e valutare idee e punti di vista altrui); lavoro di gruppo (capacità di collaborare con altre persone nel perseguitamento di comuni obiettivi); comunicazione (capacità di trasmettere in modo chiaro informazioni complesse); risoluzione dei problemi (capacità di analizzare e risolvere problematiche in modo efficiente e creativo); pensiero critico (attitudine a valutare informazioni e assumere decisioni in modo consapevole e ragionato); leadership (attitudine a motivare e guidare risorse e collaboratori); creatività (capacità di ragionare in modo innovativo per individuare soluzioni); adattabilità (attitudine ad aprirsi alle possibilità di cambiamento e calibrarsi rispetto alle circostanze); empatia (attitudine a considerare e comprendere punti di vista e sentimenti altrui); gestione del tempo (capacità di organizzare il tempo e definire le priorità).

In definitiva, con riferimento alla sostenibilità, le *hard skill* delle STEM consentono di affrontare problematiche complesse, di innovare, di contribuire al progresso tecnologico, di identificare tendenze ed effettuare scelte sulla base di evidenze scientifiche e sperimentali; le *soft skill* delle STEM costituiscono i cardini sui quali impostare la continuità dell'integrazione operativa, favorendo anche l'applicazione pratica delle competenze tecniche nei contesti reali e relazionali (si pensi, ad esempio, alle essenziali competenze di creatività, adattabilità e leadership nell'ambito della ricerca scientifica sperimentale).

In effetti, pensando anche ai precetti e ai contenuti del GreenComp illustrati nel paragrafo 3.2, oltre che nei processi educativi di supporto ai programmi di istruzione e formazione per l'apprendimento, alcuni meccanismi per lo sviluppo di *hard* e *soft skill* complementari per lo svolgimento di attività (non solo nell'ambito delle STEM) di sostenibilità possono adattarsi e realizzarsi anche nel contesto nelle aziende: progetti di sostenibilità che richiedano un approccio collaborativo; attività interdisciplinari nelle attività/funzioni ESG; procedure di condivisione e comunicazione delle *performance* ESG perseguiti; condivisione di possibili approcci e obiettivi ESG alternativi, per lo sviluppo del pensiero critico, ecc. Il tutto nella ricerca del giusto *mix* di competenze di cui si è rimarcata l'importanza nel paragrafo 3.3, che garantisca versatilità e autoapprendimento anche nell'applicazione delle STEM nell'ottica della sostenibilità.





4.3 Attività professionali ESG e tipologie di competenze

A conclusione di questo paragrafo, si intende fornire un contributo pratico, ancorché necessariamente orientativo, indicativo: nella Tabella 5 che segue, si è cercato di associare attività e funzioni ESG ad alcune tipologie di competenze, come puntualmente definite nei paragrafi 3.2 e 3.3. Si noti che, in questo esercizio, l'elenco di attività e funzioni ricalca in parte quello riportato in Tabella 2 ma, rispetto a quello, risulta più ampio; questo elenco, in effetti, è stato stilato sulla base del riscontro ricevuto da professionisti che operano nella consulenza aziendale con un focus specifico nel settore della sostenibilità o in taluni suoi ambiti e aree: si è quindi formato in funzione della prassi aziendale più attuale e non risponde invece a tipizzazioni di letteratura economica o di teoria dell'organizzazione aziendale.

Ma qui è esattamente questo che ci interessa: mostrare dove, in campo economico e “nel campo” della sostenibilità, le aziende chiedano un supporto o una consulenza, in quali attività, e in che misura si rivolgono a professionisti esterni, cioè in quali occasioni e per quali esigenze (andando forse un po’ al di là del lecito, si potrebbe però presumere che, per attività della Tabella 3 che non risultino nella seguente tabella, quando le aziende vi abbiano a che fare, allora lo facciano principalmente tramite risorse e competenze interne).

Per queste attività – che sono comunque ricondotte, per maggiore chiarezza, a primarie aree aziendali – si ritiene che le tipologie di competenze evidenziate risultino o possano risultare particolarmente utili per affiancare le aziende sul piano strategico, operativo e normativo nell’ambito della sostenibilità dell’azienda (che – si tenga presente nel leggere la tabella – è cosa diversa rispetto alla sostenibilità del prodotto).

L’associazione ha naturalmente ampi margini di soggettività e ha naturalmente ampi margini di variabilità, da contesto a contesto, da azienda ad azienda.





Tabella 5: Attività ESG e relative tipologie di competenze

	(necessarie)		(funzionali)	
	CT	CS	CSS	CSA
Finanza aziendale				
Consulenza di pianificazione finanziaria		X		
ESG Loan, Green, Social e Sustainability Bond e SRI		X	X	
Rating ESG e di sostenibilità (emissione e consulenza)		X	X	
Reporting e disclosure	CT	CS	CSS	CSA
Sustainability reporting e data analysis	X	X	X	
Consulenza per l'adozione di standard di sostenibilità (ESRS, GRI SRS, IFRS SDS)		X	X	X
Consulenza su Carbon Footprint e neutralità carbonica e <i>compliance</i> su CBAM		X		X
Contabilità sociale e ambientale		X		
Comunicazione di elementi valoriali	X		X	
Governance	CT	CS	CSS	CSA
Pianificazione industriale e organizzazione secondo fattori ESG e di sostenibilità	X	X		
Composizione di <i>board</i> e comitati di verifica e controllo	X			X
Codice etico	X		X	
Regolamenti anticorruzione, parità di genere, sviluppo <i>purpose</i> , ecc.)	X	X		X
<i>Compliance</i> , organizzazione e impatto sulla continuità aziendale (assetti OAC)	X	X	X	X
Controllo	CT	CS	CSS	CSA
<i>Compliance</i> normativa	X	X		X
Rischi ESG, <i>whistleblowing</i> e modello 231/2001	X	X	X	X
Verifica di conformità a standard di sostenibilità (<i>limited/reasonable assurance</i>)		X	X	X
Asseverazione di informativa di sostenibilità e non finanziaria e di aspetti ESG	X	X	X	
Certificazioni di attività connesse alla sostenibilità e/o al sustainability reporting		X		X
Due diligence su ambiente e diritti umani (es. CSDDD)	X		X	X
Area strategica	CT	CS	CSS	CSA
Pianificazione strategica di sostenibilità (obiettivi, piani, azioni) e di supporto agli organi decisionali/direttivi	X		X	X
Evoluzione di figura giuridica e assetto organizzativo (es. società benefit, B Corp)	X	X		X
Consulenza per la progettazione dei processi industriali e del <i>mix</i> di prodotti/servizi volti a obiettivi di neutralità carbonica e/o di <i>compliance</i> normativa (es. CSDDD)		X	X	X
Procurement		X		X
Valutazione dell'impatto della <i>value chain</i> e costruzione di sistemi di engagement di fornitori e clienti per la misurazione e la riduzione dell'impatto		X	X	X
HR e formazione	X	X	X	
Iniziative di CSR verso stakeholder esterni (non direttamente legate all'attività)	X		X	
<i>Sustainability</i> e <i>green taxation</i>		X	X	X
Attività multifunzionale	CT	CS	CSS	CSA
Valutazione d'azienda in ottica ESG (flussi di cassa, WACC, <i>terminal value</i>)		X		X
Valutazione di performance ESG e sistemi SERP	X	X		X
Assesment ESG	X	X		
Analisi della doppia materialità (<i>impact materiality</i> e <i>financial materiality</i>)	X	X	X	X
Stakeholder engagement	X			X
Shareholder engagement	X			X
Life Cycle Assessment		X	X	
Consulenza su parità di genere e relative certificazioni	X		X	X

Legenda: CT = competenze trasversali; CS = competenze specialistiche; CSS = competenze di sostenibilità sistemiche; CSA = competenze di sostenibilità adattive.

Fonte: elaborazione FNC.



4.4 Ricapitolando...

Specularmente al punto di osservazione del paragrafo 3 e dei suoi sottoparagrafi, osserviamo ora il quadro delle competenze dal punto di vista del professionista, cioè come il professionista intenda verificare le competenze necessarie allo svolgimento delle attività cui è coinvolto nell’ambito della gestione aziendale e della consulenza. L’analisi e la valutazione delle competenze proprie e/o dei propri collaboratori sembra il più delle volte avvenire (ancora) in funzione della domanda di specifiche attività o dell’espletamento di determinate funzioni da parte dell’azienda, spesso stretta nella morsa di una *compliance* normativa sempre più immediata e articolata e di una gestione dei rischi ESG sempre più complessa e ampia.

Certamente, non va sottovalutata la crescita delle fattispecie in cui i professionisti e gli studi professionali scelgano di dotarsi di determinate, nuove competenze di sostenibilità in modo strategico e progettuale, in una visione di integrazione, sviluppo, sostituzione o innovazione delle aree di attività e di consulenza professionale. In ogni caso, quale che sia l’origine, l’esigenza (o la richiesta) di inglobare o integrare la sostenibilità, *tout court*, o uno o più fattori riconducibili alla sigla ESG in attività e funzioni professionali ha generato, in breve tempo, uno sviluppo parallelo di attività e funzioni ESG rispetto a quelle considerate “tradizionali” nella professione economico-contabile.

In effetti, oltre alle attività e alle funzioni riconducibili ai tre settori (*reporting*, governance e finanza) rappresentati in evidenza nella Figura 2 del documento, è essenziale rimarcare come ce ne siano altre (diverse altre), di attività e funzioni, di pari rilevanza – negli ambiti del controllo, della pianificazione strategica e della valutazione d’azienda, ad esempio –, altrettanto coinvolti dal cambiamento di scenario politico ed economico: la modifica dei confini dell’intervento normativo o della prassi applicativa hanno infatti svelato il potenziale di una serie di nuovi servizi professionali “strumentali”, ai quali corrispondono altrettante peculiari competenze di sostenibilità.

Per muoversi con una certa confidenza tra i contenuti di alcune tra queste aree e attività, può risultare determinante possedere competenze nelle discipline STEM (sigla con cui si indicano i settori Science, Technology, Engineering e Mathematics), settori le cui materie – spesso connesse le une con le altre – sono poi “scomponibili” in sotto-materie tra cui molte strettamente inerenti alla *sustainability economics*. Queste discipline favoriscono un approccio scientifico nella gestione dei fenomeni e un’analisi critica nella valutazione delle circostanze e dei relativi rischi, tutti elementi decisivi nel contesto della sostenibilità, così come illustrato, in particolare, nei paragrafi 1 e 3.

Da un’altra prospettiva, si può evidenziare come alcuni ambiti delle discipline STEM risultino trasversali alla sostenibilità mentre la sostenibilità non abbia una dimensione riconducibile a una sola disciplina o a un solo gruppo di discipline scientifiche per cui, in ottica sistematica, la gestione delle sostenibilità richieda una riflessione sul piano politico e sociale, con cui completare (o da completare con) la gestione scientifica dei suoi fenomeni e delle sue problematiche.

Sul piano della sensibilizzazione e della formazione, molte aziende, oggi, individuano nella condivisione dell’aspetto culturale e dell’idea sociale il terreno più adatto in cui affondare le radici del proprio *purpose*, promuovendo comportamenti finalizzati a costruire un’identità di vedute tra singolo e azienda. La dimensione sociale, il cui ruolo è stato finora subordinato alle priorità in ambito



ambientale, acquista oggi una sua diversa centralità, circostanza che contribuisce a ponderare nuovamente quelle qualità, quelle capacità e quelle attitudini che, nel gruppo di competenze *soft skill/hard skill*, si adattano all'affinamento dei rapporti umani e sociali, competenze sociologiche e relazionali che valgono tanto in economia quanto nella comunicazione, tanto nella finanza quanto nel diritto. L'importanza di queste competenze può "travalicare" lo sviluppo della prassi professionale ed estendersi fino all'ambito accademico, laddove supportino approcci di ricerca scientifica volti a superare i limiti della *analytics research* applicata alla sostenibilità.

Certamente, in ottica sistematica, legislatore e professionisti dovrebbero muoversi all'unisono per consentire alle aziende di sviluppare le competenze necessarie per consolidare i propri assetti e renderli idonei ad assorbire la maggior parte dei rischi che si presentino nella quotidianità, nel breve e nel lungo periodo. Ma sembra ormai fuori di dubbio che alcuni presidi implichino la percezione di più di una prospettiva. Per la gestione della sostenibilità, infatti, la norma deve cambiare continuamente, cioè necessità di adattamenti continui, calibrazioni continue, spesso di considerevole portata. Gli assetti delle organizzazioni saranno pertanto dotati di una solidità di medio-lungo periodo solo se costruiti con la cognizione (e con la convinzione) di dovere incidere non tanto per rispondere a una normativa sociale o ambientale, ma per cambiare, in meglio, i comportamenti di quanti lavorano in azienda e con l'azienda. È sulla "S" dell'ESG che occorre oggi una nuova riflessione, da parte del legislatore, da parte delle imprese, e anche da parte dei professionisti.

Per chiudere il cerchio con una proposta operativa volta a suggerire un possibile percorso di approfondimento del rapporto tra attività e funzioni ESG, da un lato, e alcune tipologie di competenze di sostenibilità, dall'altro, il paragrafo include una serie di tabelle che riportano elenchi di attività e funzioni cui, infine, si associano primarie tipologie di competenze di sostenibilità, avvalendosi delle definizioni e delle classificazioni esplicitate nei paragrafi 3.2 e 3.3. Alla fine, si giunge a un elenco di attività e funzioni abbastanza dettagliato – stilato sulla base del riscontro ricevuto da professionisti che operano nella consulenza aziendale con un focus specifico nel settore della sostenibilità o in taluni suoi ambiti e aree (un elenco formato, quindi, in funzione della prassi aziendale più attuale) –, attività e funzioni alle quali le tipologie di competenze (competenze trasversali, competenze specialistiche, competenze di sostenibilità sistemiche e competenze di sostenibilità adattive) sono associate sulla base di una sensibilità e di una valutazione (necessariamente soggettiva) circa la loro utilità nell'affiancare le aziende sul piano strategico, operativo e normativo nel campo della sostenibilità.





5 Trasformazione di attività e di competenze nella professione economica

La necessità di agire per promuovere processi di transizione non è mai stata tanto evidente e le misure (finanziarie e normative) immesse nel sistema non sono mai state tanto poderose come in questi ultimi anni. In generale, attraversiamo una fase di rapido progresso sia nella considerazione, da parte delle imprese (ma delle organizzazioni in generale), della possibilità di integrare iniziative e comportamenti rispetto ai fattori ESG nella propria attività economica, sia nella consapevolezza, da parte dei professionisti, degli elementi e degli strumenti di riferimento per supportare le imprese in questi percorsi. Ma è altrettanto chiaro che ulteriori passaggi devono essere compiuti. In questo senso, l'allineamento tra esigenze imprenditoriali e conoscenze professionali può essere letto alla luce delle dinamiche di tre direttive, che si sviluppano in parallelo ma con velocità differenti: competenze, tecnologia e sistemi.

5.1 Riflessioni sulla trasformazione delle competenze di sostenibilità

Al crescere della consapevolezza sulla portata dei rischi ESG che si manifestano oggi in una dimensione inusuale, corrisponde un aumento degli impegni di tutti gli attori rispetto alla sostenibilità, e quindi una crescente esigenza di *disclosure* strumentale alla corretta assunzione delle relative decisioni e scelte. Come si è evidenziato nei paragrafi precedenti, per le aziende si tratta di effettuare scelte inerenti allo sviluppo di processi economici di creazione di valore (valore condiviso, valore improntato al perseguimento di obiettivi di sostenibilità condivisi) e a processi di individuazione, mitigazione e gestione dei rischi ESG. L'esigenza per entrambe queste prospettive è quella di dotarsi di figure che sappiano comprendere, interpretare e trasformare i fenomeni ESG, i fattori ESG, effettivi e potenziali, in elementi tali da poter essere considerati e inglobati (anche attraverso nuove metriche quantitative) nei processi decisionali, sotto forma di *disclosure* informative o valori finanziari e contabili.

Da un lato, quindi, le implicazioni e le conseguenze sociali e ambientali sono ormai tra i cardini delle funzioni aziendali in ambito finanziario, anche ai fini della corretta contabilità gestionale e della rendicontazione, sia in ottica del rapporto organizzazione-banca sia in ottica di *compliance* normativa; dall'altro lato stanno emergendo prepotentemente nuove figure (Consulente di contabilità CO2,





Sustainability Controller, Energy/Sustainability Risk Manager, Environmental Management & Sustainability Risk Analyst, Climate Change Risk Specialist, fino al Macro and Geoeconomic Scenario Analyst/Specialist) con competenze specifiche per intercettare i rischi ESG, pertinenti ad aspetti e processi in continua evoluzione. Ma date le differenti tempistiche di cambiamento, esiste un *gap* tra lo sviluppo delle capacità all'interno delle imprese (e all'interno della professione) e le esigenze del sistema economico: c'è una carenza globale di competenze che si riflette in un rischio per il sistema delle imprese di raggiungere i propri obiettivi di transizione energetica ed ecologica.

Dal punto di vista professionale, tra gli strumenti possibili per accelerare tale processo c'è quello dell'introduzione della sostenibilità nelle qualifiche e nello sviluppo professionale: invero, il CNDCEC si era mosso con un certo anticipo su questo fronte, riscontrando poi una certa resistenza nelle ultime legislature per giungere a un formale riconoscimento delle specializzazioni professionali nell'ordinamento nazionale (specializzazioni presenti, invece, nella regolamentazione delle professioni economiche, giuridiche e finanziarie in molte altre giurisdizioni, in particolari nei sistemi economici di matrice anglosassone). Occorre quindi trovare meccanismi alternativi per colmare questo *gap*. Ma, per tutto quanto si è già evidenziato rispetto alle caratteristiche di rapidità e di portata nei moti e nelle conseguenze dei fenomeni ESG nell'attuale contesto (e non c'è ragione, purtroppo, per ritenere che questo schema possa mutare nei prossimi anni in una versione più gestibile, più prevedibile), la velocità con cui è opportuno agire implica una maggiore flessibilità e attenzione nell'adattamento della programmazione ed erogazione della formazione.

Tra gli elementi cardine, in questa prospettiva, ci sono il consolidamento delle connessioni tra percorsi formativi professionali e programmi accademici e la flessibilità del sistema formativo ordinistico nell'allineamento ai risultati di diversi e innovativi (e anche più promettenti) approcci alla ricerca scientifica. Rispetto a quest'ultima, infatti, si diffonde oggi una crescente convinzione circa i limiti dell'*analytics research* applicata ai *sustainability issue* e una corrispondente, crescente fiducia nella *qualitative and action research*, le cui modalità di esecuzione sembrano più idonee ad accorciare i tempi di applicabilità delle indicazioni emerse, con una tempistica più adeguata alla gestione dei fenomeni e dei rischi ESG negli scenari politici ed economici contemporanei: indagando sul *modo in cui i processi si sviluppano* (più che sulle cause) – cioè su come i processi cambiano il “modo di fare le cose” – e su *come agire direttamente rispetto alle circostanze e ai problemi*, gli approcci di *“practical reasoning”* sembrano particolarmente adeguati quando rivolti al *sustainability management* dell'azienda.

Collaborare con le università significa quindi aiutare le nuove generazioni a comprendere la centralità delle sostenibilità nel futuro sviluppo di aree tradizionali e a riconoscere l'ampiezza nella varietà di potenziali percorsi lavorativi in questo ambito. Il sistema non dovrebbe ripiegarsi su sé stesso ma aprirsi ad altre competenze, per attingere o sviluppare nuove intuizioni e per elevare l'asticella della qualità e della quantità delle conoscenze nell'esercizio del complesso delle aree professionali, migliorando la qualità dei servizi offerti sul mercato e dei contenuti sulla sostenibilità nel sistema di FPC, nei programmi e nei materiali, specie in aree *pale green* come la finanza, la misurazione, il monitoraggio e l'integrazione degli impatti della catena del valore da integrare nei processi decisionali delle imprese. La cornice di gestione dei rischi nell'approccio di *double materiality* e nell'*outside-in perspective* richiede anche ai professionisti focalizzati sulla sostenibilità senza formazione economico-contabile di affrontare un *gap* di competenze economico-finanziarie-contabili di base, divario cui gli organismi professionali e le istituzioni governative (sull'onda dello sviluppo della normativa sulla *sustainable finance* e della regolamentazione e della prassi bancaria e creditizia, e sulla spinta della SFRD e della CSRD) devono rispondere adeguando opportunamente i propri programmi (si consideri,



in proposito, il cambiamento nel Regolamento della formazione dei revisori legali apportato in gennaio dalla Ragioneria Generale dello Stato con riferimento agli argomenti di *sustainability economics*).

Questo impegno dovrebbe essere finalizzato a integrare la sostenibilità in tutti gli aspetti dell'attività professionale e in tutti i settori della consulenza aziendale (così come la sostenibilità in azienda è ormai integrata o va integrata nelle diverse funzioni e attività di *compliance*). La sostenibilità dovrebbe essere normalizzata come parte dei programmi di formazione, anche nell'ottica della diffusione di competenze obbligatore per l'esercizio di attività recentemente regolamentate (ad esempio, il controllo di conformità dell'informativa di sostenibilità)⁶⁷. In pratica, occorrerebbe ripensare l'offerta di competenze nell'ambito della sostenibilità per ricoprire i ruoli *pale green* e di funzione economico-finanziare di base per ricoprire i ruoli *dark green*, anche in una prospettiva di studio professionale associato e di network professionale. Il risultato auspicato è una professione fiorente e varia, che attraiga una nuova generazione di professionisti, le cui competenze siano realmente al servizio della costruzione di un futuro sostenibile (per quella generazione in primo luogo).

Ad aprile 2024 l'International Federation of Accountants (IFAC) ha lanciato la consultazione pubblica sul progetto di revisione e sviluppo degli International Education Standards (IES) – la cui predisposizione compete all'IFAC International Accounting Education Standards Board (IAESB) –, con proposte di modifica volte a integrare la sostenibilità, in senso lato, e specifici suoi elementi costituenti – dall'analisi di scenario alla rendicontazione, fino all'asseverazione – nella formazione degli “aspiring professional accountants” (dunque, dei soggetti che intendano acquisire la qualifica – nelle sue varie forme esistenti nelle diverse giurisdizioni del pianeta – di professionisti economico-contabili). Questo progetto di revisione mira a modernizzare gli IES e ad allinearli, sui piani concettuale e applicativo, alle *good practice* esistenti – e, ove opportuno, ad altri standard, tra i quali quelli predisposti dal IESBA e dal IAASB, ma anche, nel caso, dall'IFRS ISSB e dall'EFRAG⁶⁸ – e, più in generale, ai nuovi imperativi del contesto contemporaneo della formazione professionale⁶⁹. Questo esercizio include l'introduzione di nuovi principi che ridisegnano le *technical expertise*, il *business acumen* e le competenze comportamentali enfatizzandone il rapporto con valori etici fondamentali (integrità, autenticità, equità e inclusione) dell'attività professionale.

⁶⁷ In merito al controllo di conformità dell'informativa di sostenibilità, peraltro, è “freschissima” la pubblicazione sul sito dell'IFAC della versione finale dell'International Standard on Sustainability Assurance (ISSA) 5000, “General Requirements for Sustainability Assurance Engagements”, approvato nel *board meeting* dell'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) del 16-20 settembre 2024.

⁶⁸ Le prime due sigle corrispondono ad altrettanti organismi in seno all'IFAC: l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) e l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB); la terza indica l'International Sustainability Standards Board (ISSB) dell'IFRS Foundation.

⁶⁹ Muovendo dalla crescente domanda di informazioni e dati sulla sostenibilità – si richiamano al volo le implicazioni, sul fronte della rendicontazione, dell'implementazione della CSRD tramite gli ESRS e dell'*endorsement* in tante giurisdizioni degli IFRS ISSB SDS, ma anche, sul fronte del controllo, del progetto di predisposizione dell'ISSA 5000 da parte dello stesso IFAC IAASB –, l'IFAC si è posta precisamente questa domanda: “What competence in sustainability reporting and assurance is needed by every professional accountant?” (Vivian, B., Head of Accountancy Education, “Sustainability Reporting and Accountancy Education Proposed revisions to the International Education Standards (IESs)”, paper, maggio 2024). La fase preliminare per sondare l'opportunità del progetto di revisione si è focalizzata sulla raccolta di informazioni su tre fronti: a) realizzazione di oltre 70 iniziative di *engagement* tra ISSB e IFAC Advisory Group e varie tipologie di stakeholder (Preparers, Auditors, Investors, Regulators, PAOs, Academics, Sustainability Experts); b) revisione della letteratura in materia di competenze, strategie educative e politiche formative (con il supporto dell'AI); 3) conduzione di una *global survey* in quattro lingue, cui hanno risposto oltre 300 soggetti di 78 Paesi, volta alla mappatura del *framework* di competenze. In parallelo a queste iniziative, si è accompagnata la pubblicazione di una serie di documenti esplicativi, di supporto generale e tecnico, per la trasparenza e la comprensione del progetto, la cui tempistica vorrebbe svilupparsi con l'approvazione da parte dell'IFAC Board a novembre 2024 e l'entrata in vigore degli IES revised il 1° luglio 2026.



La consultazione sulla revisione degli IES si è conclusa il 24 luglio; nella pianificazione originaria, il progetto dovrebbe perfezionarsi con l'approvazione degli IES *revised* da parte dell'IFAC Board nel mese di novembre 2024 e la loro entrata in vigore a partire dal 1° luglio 2026.

Il nodo cruciale del progetto è quindi il cambiamento di approccio (che riguarderà, presumibilmente, altre tessere nella strategia dell'IFAC nello sviluppare la professione) volto a integrare concettualmente la sostenibilità (ma più in generale, la *sustainability economics*) nell'economia aziendale e professionale, nella dimensione gestionale, organizzativa, produttiva, e di controllo, al pari di altre aree (o in altre aree) quali il *financial accounting*, il *financial management*, la finanza, la fiscalità, e l'*auditing*, e anche come principio generale e obiettivo di fondo nell'organizzazione della vita economica e sociale.

Nella tabella che segue, rielaborata dall'originale predisposta dall'IFAC nel documento “Equipping professional accountants for sustainability” (aprile 2024), sono indicati chiaramente gli elementi già nelle corde dell'attività professionale rispetto ai *driver* di revisione degli IES sopra richiamati (Data & information, Reporting e Assurance sono ricondotte alle Technical expertise) e gli elementi che ci si attende possano/debbano essere sviluppati con l'implementazione dei nuovi programmi formativi predisposti inglobando i principi e gli orientamenti degli emanandi IES *revised*.





Tabella 6: Variazione “attesa” sui contenuti dell’attività professionale dalla revisione degli IES

TECHNICAL EXPERTISE	BUSINESS ACUMEN
<p>COSA FACCIAMO GIÀ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Predisponiamo report economico-finanziari di alta qualità, utili ai fini del processo decisionale. Interpretiamo dati e informazioni non finanziarie. Analizziamo dati e informazioni per supportare il <i>management</i> nel processo decisionale. Valutiamo l’adeguatezza di sistemi, processi e controlli relativi al <i>financial reporting</i>. <p>COSA FAREMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprenderemo e applicheremo nuovi standard e requisiti di <i>sustainability reporting</i> e di <i>sustainability assurance</i>. Definiremo nuovi modi e metodi per misurare le <i>performance</i>, incluse le metriche e i Science Based Target (SBT). Analizzeremo nuove categorie e set di dati e scenari di sostenibilità per accrescere le informazioni nei processi decisionali. Disegneremo, implementeremo e valuteremo sistemi, processi e controlli relativi al <i>sustainability reporting</i>. Utilizzeremo il giudizio professionale e valuteremo la materialità nel contesto della sostenibilità. Predisporremo <i>disclosure</i> e informazioni di sostenibilità di alta qualità, utili ai fini del processo decisionale. 	<p>COSA FACCIAMO GIÀ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprendiamo e valutiamo modelli aziendali in evoluzione. Interpretiamo fattori normativi, fattori industriali e altri fattori esterni nel contesto operativo dell’organizzazione. Analizziamo l’impatto delle decisioni aziendali strategiche. Sviluppiamo e valutiamo le procedure di governance e gestione del rischio. <p>COSA FAREMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Saremo “pensatori sistematici” (<i>systems-thinkers</i>) che considerano l’impatto dello scenario globale della sostenibilità su modelli, catene del valore e strategie aziendali. Riconosceremo la connettività dei rischi e delle opportunità finanziarie e di sostenibilità. Valuteremo l’impatto sulla governance, sul rischio e sulla gestione delle <i>performance</i>. Forniremo al <i>management</i> informazioni relative alla sostenibilità per accrescere le informazioni nei processi decisionali. Produrremo informazioni di alta qualità, utili ai fini del processo decisionale di una serie di stakeholder esterni.
<p>COSA FACCIAMO GIÀ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ci formiamo per sviluppare il pensiero analitico (<i>analytical thinking</i>). Dimostriamo resilienza, flessibilità e agilità intellettuale nel modo in cui lavoriamo. Siamo intellettualmente curiosi e ci formiamo lungo l’intero arco della nostra vita lavorativa. Costruiamo forti relazioni interpersonali. Lavoriamo in modo collaborativo in <i>team</i> e organizzazioni, e insieme a specialisti ed esperti. <p>COSA FAREMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Applicheremo competenze analitiche e conoscenze economico-contabili a nuove categorie di dati e di requisiti di rendicontazione. Utilizzeremo il pensiero critico (<i>critical thinking</i>) e competenze di <i>problem-solving</i> per analizzare efficacemente futuri scenari che includano rischi e incertezze, e ne pondereremo le alternative. Saremo flessibili e agili nello sviluppare nuove conoscenze e competenze per svolgere le attività e affrontare le questioni della sostenibilità. Miglioreremo ulteriormente le capacità di collaborazione per lavorare efficacemente in <i>team</i> multidisciplinari e con una più ampia cerchia di esperti. Comunicheremo in modo chiaro ed efficace con un’ampia cerchia di stakeholder interni ed esterni. 	<p>COSA FACCIAMO GIÀ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conserviamo una solida base etica attraverso l’adesione all’International Code of Ethics for Professional Accountants dello IESBA, insieme a qualsiasi requisito nazionale più restrittivo. Conseguiamo e manteniamo conoscenze e competenze professionali per fornire servizi di qualità e tutelare l’interesse pubblico. Abbiamo una mentalità curiosa ed esercitiamo il giudizio e lo scetticismo professionali. <p>COSA FAREMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Applicheremo i prossimi standard etici, rivisti e nuovi, per il <i>sustainability reporting</i> e la <i>sustainability assurance</i>. Considereremo le questioni e i pericoli etici nel contesto della sostenibilità, anche nelle circostanze in cui si lavori con esperti e altri soggetti. Adopereremo il giudizio e lo scetticismo professionali nella predisposizione e nello svolgimento dell’<i>assurance</i> sulla <i>disclosure</i> di sostenibilità.

Fonte: rielaborazione FNC di IFAC, “Equipping professional accountants for sustainability”, aprile 2024.



A nessuno sfugge la rilevanza politica e tecnica di questo progetto. Ma si tratta solo di una delle varie iniziative con cui operatori internazionali e standard setter stanno cercando di colmare il divario tra le competenze necessarie alle imprese e le competenze disponibili nel sistema per governare le nuove e temibili circostanze che si stanno delineando nello scenario politico ed economico (e quindi sociale) complessivo.

Per maggior dettaglio sulla *REVISIONE DEGLI IES DELL'IFAC...*

Come in parte argomentato nel paragrafo 4 (e come si può anche desumere con un’occhiata fugace alle Tabelle 2 e 3 del paragrafo 4.1), molti comportamenti e conoscenze che i professionisti già adottano per fare ciò che fanno sono trasferibili anche nell’erogazione di servizi connessi con la sostenibilità. Altri *sustainability issue* richiedono invece nuovi approcci, nuove modalità di riflettere e collaborare. Per colmare il *gap* nei programmi di istruzione e formazione per gli *aspiring professional accountants*, il progetto si focalizza quindi sulla revisione degli IES relativi alla “Initial Professional Development” (IPD), attraverso l’integrazione della sostenibilità in cinque ambiti (di seguito elencati) trasversali agli IPD IES, attraverso l’introduzione o la modifica di specifici elementi che li caratterizzano, che sono ad essi attinenti o strumentali:

1. *Business acumen*: strategia e processo decisionale; pensiero sistematico; considerazione delle alternative;
2. *Behavioral*: collaborazione e comunicazione; team multidisciplinari; conclusioni informate; curiosità intellettuale e adattabilità;
3. *Data & information*: Metriche e obiettivi; catene del valore; analisi degli scenari;
4. *Reporting*: politiche di sostenibilità; predisposizione e interpretazione di disclosure e report di sostenibilità;
5. *Assurance*: nuova area di competenza che, nell’attuale quadro dell’IFAC delle attività professionali di primo livello, verrebbe scorporata dall’area “Audit and assurance” e si andrebbe ad affiancare alle altre aree primarie: a) Financial accounting, disclosure and reporting; b) Management accounting; c) Finance and financial management; d) Taxation; e) Audit (e non più Audit and assurance); f) Governance, risk management and internal control; g) Business laws and regulations; h) Information and communications technologies; i) Business and organizational environment; j) Economics; k) Business strategy and management.

Le modifiche inerenti a questi elementi sono apportate sul *comune sfondo di un approccio etico e valoriale rinnovato*, fondato, tra l’altro, sull’inclusione di altre competenze e sull’interazione con altre figure.

Nell’attuale struttura degli IES composta da otto Standard – di cui, a perfezionamento del quadro dell’*education*, fanno parte anche lo IES 1, “Entry Requirements to Professional Accounting Education Programs”, lo IES 7, “Continuing Professional Development (CPD)” (2020) e lo IES 8, “Professional Competence for Engagement Partners Responsible for Audits of Financial Statements (2021)”, l’area dell’IPD consta di cinque IES. Tre di essi sono direttamente interessati dal progetto di revisione: IES 2, “IPD – Technical Competence” (2021); IES 3, “IPD – Professional Skills” (2021); IES 4, “IPD – Professional Values, Ethics, and Attitudes” (2021). Lo IES 6, “IPD – Assessment of Professional Competence” (2015) – che insieme allo IES 5, “IPD – Practical Experience” (2015) completa l’ambito della IPD – richiede altresì una serie di calibrazioni a cascata, anche ai fini di una chiarificazione teorica e terminologica rispetto ai requisiti preesistenti.





Un paio di riflessioni conclusive sull'IFAC IES Revision Project. L'opzione di integrare gli elementi e gli aspetti della sostenibilità nell'impianto complessivo degli IES piuttosto che predisporre uno IES dedicato ai fattori ESG (possibilità pure presa in considerazione dall'IFAC IAESB) enfatizza la volontà di disseminare, (meglio) di infondere, per così dire, attività e competenze di sostenibilità nell'ordinarietà della prassi professionale, quindi, anche nella normale gestione delle informazioni e delle problematiche condivise col *management* delle aziende con le quali il professionista interloquisce: in altre parole, si accentua il ruolo della sostenibilità nella prospettiva consulenziale, nel crescente riscontro della correlazione tra le scelte strategiche e azioni di natura economico-finanziaria e politiche e iniziative che, poco tempo fa, sarebbero state semplicemente identificate come questioni squisitamente ambientali e sociali (si pensi, ad esempio, all'area *budgeting* rispetto agli investimenti energetici o all'area strategica della gestione delle *partnership* nella catena di fornitura – o del valore – rispetto alla sostenibilità economico-produttiva ed energetica dell'azienda)⁷⁰.

La seconda riflessione attiene alle possibili conseguenze dell'opzione di rendere l'ambito "Ethics and professional values" l'alveo in cui incanalare le regolazioni e le modifiche al meccanismo della istruzione e della formazione. D'altronde, nella prima parte di questo documento (paragrafi 1 e 2), si è accennato a come sostenibilità ed etica dei comportamenti (aziendali e individuali) siano fenomeni strettamente legati e reciprocamente "influenti": la revisione degli IES può perciò comportare anche una modifica del perimetro di responsabilità nella gestione delle informazioni, poiché la rilevanza della *disclosure* varia al variare della concezione di sostenibilità che si forma e si evolve nel sistema.

Non si tratta di questioni di poco conto...

5.2 Riflessioni sulla trasformazione delle competenze tecnologiche

Insieme alla trasformazione delle competenze professionali di sostenibilità, va però anche rimarcata l'esigenza di una trasformazione delle competenze tecnologiche. Negli ultimi anni, investitori, enti regolatori, cittadini, *user* in generale, hanno mostrato un forte interesse per le prestazioni di sostenibilità delle organizzazioni, determinando la necessità di maggiori e accurati dati sociali e ambientali. Molte organizzazioni hanno processi e strumenti limitati con riguardo alle metriche e ai dati quantitativi e qualitativi sulla propria sostenibilità produttiva e strategica, e hanno finora posto poca attenzione all'esplorazione delle modalità di un efficace impegno e integrazione della tecnologia, circostanza da valutare anche e soprattutto rispetto agli assetti di governance adeguati alla realtà dimensionale, al settore economico o merceologico e alle finalità aziendali. In estrema sintesi, la sfida si concentra sui processi di raccolta delle informazioni, sulle modalità di analisi dei dati raccolti, sull'opportunità di utilizzo delle informazioni nei vari contesti di *compliance* e di comunicazione aziendale strategica, sulle modalità di asseverazione e controllo dei dati rispetto alle proprie attività, ai propri interlocutori e alla propria *value chain*.

⁷⁰ A riguardo, si rimanda a quanto evidenziato nel paragrafo 3.3 a proposito del *mix* di competenze necessario all'intercettazione e al presidio dei rischi ESG, alla *sustainability compliance*, alle insidie nascoste in un improprio utilizzo dello strumento della delega e alle opzioni del ricorso alle professionalità interne ed esterne.



L'assenza o la debolezza delle attività di monitoraggio e di controllo o la ridotta interoperabilità degli strumenti di misurazione rende questi set di dati potenzialmente incoerenti, con una crescente complessità di gestione, laddove provengano da fonti diverse e si raccolgano tramite l'utilizzo di diversi gestori, con un crescente rischio di inaffidabilità e inattendibilità al moltiplicarsi delle fonti rispetto ai dati economico finanziari, di cui ormai costituiscono un inscindibile complemento. Le PMI non obbligate ad adempimenti di disclosure e reporting ESG scontano generalmente una ulteriore limitazione dell'integrazione di elementi valutativi inerenti ai fattori ESG in sede strategica e decisionale, con impatto conseguente in termini di efficacia sistematica complessiva.

Gli organismi professionali svolgono una funzione non trascurabile nell'esplorazione delle potenzialità delle tecnologie applicate alla sostenibilità, al reporting e al controllo. Presumibilmente, nessuna soluzione è adatta a tutte le organizzazioni o soddisfa tutte le esigenze aziendali. Il professionista può però comprendere e suggerire, secondo la finalità strategica o di *compliance* dell'attività sottostante, se adottare prodotti e servizi olistici o specifici, se puntare su soluzioni tecnologiche che interagiscano tra loro (interoperabilità), se dotarsi di ulteriori strumenti che supportino i processi decisionali con analisi, simulazioni o valutazione di scenario (es. nel settore energia o *climate change*).

Un secondo aspetto riguarda il miglioramento dell'efficienza e la qualità dei dati. Considerata l'ampiezza e la complessità dei dati sulla sostenibilità, la tecnologia ha un enorme potenziale rispetto alle variabili di efficienza nel sistema complessivo di raccolta e analisi. L'automazione nei processi di raccolta e di controllo delle informazioni possono comportare una grande compressione dei tempi di reperimento dei dati, con un conseguente ampliamento dei tempi dedicabili alle modalità di utilizzo ed inclusione delle informazioni nei processi decisionali. D'altro canto, la conoscenza aggiornata sullo sviluppo di strumenti tecnologici e informatici (es. *blockchain*) può fornire una maggiore certezza sulla provenienza e sulla sicurezza dei dati lungo tutta la catena del valore, con effetti immediati e diretti in temini di costi operativi e di immagine aziendale. Forse, l'apporto più rilevante per i professionisti in relazione alla gestione tecnologica in azienda è rappresentato dalla esperienza nei processi e nei sistemi di controllo, che consente di estendere gli ambiti della consulenza all'area della sostenibilità organizzativa negli assetti aziendali, della tecnologia che la supporti, e dell'asseverazione sull'informativa di sostenibilità. Per riservare il giusto spazio alla consulenza professionale in questo settore, occorre però abbracciare i progressi tecnologici nel momento in cui si manifestano nel sistema e nel mercato, occorre non trascurarne la funzione di volano rispetto alle competenze di sostenibilità, in modo da incorporare e capitalizzare i primi nelle attività svolte in virtù delle seconde.

La tecnologia sarà fondamentale per risolvere le sfide attuali e supportare il processo decisionale in rapporto alle variabili ESG su ampia scala e in varie modalità. Cruciale appare quindi la interoperabilità tra i sistemi (così come lo è l'interoperabilità tra i diversi strumenti e *sustainability reporting standard*)⁷¹, con conseguente aumento nell'affidabilità e nell'attendibilità delle informazioni e dei dati sul reporting e della fiducia da parte degli user.

Il ruolo del professionista sarà quindi centrale ove si focalizzi sulla articolazione di strutture e procedure di controllo circa le modalità di utilizzo della tecnologia e di come essa venga impiegata nell'analisi e nelle strategie aziendali. Il perno di tale consulenza potrebbe essere rappresentato dalla capacità dei professionisti di interpretare i fenomeni ESG *material* per l'azienda, incentrando risorse e

⁷¹ Per una buona panoramica sulle iniziative di convergenza e gli strumenti di interoperabilità tra i principali standard di *sustainability reporting* nello scenario attuale, si veda il sottoparagrafo "Interoperabilità con altri standard" in CNDCEC, Commissione Governance e finanza (2024), cit., pp. 28-30.



energie per la reperibilità e l'analisi degli input davvero rilevanti sotto il profilo decisionale e strategico, sempre guidati da valutazioni generali di competenze di sostenibilità sistemiche e adattive.

Infine, un'ultima tessera a questo quadro di sintesi. Anche se non ne conosciamo bene la natura (ma neppure i suoi creatori ne conoscono bene peculiarità e implicazioni), e, anzi, proprio perché i suoi orizzonti appaiono ancora indefiniti, non possiamo distogliere la nostra attenzione dal settore dell'intelligenza artificiale, e dal suo ingresso "a gamba tesa" nella vita di ciascuno di noi. Che impatto avrà l'intelligenza artificiale sull'esercizio della professione nel futuro più prossimo, sulle sue competenze, sull'organizzazione degli studi, sulla loro dotazione in termini di software e *know-how* necessari al suo utilizzo e alla sua gestione? Molto semplicemente, tra pochi anni, forse domani, un operatore, un cittadino, in un suo colloquio con una chatbot, potrebbe porre questa domanda: "Qual è l'azienda della provincia di Napoli, o di Roma, o di Milano, nel settore agroalimentare, o nel settore della produzione cinematografica, o nel settore della moda, i cui prodotti sono più sostenibili sotto il profilo degli impatti ambientali, che produce meno rifiuti, o genera meno emissioni GHG, a parità di fatturato e di dimensione, che ha un livello di occupazione a tempo indeterminato che supera una tal soglia, che ha realizzato un nido per i figli dei propri dipendenti, o ne finanzia l'accesso, il cui *mix* di indebitamento a breve e lungo termine è pari o inferiore a un tal valore, che ha programmato una transizione nell'utilizzo di energia generata da fonti fossili a fonti rinnovabili in una tal misura e in un tale arco temporale, ecc.?". Quando a questa domanda sarà fornita risposta, allora ci troveremo in un conteso dove la disponibilità e la fruibilità delle informazioni saranno idonee a by-passare una serie di attività oggi svolte tramite il lavoro di molti professionisti, di molti lavoratori (e non solo quelli delle occupazioni professionali). E tuttavia, occorrerà sempre la capacità di effettuare, rilevare e comprendere il passaggio dal fenomeno (geopolitico, sociale, economico) all'informazione economico-finanziaria da rendere disponibile (o che il sistema renderà disponibile): in breve, nel passaggio dal fenomeno ESG al valore *financial* le competenze di natura economico-contabile risulteranno, anche qui, tra i requisiti per la verifica dell'adeguata implementazione del sistema di controllo e per la corretta interpretazione di quelle informazioni a beneficio di operatori e cittadini.

Il punto è che, per quanto possa sembrare un paradosso, la specializzazione delle competenze e lo sviluppo delle funzioni professionali, nel segno dei tempi, devono passare attraverso l'ampiamento dell'orizzonte della visione della professione e il "maneggio" di conoscenze in ambiti molto distanti da quello economico, che toccano la comprensione di discipline tanto diverse. Per districarsi in questo scenario occorre partire dal legame con le aziende e gli imprenditori per comprendere al meglio, e se possibile in anticipo, l'evolversi del sistema sociale ed economico.





5.3 Ricapitolando... e concludendo... (con qualche riflessione sul sistema)

Sui limiti della dimensione quantitativa e sul concetto di valore...

La nostra società e, ancor di più, la nostra economia sono strutturate e formalizzate da sistemi che, soprattutto con riferimento all'ambito economico-produttivo, ruotano nella maggior parte delle giurisdizioni del pianeta intorno al capitale finanziario e al rischio finanziario e creditizio, elementi che, calati a livello di singole entità, si proiettano sui piani della continuità aziendale e della sostenibilità produttiva, soprattutto nella sua dimensione “*outside-in perspective*”⁷². Questa prospettiva è oggi assolutamente limitata poiché trascura o, quantomeno, tralascia la reciproca influenza tra i fattori umani, sociali e ambientali e le organizzazioni. Nessun individuo, nessuna organizzazione, nessun Paese, dispone, da solo – né può disporre senza gli altri, insieme –, di strumenti idonei ad affrontare le sfide che si propagano in ambito macro-sistematico (*climate change*, tutela della biodiversità, disuguaglianze sociali, povertà, instabilità geopolitica, guerre, ecc.). Una metrica solo quantitativa della “ricchezza”, ma anche solo del benessere, riflette oggi una miopia nell’osservazione complessiva e integrata tra organizzazioni, giurisdizioni, mercati e obiettivi socio-economici. Il “prodotto” non può più catturare oggi il concetto di valore, non si identifica nel valore, non identifica più il valore, che si allontana dal “cosa si ha” – che sconta una visione di ciò che si è ormai acquisito, diciamo, nel passato – e si avvicina di più al “cosa si è” – che tende (o rimanda) a un’idea di dove si voglia andare, a cosa si voglia ambire, nel futuro⁷³. In questo senso, i nostri sistemi, attraverso un’idea quantitativa di benessere, non possono individuare adeguatamente le priorità che abbiamo scelto, sul piano politico, quali elementi costitutivi della sostenibilità: a quanto PIL corrisponde il valore del pianeta? Nella visione di mercato occidentale, in definitiva, l’attribuzione del valore è stata soprattutto il frutto di una concezione idonea allo scambio⁷⁴. In linea con quanto argomentato nei paragrafi 1.2 e 1.3, in un’ottica

⁷² Cfr. in proposito il par. 2.

⁷³ Sul contributo della dimensione possessiva e della dimensione identitaria nella qualificazione del concetto di valore (e sul loro rapporto), molte riflessioni sono anche in Viviani, M. (2024), cit.

⁷⁴ Su questo concetto e per una sua approfondita disamina, si veda Gruppo Bilanci e Sostenibilità (2024), “Valore e sostenibilità”, cit., pp. 39-42. In particolare, qui si legge:

“La parola ‘valore’ può avere diversi significati, ma nel linguaggio corrente ci siamo abituati a considerarne uno come dominante: quello economico (patrimonio, reddito, denaro). Non è un’abitudine molto antica. Fino alla nascita del capitalismo il concetto e l’idea di ‘valore’ richiamava più aspetti di identità individuale e di tipo morale (‘una persona di valore’) piuttosto che economici. È tra il XVIII e XIX secolo che diventa convenzionale il fatto che ‘valore’ si collega soprattutto ai prezzi, ai patrimoni e agli scambi. Da quel momento in avanti l’accezione si è consolidata fino alla sua totale dominanza su ogni altra possibile, per cui possiede valore tutto ciò che è scambiabile: non solamente beni e servizi, ma anche il lavoro umano, o addirittura le persone, intese di volta in volta come schiavi, salariati, consumatori e clienti. Poi con la crescita dell’economia finanziaria, e fino ai *subprime*, è stato addirittura *il valore a essere considerato un valore*, sotto forma di debito, di impegno, di possibilità negoziale: ogni oggetto scambiabile concreto o astratto che sia, oggettivo o inventato che sia, e considerato ‘valore’.” (p. 11).

Più in dettaglio:

“Il valore autentico delle cose’ è nulla più che un modo di dire, perché tale autenticità è pur sempre frutto di un accordo, cioè del fatto che una comunità umana sufficientemente larga attribuisca a quell’oggetto più o meno lo stesso valore. Il valore è dunque sempre e comunque frutto di convenzione all’interno di una determinata cultura, che a sua volta è esattamente ‘l’attribuzione di un valore alle cose’.” (p. 40).

E infine:

“Negli ultimi 500 anni e più la cultura vincente (‘la convenzione vincente’) è stata quella europea-occidentale. Si è avvalsa prima della forza – la conquista materiale e violenta – poi si è consolidata con la diffusione del sistema di valori occidentali attraverso un mezzo di straordinaria efficacia che li ha promossi e in gran parte rappresentati: la



di sostenibilità, quale valore “intrinsico” (cioè oggettivo, immediato) e non “focale” (cioè strumentale al raggiungimento di altri valori, di altri obiettivi), occorre che tutte la parti che la compongano risultino “sostenibili” in un equilibrio che trascende evidentemente una convenzione del sistema economico-produttivo-finanziario esclusivamente capitalistica, fondata e finalizzata allo scambio, a una equivalenza finanziaria⁷⁵.

Sull'apprendimento trasformativo applicato alle questioni della sostenibilità...

Il rischio di seguire un approccio acritico e l'opportunità speculare di adottare un approccio sistematico contraddistinto da un metodo di apprendimento trasformativo possono essere forse illustrati attraverso un esempio concreto calato proprio nel contesto attuale della sostenibilità. La metodologia della Science-Based Targets initiative (SBTi) presuppone la presenza di aziende *leader* e *follower*

misurazione del valore attraverso la moneta e lo scambio. Ciò ha permesso, molto spesso, alla cultura (convenzione) dominante di non preoccuparsi troppo della sussistenza di culture preesistenti. Era sufficiente che la generalità delle relazioni sociali si strutturasse attraverso lo scambio mercantile [...]. Era solo necessario che le transazioni che avvenivano ‘nella parte alta’ della società fossero ispirate dal concetto di valore funzionale agli interessi dei dominatori. Ecco che il principale modo di misurare il valore, in quanto universalmente riconosciuto, è diventato lo scambio in moneta. Il denaro misura la ricchezza, che a sua volta è assimilata al benessere, che a sua volta è dipendente dal possesso o dalla disponibilità dei mezzi materiali. Ciò vale per gli individui, per le comunità e per le nazioni.” (p. 41).

⁷⁵ Generalmente attribuiamo valore a qualcosa per una sua utilità, o per una sua qualità, o per una sua natura. Nel corso dei secoli, di volta in volta, si è ritenuto di creare valore con la caccia, con l'agricoltura, con la guerra, con l'esplorazione, col commercio, con la meccanizzazione, con la finanza, con l'informazione. Ma caccia, guerra, esplorazione, commercio, finanza, informazione, sono tutti valori? E nel caso lo siano, che tipo di valori sono (o non sono)? Seguendo il pensiero di Thomas Donaldson, quelli tra i citati che possano risultare “valori” (come esseri umani e razionali, dovremmo rifiutarci di pensare che la guerra possa rappresentare un valore, anche in una cornice radicalmente deterministica), sono comunque valori mediati, strumentali, che ci portano ad altro. Sono *valori focali* (“non-intrinsic values”), il cui valore deriva, in definitiva, da uno o più *valori intrinseci* (“intrinsic value”). Per una azienda, ad esempio, il valore della riduzione dei costi di transazione, di un basso livello di turnover del personale, di un aumento della quota di mercato rimandano ad altri valori (ad esempio, aumento della produttività o incremento del reddito). Gli “intrinsic values” sono invece “non-derivative, practical reasons for choices”. Più precisamente, sono “members of a set of concepts, choice, practical reason and purpose that inter alia define values” e sono “essential components of justified choice” (Donaldson, T., e Walsh, J., “Toward a theory of business”, in Research in Organizational Behavior, 35, 2015, 181–207). L'integrità è un valore intrinseco, la salute è un valore intrinseco, la sicurezza personale è un valore intrinseco, la giustizia è un valore intrinseco. Mentre è agevole il rimando, in ambito giuridico, dal “sistema giudiziario” alla “giustizia”, e lo è altrettanto, in ambito medico, il rimando dal “sistema sanitario” alla “salute”, non è altrettanto immediato pensare al passaggio, in ambito economico, dal “sistema produttivo” al suo valore intrinseco. È forse il reddito? O la piena occupazione? O la crescita? O il progresso? O forse è una forma di benessere? Individuale? Collettivo? Non è possibile dire cosa sia di valore per una singola azienda, ma si potrebbe ritenere, in virtù di una ragione etica, che la sostenibilità costituisca un valore intrinseco, e quindi possa costituire un valore oggettivo anche per l'impresa. Si noti, tuttavia, che lo stesso Donaldson avverte del naturale relativismo del suo modello, poiché il distingue tra valore focale e valore intrinseco consiste nella circostanza che, per il singolo soggetto, un valore si realizzi in altri valori (rievochi altri valori) più elevati – valore focale – o invece si “autodetermini” (cioè si manifesti, da sé, a tutti) – valore intrinseco –, che implica una presa di coscienza e di consapevolezza da parte della persona, del “valutatore”: in pratica, momento della distinzione passa attraverso un giudizio (quindi un atto di responsabilità soggettivo, seguente vuoi a una riflessione logica vuoi a una valutazione morale) o un'esperienza personale (quindi una impressione, nel senso di impronta, che la realtà esterna determina sulla coscienza personale). E, in effetti, il GBS, ad esempio, giunge alla conclusione opposta (o muove, o passa dalla conclusione opposta, a seconda del ragionamento...), nella quale la sostenibilità è qualificata come un valore focale: “La sostenibilità – il processo in cui si sostanza – è fuor di dubbio un valore, ma strumentale rispetto a valori ancor più di fondo e specifici come, per esempio, l'egualità, la sopravvivenza del genere umano, la giustizia sociale, il rispetto per la natura, eccetera. Tutti questi valori (di fondo) sono quelli che determinano e ispirano (*dovrebbero* determinare e ispirare) il valore del processo della sostenibilità, che a essi deve essere funzionale.” (GBS, 2024, cit., p. 44). Per una puntuale analisi di queste argomentazioni, si veda, in particolare, il paragrafo “Gerarchie tra valori e sostenibilità come valore focale”, in GBS (2024), cit., pp. 42- 48.



nell'adesione all'iniziativa e nella condivisione di un percorso di riduzione delle emissioni GHG⁷⁶: la teoria del cambiamento su cui si fonda ipotizza che, raggiunta una massa critica di aziende che intraprenda, volontariamente, una politica attiva di riduzione di emissioni inquinanti, tale circostanza costituirà un elemento determinante di pressione sul legislatore (o l'autorità regolatrice), la cui regolamentazione conseguente incanalerà e guiderà il *mainstream* principale dell'attività economica. Ma cosa significa essere "in linea" con quanto la scienza ritiene necessario? Quando è possibile, nella realtà dei fatti, perseguire obiettivi "*science-based*"?

La prima parte della teoria sembra al momento funzionare: le aziende *leader* convolte nella SBTi sono oltre 10.000 – di cui 3.546 "net-zero commitments" e 6.479 "with science-based targets". La teoria (e anche la metodologia), però, sembra sottostimare il ritardo temporale della *followership* (intesa come volontà o anche capacità di seguire le aziende *leader*) che, con riguardo ai processi di diffusione, sta richiedendo molto più tempo del previsto (rispetto alle ristrette tempistiche del *climate change*). Nel nostro contesto, del resto, vediamo tutti i giorni molte aziende che non si pongono assolutamente obiettivi di sostenibilità ambientale. Per perseguire la finalità sistematica (riduzione dei ritmi di incremento della temperatura a livello planetario), tale fenomeno richiederebbe una nuova calibrazione del meccanismo, attraverso, magari, una correzione dei *target* e un impegno più consistente delle organizzazioni *leader* in termini di impatto quantitativo e/o, magari, una "rilettura" del percorso di transizione e di riduzione globale delle emissioni (in cui la SBTi sembra per ora avere un po' tralasciato gli scenari che considerino gli effetti dell'ingresso di nuove aziende non *carbon free* o *carbon neutral* nel sistema economico-produttivo, con una conseguente incidenza sul *carbon budget* di sistema⁷⁷). Ma la ricalibrazione implica una valutazione di strategie, innovazioni e comportamenti, il che non sembra perfettamente compatibile con la pretesa scientifica di *science-based target*.

Insomma, anche nella SBTi, la teoria può forse dirci molto su come dovrebbe comportarsi l'intero sistema economico ma può dirci molto meno su come dovrebbe (o potrebbe) comportarsi ogni singola azienda. Quest'ultima si muove, come nella teoria dei giochi, anche in funzione delle azioni degli altri elementi del sistema in cui opera: nello scenario attuale della sostenibilità, poi, per quanto abbiamo visto, i comportamenti possono risultare molto più articolati, molto più stratificati, molto più complessi, di quelli delineati "in teoria".

Peraltro, la SBTi (come altre iniziative di questo tipo) – e le relative certificazioni – sta avendo un certo peso nel convincere le organizzazioni ad assumere impegni climatici (anche nell'ottica di mitigare il rischio di esclusione dalle catene di fornitura: una sorta di *trickle-down effect* non giuridico). Ma a un certo punto, anche qui, le organizzazioni devono emanciparsi dalla conformità normativa e reputazionale. E anche qui, in questo senso, gli approcci di *qualitative and action research* potrebbero giocare un ruolo importante nell'esplorare gli scenari di incertezza della sostenibilità, adottando strategie più narrative (e più chiare) nella divulgazione dei propri risultati, in modo che tale conoscenza travalichi più rapidamente i limiti del mondo accademico e favorisca le aziende nel comprendere la

⁷⁶ La Science-Based Targets initiative (SBTi) nasce nel 2015 dalla collaborazione tra UN Global Compact, World Resources Institute (WRI), CDP e World Wide Fund for Nature (WWF) e mira a guidare le aziende in un percorso strutturato verso la riduzione significativa e scientificamente fondata delle emissioni di gas serra. La SBTi considera gli obiettivi come "*science-based*" (basati sulla scienza, cioè scientificamente fondati) quando in linea con processi e quantità che la più recente scienza del clima ritiene necessari per soddisfare determinati finalità globali, oggi identificate negli obiettivi dell'accordo di Parigi: le aziende che aderiscono alla SBTi devono quindi fissare un obiettivo di riduzione delle emissioni per limitare il riscaldamento globale a 1,5 °C, o ben al di sotto di 2 °C.

⁷⁷ Con questo termine si indica la quantità cumulativa di anidride carbonica (CO₂) di origine antropica che può ancora essere immessa in atmosfera nel limitare il riscaldamento globale a un dato livello con una data probabilità.



complessità della sostenibilità, con più anticipo, nei diversi contesti politici, economici e commerciali. Potrebbe valere la pena concentrarsi più sugli impatti auspicati che sugli indicatori quantitativi, illustrando le responsabilità dell'inerzia piuttosto che le sanzioni cui si può incorrere, i benefici del cambio di mentalità piuttosto che le presumibili strette dell'ordinamento giuridico...

Sullo sviluppo della professione economica...

Il riconoscimento della complessità e dell'interdipendenza dei sistemi nei vari contesti economico-sociali del pianeta è essenziale anche per lo sviluppo del lavoro e, dunque, della professione economica, rispetto sia alle finalità sia alle modalità in cui può venire esercitata. Il cambiamento riguarderà presumibilmente entrambi gli aspetti: gli obiettivi e gli strumenti di lavoro.

La prima riflessione è che tali cambiamenti (finalità e strumenti) si strutturino e modellino in funzione dell'oggetto della professione: non più l'organizzazione singola, non più solo l'azienda, ma un insieme complesso di rischi ed opportunità sistematici (ricordiamo il rilievo attribuito alle locuzioni *"risks and impacts"*, *"risks and opportunities"* e, anche, *"impacts, risks and opportunities"* nella *sustainable finance* europea, nella CSRD, negli ESRS, ma anche negli IFRS SDS e nella normativa e prassi *sustainability-related* di molte giurisdizioni e ambiti professionali internazionali). Questo cambiamento di approccio può risultare funzionale a comprendere dove un'organizzazione si collochi nel panorama contemporaneo e come il professionista possa contribuire alla sua sostenibilità. In una più ampia prospettiva, sembra questo l'unico modo per fondersi in un impegno unisono rivolto a un bene comune, il cui perseguitamento non può che prescindere da comportamenti di *free-riding* improntati all'utilitarismo, o al relativismo, delle singole unità che operano e compongono il sistema.

La seconda riflessione ruota intorno al concetto di valore in cui, da un lato, si integrino le diverse dimensioni che compongono la sostenibilità e, dall'altro, si calibrino a livello di singole entità del sistema (cittadini, aziende, istituzioni, professionisti) i propri comportamenti etici tramite una *assessment* periodico dei medesimi, in modo da mitigare il pericolo di una *compliance* normativa o sociale che divenga essa stessa automaticamente "valore", tanto per i cittadini quanto per le aziende. Ma sono le persone che devono essere al centro di questa valutazione e il centro di questo cambiamento, perché il sistema, nel suo sviluppo, va guidato dai desiderata di noi in quanto individui e non dalle aziende, poiché se è vero che esse sono fondamentali componenti dei sistemi, e del sistema, è vero anche che in tale sistema, dove non modificato, ambiscono alla sopravvivenza a prescindere da una riflessione etica dei propri comportamenti (circostanza che ha contribuito, in misura non trascurabile, a generare la situazione in cui ci troviamo oggi). I sistemi che strutturano il modo in cui viviamo e lavoriamo dovrebbero invece supportare una composizione organica, dovrebbero, cioè, comporsi in modo da integrare le dimensioni economica, ambientale, sociale e, soprattutto, umana del valore.

La terza riflessione è in realtà un corollario delle prime due: se il cambiamento della nostra mentalità richiede il cambiamento della nostra modalità di percepire il valore (o, che qui è lo stesso, se il cambiamento della nostra modalità di percepire il valore richiede il cambiamento della nostra mentalità), allora queste due circostanze, anzi, questi due fatti, richiedono anche nuove metodologie e tecniche di valutazione e di misurazione per avere contezza di dove si sia, di dove si stia andando e in che tempi si possa raggiungere quel luogo, dell'economia e della società. Ecco, quindi, quali e quante ulteriori responsabilità potranno contraddistinguere la professione economica, le cui "misure" potranno rivelarsi strumenti di misurazione (meglio, di valutazione) di concetti e fenomeni anche molto distanti dal perimetro della natura o dell'ambito economico-finanziari.



In questo scenario, più ancora che rispetto alla necessità di trasformazione delle competenze, gli organismi professionali hanno un ruolo importante nell'orientare il cambiamento, ma dovranno parlare con altri professionisti, con protagonisti che si formino in altre materie, in altri settori, in un luogo ideale dove si sviluppino sempre più competenze di sostenibilità sistemiche e adattive. E tale incontro non potrà lasciare ai margini altri attori, altre componenti fondanti il nostro nuovo quadro strutturale: le comunità, le organizzazioni internazionali, le istituzioni, che aiutino un bilanciamento dei comportamenti ogni qual volta ci si trovi sul terreno del conflitto, o degli individualismi, ogni qual volta si perda il timone per ragioni relative a valori focali tra loro relativi, incoerenti o conflittuali in rapporto ai valori intrinseci di un adeguato cambiamento nei requisiti del nostro patto sociale.

Tanto sembra prospettarsi a livello di singole organizzazioni e di modalità di esercizio della professione: un professionista che lavori in gruppi polifunzionali, in cui ciascuna funzione possa disporre di competenze tali da rispettare requisiti di sostenibilità a essa specifici, a essa riferibili, e il cui lavoro converga in un disegno strategico aziendale improntato a un *purpose* di sostenibilità anche sistematica. I professionisti dovranno avere una panoramica estesa dei rischi e delle opportunità, e dovranno poter generare dati e informazioni utili a guidare il cambiamento nelle aziende e nelle altre tipologie di organizzazioni, a supportare il cambiamento nei processi decisionali, contribuendo così agli obiettivi di cui comporremo o a cui adegueremo il nostro concetto di sostenibilità. Il cambiamento sarà il luogo in cui cogliere le nuove opportunità della professione e in cui rispondere alle nuove esigenze delle persone.





Riferimenti bibliografici e normativi principali

Riferimenti bibliografici

Accountancy Europe

2024 "ESG Governance: six ways for boards to lead the sustainability transition" (disponibile in italiano: traduzione del CNDCEC), giugno.

Accountancy Europe

2023 "ESG Governance: questions boards should ask to lead the sustainability transition" (disponibile in italiano: traduzione del CNDCEC), novembre.

Accountancy Europe

2023 "5 reasons why sustainability matters for SMEs", novembre.

Accountancy Europe

2023 "5-step Starting Guide to a sustainable transition for SMEs" (disponibile in italiano: traduzione del CNDCEC), settembre.

Belloli, S.

2022 "La gestione della sostenibilità: tra competenze specifiche e trasversali", in Sustainability Makers, *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo, M., Zacccone, M.C., e Pedrini, M., Egea, Milano, giugno.

Bianchi, G., Pisiotis, U., e Cabrera Giraldez, M.

2022 "GreenComp – Il quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità", a cura di Bacigalupo, M., Punie, Y., EUR 30955 IT, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, ISBN 978-92-76-53202-6, doi:10.2760/172626, JRC128040.

Carpentone, A.

2024 "I 7 ruoli più ricercati in ambito ESG nel 2024", blog della sezione "Risorse" di Karma Metrix, 23 gennaio.

Cerino, P.

2022 "Le nuove competenze di sostenibilità alla sfida della governance", in Sustainability Makers, *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo, M., Zacccone, M.C., e Pedrini, M., Egea, Milano, giugno.

Comitato per la Corporate Governance

2020 "Codice di Corporate Governance", gennaio.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC)

2024 Commissione di studio Valutazione d'azienda, "I fattori ESG nella valutazione d'azienda: la costruzione della base informativa", 8 agosto.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC)

2024 Commissione di studio Governance e finanza, "Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa. Impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI", 8 marzo.

Costa, M.

2022 "Professione ESG, chi e cosa significa?", in *ESG Business Review*, n. 7, marzo.

De Nuccio, E.

2023 "Con gli ESG il commercialista torna al centro", in *ESG Business Review*, n. 10, ottobre.





Donaldson, T.

2021 "How Values Ground Value Creation: The practical inference framework", in *Organization Theory*, 2(4), 1-27.

Donaldson, T., e Walsh, J.

2015 "Toward a theory of business", in *Research in Organizational Behavior*, 35, 181–207.

Dzhengiz, T., e Niesten, E.

2020 "Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities", in *Journal of Business Ethics*, Springer, 162, 881-906.

ETicaNews

2022 Ufficio studi, "Indagine di mercato sui professionisti ESG: risultati", in *ESG Business Review*, n. 7, marzo.

European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)

2024 Sustainability Reporting Board (SRB), "Voluntary sustainability reporting standard for non-listed SMEs" (VSME), Exposure Draft, 21 gennaio.

Global Reporting Initiative (GRI)

2019 Global Sustainability Standards Board (GSSB), GRI Sustainability Reporting (SR) Standard 207, "Tax".

Graziani, G.

2022 "Le persone, le competenze e la cultura per orientare i processi decisionali", in *Sustainability Makers, La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo, M., Zaccione, M.C., e Pedrini, M., Egea, Milano, giugno.

Gruppo Bilanci e Sostenibilità (GBS) ETS

2024 *Valore e Sostenibilità. Spunti per una discussione nelle imprese*, ottobre.

International Federation of Accountants (IFAC)

2024 International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), International Standard on Sustainability Assurance (ISSA) 5000, "General Requirements for Sustainability Assurance Engagements", board meeting approved final version, 16-20 settembre.

International Federation of Accountants (IFAC)

2024 "Equipping professional accountants for sustainability", aprile.

International Federation of Accountants (IFAC)

2024 "Educating Accountants for a Sustainable Future – A Literature Review of Competencies, Educational Strategies, and Challenges for Sustainability Reporting and Assurance", gennaio.

International Federation of Accountants (IFAC)

2023 "Small Business Sustainability Checklist" (disponibile in italiano: traduzione del CNDCEC), novembre.

International Federation of Accountants (IFAC)

2021 "Sustainability Information for Small Businesses: The Opportunity for Practitioners" (disponibile in italiano: traduzione del CNDCEC), novembre.

International Federation of Accountants (IFAC)

2021 International Accounting Education Standards Board (IAESB), International Education Standard (IES) 2, "Initial Professional Development (IPD) – Technical Competence".

International Federation of Accountants (IFAC)

2021 International Accounting Education Standards Board (IAESB), International Education Standard (IES) 3, "Initial Professional Development (IPD) – Professional Skills".





International Federation of Accountants (IFAC)

2021 International Accounting Education Standards Board (IAESB), International Education Standard (IES) 4, “Initial Professional Development (IPD) – Professional Values, Ethics, and Attitudes”.

International Federation of Accountants (IFAC)

2015 International Accounting Education Standards Board (IAESB), International Education Standard (IES) 6, “Initial Professional Development (IPD) – Assessment of Professional Competence”.

Lans, T., Blok, V., e Wesselink, R.

2014 “Learning Apart Together: Towards an Integrated Competence Framework for Sustainable Entrepreneurship in Higher Education”, in *Journal of Cleaner Production*, 62, 37-47.

Lynch, G.

2016 “Blending Hard and Soft Skills with STEAM – From Concept to Case Study”, in *Kanazawa Seiryo University Bulletin of the Humanities*, Vol. 1, 1, 3-9.

Sustainability Makers

2022 *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, a cura di Minciullo, M., Zacccone, M.C., e Pedrini, M., Egea, Milano, giugno.

Sustainability Makers e ALTIS Università Cattolica del Sacro Cuore

2023 “Osservatorio ‘Governance della sostenibilità’”, a cura di Pedrini, M., Minciullo, M., e Zacccone, M.C., V edizione.

Sustainability Makers e European Association of Sustainability Professionals (EASP)

2024 “Sustainability Career Compass”, giugno.

Sustainability Makers e Lightcast

2023 “The quest for sustainability: which competencies are sought by companies?”, a cura di Zacccone, M.C., Pedrini, M., e Magrini, E., Giappichelli Editore, Torino.

The Economist, Economist Impact

2023 “A green edge. Green skills for the future”.

Vivian, B., e Cardwell, M.

2024 “Sustainability Reporting and Accountancy Education. Proposed revisions to the International Education Standards (IESs)”, paper, 21 maggio.

Viviani, M.

2024 “I precetti della sostenibilità”, Fondazione Unipolis, aprile.

Riferimenti normativi (per data di pubblicazione: dal più recente)

Decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125, Attuazione della direttiva 2022/2464/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, recante modifica del regolamento 537/2014/UE, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

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.

Ragioniere Generale dello Stato, “Regolamento della formazione continua dei revisori legali”, revisione, determina n. 8, 29 gennaio 2024.



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 per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e relativi regolamenti attuativi.

Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari.



Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti E.T.S.

Piazza della Repubblica, 68

00185 Roma

www.fondazionenazionalecommercialisti.it