



# RIVISTA DI Studi Manageriali



VOL. 2 • N. 2

2025



8

RIVISTA DI **Studi**  
**Manageriali**

VOL. 2 • N. 2

2025



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ EDITRICE

2025

# RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMa)

**Direttore responsabile:** Prof. Mario Calabrese, Sapienza Università di Roma

**Direttore scientifico:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

## Comitato scientifico:

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)  
Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)  
Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)  
Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)  
Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)  
Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torquato de Tella, Buenos Aires)  
Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)  
Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)  
Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)  
Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)  
Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)  
Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)  
Prof. Andrés Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)  
Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)  
Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)  
Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)  
Prof.ssa Enrica Iannuzzi (Università di Foggia)

## Comitato di redazione

Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma  
Prof.ssa Carmen Gallucci, Università di Salerno  
Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma  
Prof.ssa Enrica Iannuzzi, Università di Foggia  
Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma  
Pietro Vito, Ricercatore di tipo A Dip. Di Management, Sapienza Università di Roma  
Alessia Sciarrone, Dottoranda Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Segretario del comitato di redazione

Antonio Laudando, Ricercatore di tipo A Dip. Di Management, Sapienza Università di Roma

## Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma  
Mail: [risma.sapienza@uniroma1.it](mailto:risma.sapienza@uniroma1.it)  
<https://management.web.uniroma1.it/it/rivista-di-studi-manageriali-risma>

Copyright © 2025

## Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma  
[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it) | [editrice.sapienza@uniroma1.it](mailto:editrice.sapienza@uniroma1.it)

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420  
*Registry of Communication Workers registration n. 11420*

Rivista di proprietà della Sapienza Università di Roma, pubblicata con il contributo dell'Ateneo  
*Journal owned by Sapienza Università di Roma, published with the contribution of the University*

Autorizzazione del Tribunale Civile di Roma n. 79/20  
*Authorization of the Civil Court of Rome n. 79/20*

e-ISSN: 2784-8531

Publicato a dicembre 2025 | *Published in December 2025*

© Il copyright degli articoli è detenuto dagli autori  
*The copyright of any article is retained by the Author(s)*



Opera diffusa in modalità open access e sottoposta a licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale (CC BY-NC-SA 4.0)

*Work published in open access form and licensed under Creative Commons Attribution – NonCommercial – ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)*

Impaginazione a cura di | *Layout by:* redazione RiSMa

In copertina | *Cover image:* Free-Photos da Pixabay

1. **Tassonomia Sociale, Transizione ESG e impatti sulle Organizzazioni.  
Un modello di simbiosi industriale: il caso Echo Labs** 5  
*Monica Peta, Franco Panfili, Claudia Coscarella*
2. **Il ruolo dell'HR evoluto nella trasformazione sostenibile delle PMI:  
allineamento tra la visione dell'impresa e il progetto di vita delle persone** 23  
*Beatrice Scappini*
3. **L'evoluzione del welfare tra istanze sociali emergenti, modelli internazionali  
e pratiche aziendali responsabili** 37  
*Fanny Guglielmucci, Cristina Di Silvio*
4. **Humanistic Assessment. Il lato umano della sostenibilità** 47  
*Simone Budini*
5. **Fattori ESG e merito creditizio: Evoluzione del rapporto banca-impresa  
e implicazioni per la governance aziendale** 65  
*Alessandro Gennaro*
6. **La sostenibilità sociale nella valutazione del merito creditizio:  
centralità emergente, sfide di misurazione e prospettive di governance** 79  
*Paola Pizzetti*





## Tassonomia Sociale, Transizione ESG e impatti sulle Organizzazioni. Un modello di simbiosi industriale: il caso Echo Labs

**Monica Peta**

Dottore Commercialista, Professore a contratto Università della Calabria,  
Presidente della Commissione Lavoro e Tassonomia Sociale ESG, CNDCEC  
[monicaconcetta.peta@unical.it](mailto:monicaconcetta.peta@unical.it)

**Franco Panfilì**

Già Vice Capo del Dipartimento Mercati e Operazioni di Politica Monetaria della Banca d'Italia

**Claudia Coscarella**

Project Manager di Echo Labs  
[www.echolabs.it](http://www.echolabs.it)

### **Abstract.**

**Obiettivo del paper.** La tassonomia sociale rappresenta un'estensione naturale della tassonomia ambientale europea, volta a fornire criteri chiari e oggettivi per identificare investimenti e attività economiche che contribuiscono sostanzialmente al raggiungimento di obiettivi sociali. Mantenendo l'architettura della tassonomia ambientale - contributo sostanziale, principio "Do No Significant Harm" (DNSH) e garanzie minime -, il framework sociale si basa su standard internazionali scientifici consolidati sulla tutela dei diritti umani. L'obiettivo del paper è far emergere la necessità della tassonomia per misurare gli impatti, rischi ed opportunità (IROs) sociali derivanti dalle attività economiche nella prospettiva *inside-out*, e *outside-in*.

**Metodologia.** L'analisi parte dai pilastri fondamentali del principio di "transizione giusta" con la finalità di far emergere e collocare la Tassonomia sociale a favore di investimenti sostenibili e per catalizzare i flussi di capitale verso attività socio ed ecosostenibili.

**Risultati.** Il contributo dimostra la necessità di implementare i principi guida per una Tassonomia sociale applicata come necessità strategica dell'impresa e non opzione.

**Limiti.** La tassonomia sociale al momento non è regolamentata.

**Implicazioni pratiche.** Il presente contributo delinea i temi motivazionali alla base di una Tassonomia sociale, senza tuttavia pretendere di giungere a conclusioni definitive.

**Originalità del paper.** La combinazione tra tassonomia sociale e ambientale, affrontata attraverso la costruzione di un framework ancora non del tutto sviluppato, conferisce unicità agli aspetti analizzati, favorendo così i vantaggi competitivi dell'azienda.

**Parole chiave:** Tassonomia sociale, Tassonomia ambientale, Accountability, CSRD, ESRS, ESG, KPYs, IROs, PMI.

### **Abstract (english version).**

**Purpose of the paper.** The social taxonomy represents a natural extension of the European

environmental taxonomy, designed to provide clear and objective criteria for identifying investments and economic activities that make a substantial contribution to the achievement of social objectives. While preserving the core architecture of the environmental taxonomy—namely substantial contribution, the “Do No Significant Harm” (DNSH) principle, and minimum safeguards—the social framework is grounded in well-established international scientific standards for the protection of human rights. This paper aims to highlight the need for a social taxonomy to measure social impacts, risks, and opportunities (IROs) arising from economic activities, from both an inside-out and an outside-in perspective.

**Methodology.** The analysis builds on the fundamental pillars of the “just transition” principle, to position the social taxonomy as a key enabler of sustainable investment and as a catalyst for capital flows toward socially and environmentally sustainable activities.

**Results.** The paper demonstrates the necessity of implementing the guiding principles of a social taxonomy as a strategic imperative for firms, rather than as a discretionary option.

**Limitations.** At present, the social taxonomy is not yet regulated.

**Practical implications.** This contribution outlines the motivational drivers underlying a social taxonomy, without claiming to reach definitive conclusions.

**Originality of the paper.** The integration of social and environmental taxonomies, addressed through the development of a framework that is still evolving, lends originality to the analysis and supports the enhancement of firms’ competitive advantage.

**Keywords:** Social Taxonomy, Environmental Taxonomy, Accountability, CSRD, ESRS, ESG, KPYs, IROs, SMEs.

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Il tema della misurazione è centrale per una piena integrazione della transizione nelle strategie e nella gestione delle organizzazioni, nonché per il monitoraggio e la rendicontazione dei risultati. I fattori *environmental*, *social* e *governance* (ESG) sono ritenuti i tre pilastri fondamentali della sostenibilità e la loro rilevanza è dovuta al possibile impatto, positivo o negativo, che possono avere sui risultati economici e sulla solvibilità delle imprese, sul benessere delle famiglie e più in generale sul buon funzionamento delle istituzioni pubbliche. I tre pilastri sono fortemente interrelati tra di loro; se è vero che negli ultimi anni ci si è concentrati, anche per effetto di vincoli legati ad accordi internazionali, soprattutto sulle questioni ambientali e in particolare sui rischi crescenti legati al riscaldamento globale, è diventato altresì sempre più evidente che la componente sociale è essenziale per una transizione sostenibile. Infatti, la transizione energetica e anche quella digitale, stanno trasformando profondamente il nostro sistema economico con inevitabili significative e complesse ricadute sugli stili di vita, sui rapporti di lavoro e sull’equità sociale (si pensi ai possibili impatti sull’occupazione derivanti dalla riconversione verde di alcune industrie o dall’applicazione dell’intelligenza artificiale nei settori produttivi), temi che sono da tempo all’attenzione dei decisori politici e delle imprese. Guardando al mondo delle imprese e del lavoro, una gestione aziendale che trascuri la sostenibilità può generare delle esternalità negative per il sistema economico con potenziali riflessi sulla crescita e la stabilità finanziaria. Al riguardo,

---

<sup>1</sup> Introduzione di Franco Panfili, Saluti istituzionali al primo Congresso organizzato dall’Istituto per il Governo Societario, IGS, “Tassonomia Sociale, Transizione ESG e impatti sulle Organizzazioni”, UNIROMA TRE, Roma, 11 giugno 2025. Disclaimer: le opinioni espresse sono attribuibili esclusivamente all’autore e non impegnano in alcun modo l’Istituzione di appartenenza.

diversi studi rilevano che le imprese attente ai fattori ESG sono generalmente meno esposte a rischi operativi, legali e reputazionali, sono più orientate all'innovazione e all'efficiente allocazione delle risorse, beneficiano di un minore costo del capitale, ed evidenziano la rilevanza dei fattori sociali, tra i quali la diversità di genere, sulle performance aziendali. Affinché la transizione possa dirsi sostenibile, inclusiva e socialmente ordinata, è necessario che l'elemento sociale non venga trascurato rispetto agli altri pilastri della transizione. In tal senso, la Costituzione italiana offre un orientamento chiaro: l'articolo 41 afferma che "l'iniziativa economica privata è libera", ma ne indica anche i limiti di ordine etico, sociale e ambientale, precisando che essa "non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana". Il dettato costituzionale, pertanto, disegna un modello di sviluppo non solo rispettoso dell'ambiente (come peraltro ribadito proprio con una recente innovazione della carta) ma anche delle persone e della collettività. La valorizzazione della dimensione sociale richiede la capacità di identificare le attività che contribuiscono maggiormente (c.d. *materiality*) al benessere sociale, alla coesione e al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori e allo stesso tempo implica lo sviluppo di un sistema di metriche e metodologie per poter misurare gli impatti su questi aspetti. L'Unione Europea è all'avanguardia su queste tematiche. La Commissione europea attraverso la *Platform on Sustainable Finance* sta da tempo valutando una possibile estensione della Tassonomia verde anche agli obiettivi sociali. Partendo dai principali *standard* e convenzioni internazionali sul rispetto dei diritti umani, la tassonomia sociale mira a favorire: i) il lavoro dignitoso; ii) il rispetto di adeguati *standard* di vita e benessere; e iii) lo sviluppo di comunità e società inclusive e sostenibili. La tassonomia sociale verrebbe ad operare in un contesto in cui il legislatore europeo ha tuttavia già emanato norme che considerano i fattori sociali, il riferimento è alla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), che impone di rendicontare anche gli aspetti sociali, alla *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), che richiede di identificare, prevenire, mitigare ed eliminare gli impatti negativi sui diritti umani lungo tutta la loro catena del valore delle imprese, e infine alla stessa Tassonomia verde, che richiede il rispetto di garanzie minime di salvaguardia sui diritti umani e gli standard di lavoro. Di queste iniziative andrà commisurata l'utilità pubblica con il peso che pongono sul sistema produttivo in termini di raccolta ed elaborazione delle informazioni. Nel tentativo di alleggerire il carico di queste prescrizioni non penalizzando eccessivamente la competitività internazionale delle imprese dell'Unione, le norme europee richiamate sono in corso di revisione con la recente proposta di semplificazione contenuta nel "pacchetto Omnibus". Lo scorso 26 febbraio, infatti, la Commissione europea ha pubblicato una prima proposta di revisione delle discipline della CSRD, della CSDDD e del Regolamento Tassonomia, con l'obiettivo di ridurre il *regulatory burden* per gli operatori, semplificando l'attuale quadro normativo; è ora in attesa dell'approvazione finale, entro l'anno, da parte del Consiglio e del Parlamento Europeo. Relativamente alla CSRD Banca d'Italia, sebbene non sia soggetta agli obblighi di rendicontazione previsti dalla Direttiva, ha deciso su base volontaria di ispirarsi a questa direttiva per le sue attività di banca centrale. Per la prima volta è stato pubblicato la Relazione sulla gestione e sulla sostenibilità sul 2024, integrando nella rendicontazione sulle attività svolte e sui risultati conseguiti nel corso dell'anno, anche un aggiornamento sull'impegno costante della Banca in materia di sostenibilità, che si traduce in impegno - avviato da diversi anni - a favore dell'ambiente, del sociale, per l'integrità e la trasparenza. Non va sottaciuto che il contesto geopolitico globale potrebbe rallentare il ritmo di marcia della transizione giusta e inclusiva -

## **2. Il principio di “transizione giusta”**

Il principio di “transizione giusta” regolamentato dal Green Deal guida la strategia di crescita dell'Unione Europea sulla base di tre pilastri fondamentali: il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, la dissociazione della crescita economica dall'uso delle risorse, e “non lasciare indietro nessuno e nessun luogo”. La tassonomia dell'UE per le attività sostenibili dal punto di vista ambientale, istituita con il Regolamento (UE) 2020/852, rappresenta il primo sistema di classificazione legalmente vincolante per determinare se un'attività economica possa considerarsi sostenibile dal punto di vista ambientale. Questo strumento normativo è stato concepito per fornire chiarezza e certezza agli investitori e ai decisori politici, facilitando l'orientamento dei capitali verso investimenti sostenibili. Con questa finalità, la tassonomia ambientale si articola su quattro componenti strutturali fondamentali: il contributo sostanziale delle attività economiche agli obiettivi ambientali, l'investimento deve apportare un contributo significativo al raggiungimento di uno o più obiettivi ambientali dichiarati dall'UE (articolo 9 del regolamento sulla tassonomia); principio "Do No Significant Harm" (DNSH), l'investimento non deve arrecare danno significativo a nessun altro obiettivo ambientale (articolo 17); garanzie minime: l'investimento deve rispettare le garanzie minime in materia sociale e di governance (articolo 18); criteri di selezione tecnica: l'investimento deve rispettare i criteri di selezione tecnica stabiliti dalla Commissione (articoli 10-15 e 19). Il successo della tassonomia ambientale nel fornire un linguaggio comune per gli investimenti sostenibili e nel catalizzare i flussi di capitale verso attività ecosostenibili ha dimostrato il potenziale di questo approccio sistematico. Il framework sulla tassonomia ambientale e finanza sostenibile riconosce la necessità di esplorare l'estensione agli obiettivi sociali, evidenziando l'importanza di una visione integrata e integrale della sostenibilità. Il presente contributo, nato nel contesto del primo congresso sulla Tassonomia Sociale del 11 Giugno tenutosi a Uniroma Tre, intende evidenziare la rilevanza della tassonomia sociale come meccanismo strategico per orientare i capitali privati verso investimenti che generano impatti sociali positivi misurabili, contribuendo alla realizzazione del mercato interno sociale europeo e alla transizione verso un'economia sostenibile e inclusiva. La transizione giusta è un concetto chiave del Green Deal europeo che riconosce la necessità di accompagnare i cambiamenti strutturali dell'economia con misure specifiche per proteggere i lavoratori e le comunità più vulnerabili. Questo principio implica che gli investimenti nella sostenibilità ambientale debbano essere accompagnati da investimenti nella formazione, nella riqualificazione professionale e nel supporto alle comunità interessate dalle trasformazioni industriali.

## **3. Tassonomia sociale e contesto normativo di riferimento**

La tassonomia sociale si inserisce nell'ecosistema normativo europeo in evoluzione e caratterizzato da multipli interventi legislativi che mirano a promuovere la sostenibilità nel sistema finanziario e nell'economia reale. Questo contesto legislativo fornisce sia le basi giuridiche sia i vincoli operativi per lo sviluppo di un progetto di tassonomia sociale ad oggi non esplicitato. Il Regolamento (UE) 2020/852 sulla tassonomia costituisce il pilastro normativo fondamentale per lo sviluppo della tassonomia sociale. Sebbene attualmente questo regolamento copra esclusivamente gli obiettivi ambientali, esso stabilisce la struttura metodologica e i principi generali che possono essere estesi agli obiettivi sociali

e loro misurazione. L'articolo 18 del regolamento introduce già elementi sociali attraverso le garanzie minime, che richiedono il rispetto di standard internazionali in materia di diritti umani e diritti del lavoro. La Non-Financial Reporting Directive (NFRD) e il passaggio normativo alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) rappresentano il secondo pilastro del framework normativo europeo per la sostenibilità. La CSRD, in particolare, introduce requisiti di rendicontazione più dettagliati e standardizzati per le informazioni di sostenibilità, creando sinergie importanti con la tassonomia sociale. L'approccio dell'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) alla rendicontazione di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance*, si basa sui tre gruppi di stakeholder che costituiscono anche la struttura portante della tassonomia sociale: lavoratori, consumatori/utenti finali e comunità. Questa convergenza metodologica facilita l'integrazione tra gli obblighi di rendicontazione e i criteri di classificazione della tassonomia sociale, riducendo potenzialmente gli oneri amministrativi per le imprese. Il Regolamento (UE) 2019/2088 relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (SFDR) stabilisce norme armonizzate per la trasparenza da parte degli operatori dei mercati finanziari e dei consulenti finanziari riguardo all'integrazione dei fattori di sostenibilità nei loro processi decisionali e nella consulenza sugli investimenti. L'SFDR classifica i prodotti finanziari in tre categorie principali: prodotti che integrano i fattori di sostenibilità (articolo 6), prodotti che promuovono caratteristiche ambientali o sociali (articolo 8), e prodotti con obiettivi di investimento sostenibile (articolo 9). La tassonomia sociale dovrebbe fornire criteri oggettivi per identificare gli investimenti che contribuiscono agli obiettivi sociali, supportando l'implementazione dell'SFDR e migliorando la qualità delle informazioni fornite agli investitori finali. La proposta di Direttiva sulla due diligence di sostenibilità aziendale, nota come CSDDD, introduce obblighi vincolanti per le grandi imprese di identificare, prevenire, mitigare e rendere conto degli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente nelle proprie operazioni e catene del valore. Questa iniziativa legislativa crea importanti sinergie con la tassonomia sociale, particolarmente per quanto riguarda i criteri relativi al rispetto dei diritti umani nella catena del valore. L'integrazione tra gli obblighi di due diligence e i criteri della tassonomia sociale può creare un sistema coerente di incentivi per le imprese, dove il rispetto degli standard di sostenibilità sociale non solo riduce i rischi legali e reputazionali, ma facilita anche l'accesso a finanziamenti sostenibili e migliora l'attrattiva per gli investitori orientati alla sostenibilità.

#### **4. La necessità di una tassonomia sociale**

Gli argomenti a favore dello sviluppo di un framework europeo per gli investimenti socialmente sostenibili evidenziano sia delle opportunità economiche sia degli imperativi etici che giustificano l'approccio ad un regolamento ora mancante.

##### *Il fabbisogno di investimenti sociali.*

Gli investimenti sociali non rappresentano solo un imperativo etico, ma costituiscono anche un fattore cruciale per la competitività economica dell'Europa. Investimenti in istruzione, formazione, salute e inclusione sociale contribuiscono ad aumentare la produttività del lavoro, a ridurre i costi sociali a lungo termine e a creare un ambiente più favorevole per l'innovazione e l'imprenditorialità. Le principali aree che richiedono investimenti sociali sostanziali includono ad esempio: sviluppo

delle competenze dei lavoratori per migliorare la produttività nelle aziende e facilitare la transizione verso un'economia digitale e verde; strumenti e piani e attività per garantire l'inclusione digitale e ridurre il divario tecnologico; infrastrutture sociali: strutture sanitarie, strutture educative e servizi per l'infanzia; piani di welfare; inclusione finanziaria.

### *La transizione giusta*

La transizione verso un'economia climaticamente neutra comporta trasformazioni strutturali che possono avere impatti significativi su settori, regioni e gruppi di lavoratori specifici. Il concetto di transizione giusta riconosce la necessità di accompagnare questi cambiamenti con misure specifiche per proteggere i lavoratori e le comunità più vulnerabili, garantendo che i benefici della transizione verde siano equamente distribuiti. La transizione giusta richiede investimenti in diverse aree, ad esempio: riqualificazione professionale, programmi di formazione per lavoratori in settori in declino o in trasformazione; diversificazione economica, sostegno a regioni dipendenti da industrie ad alta intensità di carbonio per sviluppare nuove attività economiche, protezione sociale temporanea: misure di sostegno al reddito durante i periodi di transizione; investimenti in nuove tecnologie, sostegno allo sviluppo di competenze per le tecnologie verdi. La tassonomia sociale può facilitare la mobilitazione di capitali privati verso investimenti che supportano la transizione giusta.

### *La domanda degli investitori e il mercato delle obbligazioni sociali*

L'interesse degli investitori per gli investimenti socialmente responsabili è in crescita costante, alimentato sia da considerazioni etiche sia da motivazioni di gestione del rischio e di performance finanziaria. Questo trend è particolarmente evidente nel mercato delle obbligazioni sociali, che ha registrato una crescita esplosiva negli ultimi anni. Questa crescita riflette la domanda degli investitori per strumenti finanziari che generano impatti sociali positivi misurabili, finanziando progetti come: l'edilizia sociale e abitazioni a prezzi accessibili; le infrastrutture sanitarie e servizi per l'assistenza agli anziani; programmi per l'occupazione e la formazione professionale; servizi educativi e strutture scolastiche; inclusione finanziaria e microfinanza. L'elevata domanda per questi strumenti dimostra che il capitale privato può essere efficacemente indirizzato verso attività socialmente utili, purché esistano criteri chiari e standardizzati per identificare tali attività. La mancanza di definizioni armonizzate e di metriche comuni, tuttavia, crea incertezza e può portare a fenomeni di "social washing", dove investimenti con impatti sociali limitati vengono presentati come socialmente sostenibili.

### *Rischi, impatti ed opportunità (IROs) sociali, Rischio finanziario e rischio sociale*

Gli investitori hanno rafforzato la consapevolezza dei rischi finanziari associati alle violazioni dei diritti umani e degli standard lavorativi. Questi rischi includono: il rischio reputazionale, associazione con pratiche di lavoro minorile, lavoro forzato o altre violazioni dei diritti umani; rischio legale, potenziali sanzioni legali e costi di contenzioso; rischio operativo, interruzioni della catena di fornitura dovute a conflitti sociali o scioperi; rischio di mercato, perdita di clienti e difficoltà nell'accesso ai mercati. D'altro canto, le aziende che adottano standard elevati in materia di diritti umani e responsabilità sociale possono beneficiare di: maggiore attrattività per talenti qualificati; migliori relazioni con le comunità locali; accesso privilegiato a mercati con standard elevati; riduzione dei costi operativi a lungo termine; migliore accesso al credito e condizioni di finanziamento più favorevoli.

#### 4.1 Comparazione tassonomia ambientale e sociale

Per comprendere appieno le implicazioni di un progetto di tassonomia sociale, è utile il confronto sistematico con la tassonomia ambientale già operativa. A tal fine si propone di seguito una tabella comparativa degli elementi principali.

Tabella 1.1 Comparazione tassonomia ambientale e sociale (Fonte: elaborazione propria)

<b>Elemento</b>	<b>Tassonomia Ambientale (Regolamento UE 2020/852)</b>	<b>Tassonomia Sociale</b>
<b>Base normativa</b>	Regolamento (UE) 2020/852	Articolo 26 regolamento
<b>Obiettivi principali</b>	6 obiettivi: mitigazione/adattamento clima, risorse idriche, economia circolare, prevenzione inquinamento, biodiversità	3 obiettivi: lavoro dignitoso, tenore di vita adeguato, comunità inclusive
<b>Fondamento</b>	Scientifico (criteri misurabili, soglie tecniche)	Normativo-valoriale (principi internazionali, diritti)
<b>Criteri vaglio</b>	Tecnici (limiti prestazione quantificabili)	Qualitativi e procedurali (rispetto diritti, processi)
<b>Principio DNSH</b>	Ambientale (non danno ad altri 5 obiettivi ambientali)	Sociale (non danno obiettivi sociali; proposta DNSH reciproco con ambientale)
<b>Garanzie minime</b>	Articolo 18: salvaguardie sociali/governance (OCSE, ONU, OIL)	Estese: reciprocità con ambientale, governance, sociale
<b>Stakeholder primari</b>	Investitori, imprese, regolatori finanziari	Lavoratori, parti sociali, consumatori, comunità, investitori
<b>Stato implementazione</b>	Operativa (atti delegati clima già adottati)	Parere CESE
<b>Complessità elaborazione</b>	Alta (dati scientifici, settori economici dettagliati)	Molto alta (valori, competenze nazionali, autonomia sociale)
<b>Rischio washing</b>	Greenwashing	Socialwashing
<b>Integrazione</b>	Pilastro consolidato	Da integrare con ambientale (obiettivo lungo periodo)

Questa comparazione evidenzia come la tassonomia sociale presenti opportunità e sfide specifiche

legate alla sua natura più valoriale ma anche politica, richiedendo un approccio diverso ma complementare a quello ambientale. L'obiettivo finale dovrebbe essere quello di un sistema integrato.

## 5. Le opportunità di una Tassonomia sociale. Le Raccomandazioni del CESE

Il Comitato Economico Sociale Europeo (CESE) nel Parere d'iniziativa 2022/C 486/03 ha già evidenziato l'urgente necessità di investimenti sociali in Europa e nel mondo, documentata da dati allarmanti sulla povertà e sulle disuguaglianze.

Tabella 1.2 Aspetti inerenti alla Raccomandazioni CESE (Fonte: elaborazione propria)

<b>Ambito</b>	<b>Dati/Stime</b>	<b>Necessità</b>
<b>Povertà UE</b>	Oltre 20% cittadini a rischio	Investimenti riduzione povertà
<b>OSS globali</b>	3.300-4.500 miliardi USD/anno	Finanziamenti sviluppo sostenibile
<b>Infrastrutture sociali UE</b>	Gap minimo 1,5 miliardi EUR (2018-2030)	Sanità, istruzione, edilizia sociale
<b>Pilastro diritti sociali</b>	Stima da aggiornare	Obiettivi UE 2030

Il parere del CESE dimostra che, la tassonomia sociale può incanalare investimenti verso attività e soggetti socialmente sostenibili, contribuendo alla creazione di posti di lavoro dignitosi. Tuttavia, la crescente domanda di investimenti con impatto sociale da parte degli investitori, evidenzia problemi strutturali in termini di: mancanza di definizioni comuni e univoche; frammentazione dei rating ESG; differenze fondamentali tra fornitori di rating; difficoltà nell'identificazione di investimenti socialmente sostenibili. Una tassonomia sociale ben progettata risolverebbe questi problemi fornendo: un concetto coerente per definire la sostenibilità sociale; strumenti per misurare i progressi; rafforzamento della responsabilità aziendale; orientamenti chiari per gli investitori; prevenzione del social washing. È indubbio che attività con effetti sociali dannosi comportano anche rischi economici significativi per le imprese e gli investitori.

Tabella 1.3 Tipo di rischio sociale e conseguenze (Fonte: elaborazione propria)

<b>Tipo Rischio</b>	<b>Esempio</b>	<b>Conseguenza Economica</b>	<b>Mitigazione Tassonomia</b>
<b>Reputazionale</b>	Violazioni diritti umani	Boicottaggi consumatori	Screening attività
<b>Legale</b>	Mancato dovere diligenza	Esclusione appalti pubblici	Conformità normativa
<b>Contenzioso</b>	Violazione diritti lavoratori	Cause legali onerose	Standard chiari
<b>Operativo</b>	Scioperi, conflitti lavoro	Interruzione catene fornitura	Dialogo sociale

<b>Sistemico</b>	Disuguaglianze crescenti	Instabilità economica/politica	Investimenti inclusivi
------------------	--------------------------	--------------------------------	------------------------

Il CESE sottolinea altresì, l'interconnessione tra rischi ambientali e sociali (es. inondazioni che causano perdita di abitazioni) e richiama l'attenzione sul lavoro della Banca Centrale Europea per rafforzare il monitoraggio dei rischi sistemici legati ai fattori di sostenibilità. La trasparenza costituisce elemento essenziale dell'efficienza del mercato, non solo per i capitali ma per l'intero sistema economico. Una tassonomia sociale potrebbe: contribuire al mercato interno sociale (articolo 3 TFUE); trovare equilibrio tra libertà economiche e diritti sociali/lavoratori; promuovere concorrenza leale e condizioni di parità; offrire maggiore visibilità alle imprese responsabili, favorire lo sviluppo delle imprese a impatto sociale. Il potenziale ruolo di trasformazione della tassonomia sarebbe rafforzato dalla diffusione della conoscenza e dall'educazione finanziaria sui temi della sostenibilità sociale. Sotto questo profilo, l'UE si è già imposta come leader mondiale nel campo della finanza sostenibile ambientale, il CESE incoraggia l'estensione alla dimensione sociale in termini di: sviluppo di un modello di riferimento globale per la tassonomia sociale; promozione del dibattito in sedi internazionali; esportazione del "modello sociale europeo" attraverso standard finanziari; contributo agli sforzi globali per il raggiungimento degli OSS; consolidamento del ruolo UE in tempi di tensioni internazionali. Ciò conferma che, un'architettura internazionale sulla finanza sostenibile deve tenere conto della sostenibilità sociale, particolarmente importante in contesti di guerra e instabilità geopolitica.

### 5.1 Sfide e rischi per imprese e le PMI

Le sfide per le imprese, ed in particolare per le PMI, di un sistema di classificazione con la lente *social*, sono legate al rischio che la tassonomia sociale aumenti significativamente gli impegni e gli oneri di comunicazione per le imprese per: overburdening reporting; procedure complesse; accesso limitato alle risorse; procedure di assessment degli impatti, rischi ed opportunità sociali.

Tabella 1.4 Sfide – soluzioni- soparticolareggetti (Fonte: elaborazione propria)

<b>Sfide</b>	<b>Soluzioni</b>	<b>Strumenti</b>	<b>Soggetti principali interessati</b>
<b>Overburdening reporting</b>	Minimizzare oneri, criteri semplici	Sinergie con CSRD	Tutte le imprese
<b>Complessità procedure</b>	Norme chiare, no duplicazioni	Coerenza legislativa	PMI, cooperative
<b>Accesso limitato risorse</b>	Pianificazione e controllo	Strumenti IT	PMI, organizzazioni non profit
<b>Valutazione impatto</b>	Servizi assessment sociale	Istituti finanziari, banche etiche	Investitori, imprese

Così come (tra i rischi) bisogna includere il rischio di una sostenibilità sociale di facciata. Sul punto il CESE ha già identificato le principali criticità e le soluzioni preventive. Le principali criticità potrebbero riguardare: la verifica di impegni e politiche che non garantiscono l'osservanza effettiva; le difficoltà nel controllo lungo catene di approvvigionamento complesse; la necessità di valutazioni

prestazioni reali, non solo dichiarazioni. Alcune soluzioni di prevenzione proposte includono: lo sviluppo di dati sociali quantificabili (quadro situazione sociale, OSS); il coinvolgimento di consigli di fabbrica e società civile nel monitoraggio; una tassonomia trasparente, affidabile e costantemente aggiornata; meccanismi di controllo indipendente; un sistema articolato di governance e controllo attraverso l'istituzione di un'agenzia di rating dell'UE focalizzata sulla sostenibilità per garantire l'efficacia della tassonomia sociale e la regolamentazione adeguata dei fornitori di dati finanziari e non finanziari.

### **6. *Accountability* e misurazione degli impatti, rischi ed opportunità sociali**

L'adozione della Direttiva (UE) 2022/2464, *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) segna una linea divisoria nella disciplina della rendicontazione di sostenibilità aziendale in Europa e nel nostro Paese a partire dai bilanci 2024 (per i soggetti obbligati CSRD). La CSRD, recepita in Italia con il D.Lgs. 125/2024, introduce un nuovo paradigma basato sugli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), standard obbligatori sviluppati dall'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) e adottati dalla Commissione Europea con Regolamento Delegato (UE) 2023/2772, e successive modifiche (con riferimento al contesto Omnibus). Il framework della rendicontazione si distingue tra "mandatory" e "voluntary", ma indipendentemente dal vincolo, individua le regole di *accountability* con le quali le imprese comunicano gli IROs e le proprie pratiche di sostenibilità ambientali, sociali e di governance. La cresciuta esigenza di *accountability*, per gli aspetti sociali non è stata accompagnata dall'individuazione di KPIs come per gli aspetti ambientali. L'industria finanziaria ha dimostrato fino ad oggi, più attenzione al rischio climatico piuttosto che al rischio sociale. Le informazioni inerenti al rating sociale dell'impresa includono: a) il modo in cui l'impresa incide sulla forza lavoro propria in termini di impatti rilevanti, positivi e negativi, che possono essere tanto effettivi quanto potenziali; b) eventuali azioni intraprese per prevenire, mitigare o porre rimedio agli impatti negativi, effettivi o potenziali, e per affrontare rischi e opportunità, nonché i risultati conseguiti; c) la natura, il tipo e la portata dei rischi e delle opportunità rilevanti dell'impresa connessi agli impatti e alle dipendenze in termini di forza lavoro propria, e il modo in cui l'impresa li gestisce; d) gli effetti finanziari sull'impresa nel breve, medio e lungo periodo provocati dai rischi e dalle opportunità rilevanti che derivano dai suoi impatti e dalle sue dipendenze in termini di forza lavoro propria (impatto finanziario). La produzione delle informazioni includono dati inerenti: tutti i lavoratori, anche quelli nella catena del valore a monte e a valle; le comunità interessate, i consumatori impattati dalle attività aziendali; il rispetto per i diritti umani, secondo principi internazionali; la trasparenza e la responsabilità per costruire la fiducia con e tra stakeholders. L'approccio generale adottato è quello di individuare e gestire gli impatti rilevanti, entity-specific, effettivi e potenziali. Ad esempio, per la forza lavoro i fattori o le questioni relative ai diritti umani includono: a) le condizioni di lavoro: i. occupazione sicura; ii. orario di lavoro; iii. salari adeguati; iv. dialogo sociale; v. libertà di associazione, esistenza di comitati aziendali e diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori; vi. contrattazione collettiva, inclusa la percentuale di forza lavoro dell'impresa coperta da contratti collettivi; vii. equilibrio tra vita professionale e vita privata; viii. salute e sicurezza; b) la parità di trattamento e di opportunità per tutti: i. parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore; ii. formazione e sviluppo delle competenze; iii. occupazione e inclusione delle persone con disabilità; iv. misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro; v. diversità; c) altri diritti connessi al lavoro,

compresi quelli che riguardano: i. il lavoro minorile; ii. il lavoro forzato; iii. gli alloggi adeguati; iv. la riservatezza. Il rating sociale si forma dunque sulla base di informazioni e dati quantitativi e qualitativi inerenti agli impatti, rischi ed opportunità sociali, agli obiettivi e metriche, politiche e investimenti in risorse inerenti alla gestione degli impatti sulle persone e sull'ambiente. Questo quadro così bene delineato non comprende però la misurazione tassonomica, si ferma a dati del tipo rappresentati nella tabella che segue.

Tabella 1.5 Esempi temi sociali e indicatori (Fonte: elaborazione propria)

Tema	Esempi di indicatori qualitativi
Diversità	- Numero di dipendenti (o collaboratori) per tipo di contratto, genere, fascia d'età, regione geografica, etnia (dove consentito), disabilità, ecc.
	- Tasso di nuove assunzioni e di turnover, disaggregato per età, genere e regione
	- Percentuale di donne e gruppi minoritari in ruoli dirigenziali e di governance
Salute e sicurezza sul lavoro	- Numero e tasso di infortuni, malattie professionali e decessi
	- Tasso di giorni persi per incidenti o malattie
Formazione e sviluppo	- Ore medie di formazione per dipendente, disaggregate per tipo di contratto, genere, età e regione
	- Percentuale di dipendenti che ricevono valutazioni regolari di performance e sviluppo professionale
Pratiche e diritti del lavoro	- Percentuale di dipendenti coperti da contratti collettivi
	- Numero di casi di lavoro forzato e/o minorile
Retribuzione e benefici	- Rapporto tra salario base d'ingresso per genere e salario minimo locale
	- Analisi del divario retributivo di genere e di altri gap salariali (es. etnia, disabilità)

### 6.1 L'analisi delle metodologie di misurazione per un linguaggio comune

L'analisi della letteratura scientifica sulla misurazione dell'impatto sociale delinea un'area di studio caratterizzata da una rapida e recente espansione, ma concettualmente ancora non consolidata. Come evidenziato per esempio da Alomoto et al. (2021), la maggior parte delle pubblicazioni accademiche sul tema è apparsa nel corso dell'ultimo decennio. Questo riflette un'istanza crescente che travalica la prassi consolidata della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR): si supera, infatti, la concezione di quest'ultima come un insieme di buone pratiche adottate in modo secondario rispetto dalle aziende, in favore di un'attenzione rigorosa verso la sostenibilità sociale, che permea ogni attività e processo della vita aziendale. L'impulso verso la misurazione scaturisce principalmente da due direttrici:

- l'istanza di *Accountability*: una crescente pressione da parte degli *stakeholder* (Molecke & Pinkse, 2017) che esigono dalle imprese una rendicontazione trasparente del valore generato per la collettività. Tale esigenza di *accountability* assume un rilievo particolare per le imprese

che beneficiano di forme di sostegno pubblico, le quali sono soggette a un vaglio ancora più stringente (Dawkins, 2002);

- i mercati finanziari: lo sviluppo esponenziale degli investimenti socialmente responsabili (*Socially Responsible Investment*, SRI), che ha determinato l'esigenza di strumenti di valutazione (es. rating, indici) per veicolare i flussi di capitale (Diez-Cañamero et al., 2020). Sotto il profilo delle metodologie di misurazione la letteratura scientifica è concorde nel rilevare l'attuale assenza di uno standard metodologico universalmente riconosciuto. Rawhouser et al. (2017) evidenziano una marcata eterogeneità nelle definizioni, nelle fonti di dati e nelle metodologie di operazionalizzazione dell'impatto. Questa disomogeneità ha favorito la proliferazione di un panorama di indici e rating marcatamente eterogeneo e privo di standard convergenti (Diez-Cañamero et al., 2020). Mentre il legislatore europeo si muove verso la definizione di standard, la dottrina scientifica restituisce un quadro analitico ricco ma disomogeneo. Per i *practitioners*, ciò si traduce nella necessità di operare in un contesto di relativa ambiguità, con il compito di selezionare, e, ove necessario, adattare, gli strumenti di misurazione più appropriati al contesto specifico dell'impresa, in attesa di un futuro consolidamento metodologico. Un esame più approfondito rivela che, al di là della classificazione generale, gli strumenti di misurazione si basano su logiche e tecniche analitiche profondamente diverse. La scelta metodologica non è neutra, ma implica diverse assunzioni su come "impatto" e "valore" debbano essere intesi.

#### *Metodologie quantitative: punteggi aggregati e correlazioni*

Un filone di ricerca primario si concentra sullo sviluppo di metriche quantitative per correlare la performance sociale al valore d'impresa. La metodologia prevalente in questo ambito (Jiao, 2010; Velte, 2021) segue un processo strutturato che utilizza database esterni: il punto di partenza è l'uso di database specializzati esterni, che forniscono valutazioni su molteplici dimensioni della performance sociale e ambientale (e.g. relazioni con i dipendenti, impatto sulla comunità, ambiente); e punta sulla costruzione di punteggi aggregati: i ricercatori aggregano questi indicatori per costruire punteggi sintetici. Jiao (2010), ad esempio, costruisce uno *stakeholder welfare score* (punteggio di benessere degli stakeholder) per misurare la capacità dell'impresa di soddisfare le attese dei portatori di interesse non-azionisti. Tali punteggi sono poi utilizzati come variabili in modelli econometrici per testarne la correlazione con indicatori di performance finanziaria, quale la Q di Tobin (che misura il valore di mercato dell'impresa).

#### *Metodologie basate sui rating*

Questo approccio, analizzato da Diez-Cañamero et al. (2020), non è una metodologia di misurazione interna, ma si basa su valutazioni esterne. I *Corporate Sustainability Systems (CSS)* (e.g. rating ESG) sono il prodotto di agenzie specializzate. La loro metodologia consiste nell'aggregare una vasta mole di dati (provenienti da report aziendali, media, database) e ponderarli secondo modelli proprietari per produrre un rating. La criticità qui risiede nella mancanza di trasparenza e nell'eterogeneità dei modelli di ponderazione tra le diverse agenzie, che porta a valutazioni spesso divergenti per la stessa impresa.

#### *La valorizzazione monetaria (IMV)*

Una metodologia specifica e avanzata, oggetto di intenso dibattito (Stroehle et al., 2025), è l'*Impact Measurement and Valuation (IMV)*. Questo approccio si distingue nettamente dai

precedenti per: i. obiettivo: l'IMV non si limita a misurare l'impatto, ma mira a tradurlo in unità monetarie; e ii. logica: cerca di calcolare il valore sociale o ambientale (positivo o negativo) generato o distrutto, per renderlo commensurabile con i dati finanziari e integrarlo nei processi decisionali e, potenzialmente, nei bilanci. Le criticità di questo metodo sono evidenziate dalla stessa si evidenziano nelle profonde implicazioni legate ai rischi di un'eccessiva semplificazione o di una finanziarizzazione di valori non di mercato, a fronte della promessa di una gestione aziendale realmente integrata.

- Metodologie basate sull'analisi testuale – Data la crescente rilevanza dei report di sostenibilità, un approccio metodologico emergente consiste nell'analizzarli come fonte di dati. Nechaev & Hain (2023) propongono metodi di analisi testuale (quantitativa e semantica) dei report di sostenibilità per estrarre informazioni concrete sugli impatti sociali. Questa tecnica permette di andare oltre la semplice dichiarazione di intenti, identificando la frequenza e la completezza nella trattazione di specifici temi sociali, al fine di valutare la trasparenza, la qualità e, in ultima istanza, la rilevanza della reportistica di sostenibilità.
- Metodologie operative e miste – La letteratura che osserva le imprese sul campo, in particolare le imprese sociali (Molecke & Pinkse, 2017), descrive una realtà metodologica pragmatica. In assenza di standard e sotto la pressione dell'*accountability*, le imprese adottano un approccio adattivo. Questo consiste nel combinare strumenti formali e informali: si affiancano indicatori di performance quantitativi (KPI) a indicatori e strumenti qualitativi (come storie di impatto, case studies, interviste) che, sebbene meno standardizzati, sono spesso più efficaci nel comunicare la natura dell'impatto sociale ai diversi stakeholder.

Ciò che si può affermare a conclusione, è che la letteratura scientifica, rappresenta l'immagine di un dominio in piena evoluzione, ricco di fermento metodologico ma ancora privo di un paradigma unificato. Questa frammentazione delle basi scientifiche si pone in netta tensione con la crescente domanda di informazioni sugli impatti e rischi ambientali e sociali proveniente dai mercati finanziari e dai legislatori e rende lo sforzo normativo di definizione di una Tassonomia Sociale estremamente rilevante e urgente.

### **7. Banche, obiettivi di decarbonizzazione e obiettivi sociali**

L'ultima indagine regionale di Banca d'Italia sul Credito Bancario (RBLS), giugno 2025, dimostra che la pianificazione strategica a lungo termine, per i prossimi anni, è fondamentale per aziende e istituti di credito anche medio e piccoli, per cogliere le opportunità e gestire i rischi di decarbonizzazione dell'economia reale secondo gli obiettivi del Green Deal.

.La pianificazione strategica a lungo termine trova fondamento sul fatto che opportunità e rischi derivanti da fattori climatici e ambientali si manifestano verosimilmente su orizzonti temporali tipicamente più lunghi di quelli considerati nei processi decisionali aziendali. In questo contesto gli obiettivi di decarbonizzazione influenzano il posizionamento competitivo sul mercato. Tuttavia, l'approccio di una strategia integrata e integrale non può prescindere dall'implementazione di criteri comunemente accettati di misurazione della socio-sostenibilità.

### **8. Un modello di simbiosi industriale: il caso Echo Labs**

Il caso di studio analizza il modello di simbiosi industriale sviluppato da Echo Labs, impresa sociale fondata da FERCAM nel 2021 con l'obiettivo di integrare i principi dell'economia circolare e dell'inclusione sociale all'interno della filiera logistica. Attraverso il riuso dei materiali e la creazione di percorsi formativi per persone in situazioni di fragilità, l'iniziativa

ha trasformato la gestione degli imballaggi in un processo rigenerativo che genera valore ambientale, economico e umano. I risultati evidenziano l'emergere di un modello capace di coniugare performance industriale e impatto sociale, offrendo un contributo originale al dibattito sull'evoluzione sostenibile della logistica.

### *8.1 La sfida ambientale del settore logistico*

La logistica è uno dei settori più rilevanti dell'economia europea, ma anche tra i più impattanti: circa il 25% delle emissioni di CO<sub>2</sub> nell'UE proviene dai trasporti, e il 36% è legato alla movimentazione delle merci<sup>3</sup>. A questo si aggiunge il tema dei rifiuti: in Europa il 40% della plastica e il 50% della carta vengono impiegati per imballaggi<sup>4</sup>, e senza un cambio di rotta entro il 2030 i rifiuti di packaging cresceranno del 19%.

In questo contesto nasce Echo Labs, laboratorio sociale e ambientale promosso da FERCAM e poi sostenuto anche dalla neocostituita DACHSER & FERCAM Italia.

L'impresa sociale senza scopo di lucro opera per ridurre gli sprechi nella filiera logistica e per creare nuove opportunità di lavoro inclusivo. Come afferma Dino Menichetti, Presidente di Echo Labs: «da una singola piccola goccia possono nascere onde sempre più grandi: da una necessità pratica è nata una rete di valore capace di generare impatti ambientali e sociali tangibili».

### *8.2 Da progetto pilota a modello rigenerativo*

L'idea di Echo Labs nasce con il un primo progetto pilota, l'"Echo Park", inaugurato nel 2022 presso la filiale FERCAM di Roma. Si tratta di un'area relax sostenibile per autisti e operatori realizzata utilizzando materiali di recupero provenienti dalla filiera logistica, principalmente pallet, casse in legno e container dismessi. Da questa prima esperienza è nata poi una vera e propria falegnameria sociale permanente, che oggi impiega stabilmente cinque persone.

I dati raccolti e presentati nell'annuale Bilancio Sociale confermano l'impatto positivo del modello nell'approccio circolare alla gestione dei materiali. Nel solo 2024, Echo Labs ha recuperato 11,2 tonnellate di legno da imballaggi a fine vita, evitando l'emissione di 5,1 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalenti, calcolate secondo standard ISO 14040 e 14045 e tracciate in collaborazione con la piattaforma Regusto. L'adozione di pratiche di upcycling ha reso possibile la produzione di arredi di eco design interamente realizzati con legno di recupero proveniente dalla filiera logistica attraverso un processo di progettazione sostenibile.

### *8.3 Impatto sociale e riconoscimento internazionale*

Sul piano sociale, l'impresa ha attivato percorsi di inserimento lavorativo per richiedenti asilo e persone in condizioni di vulnerabilità, offrendo formazione certificata in eco-falegnameria e opportunità di impiego stabile. Come sottolinea Claudia Coscarella, Project Manager di Echo Labs, «la rigenerazione dei materiali è sempre anche rigenerazione di competenze». Questo legame tra materia e persona è l'elemento distintivo del modello, che trasforma il concetto di sostenibilità in una pratica formativa e relazionale. Per il terzo anno consecutivo, Echo Labs è stata riconosciuta da UNHCR, Agenzia ONU per i Rifugiati, nell'ambito del programma "Welcome. Working for Refugee Integration", che premia le imprese impegnate in percorsi concreti di inclusione lavorativa per persone rifugiate e richiedenti asilo. In particolare, Echo Labs si è distinta per l'attivazione di percorsi formativi e occupazionali che favoriscono la transizione verso un lavoro stabile e qualificato, valorizzando le competenze individuali e

creando ambienti di lavoro inclusivi e partecipativi. Il laboratorio rappresenta così un esempio virtuoso di come la logistica possa farsi leva di integrazione e sviluppo territoriale, traducendo i principi dell'economia circolare in un'esperienza di rigenerazione anche umana oltre che materiale. Dal punto di vista organizzativo ed economico, la sinergia tra FERCAM, DACHSER & FERCAM Italia e la rete di partner territoriali, ha rafforzato la reputazione aziendale e generato nuove forme di collaborazione intersettoriale. L'esperienza dimostra come la simbiosi industriale possa agire come leva di sviluppo sostenibile, in cui le risorse rigenerate diventano strumenti per la crescita collettiva e il valore prodotto si distribuisce lungo l'intera catena logistica.

#### *8.4 Verso una logistica rigenerativa*

Un limite della presente analisi riguarda la valutazione dell'impatto sociale, che al momento si basa su indicatori descrittivi e qualitativi, quali il numero di persone coinvolte, le ore di formazione erogate e le collaborazioni attivate. La carenza di metriche standardizzate e l'unicità della tipologia di attività rendono tuttavia difficile la comparazione con altri modelli di impresa sociale o con esperienze analoghe di economia circolare nel settore logistico. Sarà pertanto utile introdurre strumenti di misurazione integrata, come piattaforme di life cycle assessment e indicatori di impatto sociale certificati, in grado di quantificare con maggiore precisione il valore complessivo generato. L'esperienza di Echo Labs offre un esempio concreto di come la logistica possa diventare motore di innovazione sostenibile. Il progetto migliora la reputazione delle imprese coinvolte, rafforza la coesione interna e crea nuove forme di collaborazione con il territorio. In tre anni, l'iniziativa ha contribuito al raggiungimento di diversi obiettivi dell'Agenda 2030, tra cui l'SDG 8 (lavoro dignitoso e crescita economica), l'SDG 12 (consumo e produzione responsabili) e l'SDG 17 (partnership per gli obiettivi). L'originalità del progetto risiede nella sua natura ibrida e sperimentale: Echo Labs non si limita a interpretare la sostenibilità come responsabilità d'impresa, ma la traduce in un dispositivo operativo di innovazione sociale. Il modello introduce una nuova prospettiva di "logistica rigenerativa", in cui l'efficienza produttiva e la creazione di valore sociale si fondono in un unico processo. La sperimentazione diretta, la scalabilità delle pratiche e la capacità di connettere settori diversi ne fanno un caso emblematico di innovazione sistemica. In conclusione, Echo Labs dimostra che anche un settore percepito come tecnico e standardizzato può generare impatti positivi per le persone e per i territori, ridefinendo la logistica come piattaforma di ricerca, collaborazione e trasformazione. La sua forza risiede nella prova concreta che la sostenibilità non è solo un obiettivo da raggiungere, ma un modo di operare capace di costruire valore condiviso e duraturo.

### **9. Discussioni e conclusioni.**

Al di là del modello virtuoso di Echo Labs che si distingue per l'analisi degli impatti e la valutazione dei rischi sociali, in genere uno dei principali ostacoli allo sviluppo degli investimenti sociali è la mancanza di un regolamento che disciplini definizioni univoche e metriche condivise per misurare impatti, rischi ed opportunità sociali. A differenza degli investimenti ambientali, dove esistono metriche consolidate (emissioni di CO<sub>2</sub>, efficienza energetica, ecc.), gli investimenti sociali mancano di criteri oggettivi comparabili di misurazione e KPIs. Questa lacuna normativa genera difficoltà di comparazione tra diverse opportunità di investimento; potrebbe creare un potenziale rischio di greenwashing sociale

e di pratiche di comunicazione ingannevole; rende difficile individuare impatti, rischi ed opportunità sociali. Un progetto di Tassonomia sociale può rispondere a queste sfide fornendo definizioni chiare e oggettive di cosa costituisce un investimento sociale; criteri standardizzati per misurare i contributi sociali positivi e contenere gli impatti negativi; *framework* comuni per la rendicontazione degli IROs Sociali; la base per lo sviluppo di prodotti finanziari innovativi.

**Bibliografia**

- Dawkins, C. E. (2002). Corporate Welfare, Corporate Citizenship, and the Question of Accountability. *Business & Society*, 41(3), 267–290.
- Jiao, Y. (2010). Stakeholder welfare and firm value. *Journal of Banking & Finance*, 34(10), 2549–2561.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550–568.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
- Diez-Cañamero, B., Bishara, T., Otegi-Olaso, J. R., Minguez, R., & Fernández, J. M. (2020). Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings and Ratings. *Sustainability*, 12(5), 2153.
- Alomoto, W., Niñerola, A., & Pié, L. (2022). Social Impact Assessment: A Systematic Review of Literature. *Social Indicators Research*, 161, 225–250.
- Velte, P. (2022). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72, 627–675.
- Nechaev, I., & Hain, D. S. (2023). Social impacts reflected in CSR reports: Method of extraction and link to firms' innovation capacity. *Journal of Cleaner Production*, 429, 139256.
- Riccardo Bauer, Monica Peta, (2024), Reporting di sostenibilità ESG, Maggioli
- Stroehle, J., Gümüşay, A. A., Edinger-Schons, L. M., Vogel, A., Ebrahim, A., Rasche, A., King, A., Pucker, K., Barker, R., Reinecke, J., Michelin, G., Cooper, S., Etzion, D., Harji, K., Besharov, M., Mayer, C., Hsieh, N.-h., & van den Terrell, E. (2025). A Critical Examination of Corporate Environmental and Social Impact Measurement and Valuation. *Journal of Management Inquiry*, 35(1), 3–1





# Il ruolo dell'HR evoluto nella trasformazione sostenibile delle PMI: allineamento tra la visione dell'impresa e il progetto di vita delle persone

**Beatrice Scappini**

Presidente della Commissione di Sostenibilità dell'UNGDCCEC; Co-fondatrice di IPLUS  
[beatrice.scappini@i-plus.it](mailto:beatrice.scappini@i-plus.it)

## Abstract

**Obiettivo del paper:** il presente contributo esplora come la funzione delle Risorse Umane, se professionalizzata, possa diventare una leva strategica per la trasformazione sostenibile delle PMI, in particolare nel favorire l'allineamento tra visione aziendale e progetto di vita dei lavoratori. Un focus particolare è posto sul contributo delle donne-madri, in particolare giovani, nei processi decisionali e nella governance. Un ulteriore focus è posto sul sentirsi coinvolti nella vision aziendale da parte del personale giovane, grazie a un'attenzione al loro progetto di vita.

**Metodologia:** l'approccio adottato è di tipo qualitativo, fondato su esperienze dirette di consulenza in ambito ESG, analisi normativa (Green Deal, CSRD, ESRS) e osservazione di pratiche organizzative in PMI italiane in fase di transizione.

**Risultati:** l'HR evoluto consente una gestione integrata e predittiva dei dati relativi alle persone, favorendo politiche di benessere, coinvolgimento e inclusione. La valorizzazione delle donne-madri emerge come un acceleratore di modelli di leadership empatici e orientati alla sostenibilità. L'investimento nella relazione con i lavoratori genera maggiore motivazione e allineamento al progetto di lungo termine di un'impresa.

**Limiti della ricerca:** l'articolo propone uno spunto teorico e operativo di lettura della funzione HR nella sostenibilità aziendale.

**Implicazioni pratiche:** si propongono strumenti operativi quali codici etici, deleghe gestorie ESG, welfare aziendale, piani industriali sostenibili e policy per la valorizzazione dei ruoli familiari nei contesti lavorativi.

**Originalità del paper:** il documento propone una lettura innovativa e integrata dei ruoli HR nella transizione sostenibile, con un focus su progettualità individuale, governance inclusiva e nuove esigenze di rendicontazione.

**Parole chiave:** HR evoluto; sostenibilità d'impresa; donne-madri; progetto di vita e di famiglia; trasformazione organizzativa; ESG.

## Abstract (english version)

**Purpose:** This paper explores how a professionalised Human Resources function can become a strategic lever for the sustainable transformation of SMEs, in particular by fostering alignment between the company's vision and employees' life projects. Special attention is devoted to the contribution of women-mothers, especially younger ones, to decision-making processes and corporate governance. A further focus is placed on the extent to which younger staff feel engaged in the corporate vision, thanks to explicit recognition of their life plans.

**Methodology:** The approach is qualitative and is based on direct consulting experience in the ESG field, regulatory analysis (Green Deal, CSRD, ESRS) and observation of organisational practices in Italian SMEs undergoing transition.

**Findings:** An “evolved” HR function enables an integrated and forward-looking management of people-related data, supporting policies on wellbeing, engagement, and inclusion. The enhancement of women-mothers emerges as a catalyst for more empathetic and sustainability-oriented leadership models. Investing in the relationship with employees generates higher motivation and stronger alignment with the company’s long-term strategy.

**Research limitations:** The article offers a theoretical and operational perspective on the HR function within corporate sustainability, without claiming to provide an exhaustive empirical analysis.

**Practical implications:** The paper suggests operational tools such as codes of ethics, ESG management mandates, corporate welfare schemes, sustainable industrial plans, and policies designed to recognise and value family roles in the workplace.

**Originality:** The paper proposes an innovative and integrated view of HR roles in the sustainability transition, with a focus on individual life projects, inclusive governance, and new reporting requirements.

**Keywords:** advanced HR; corporate sustainability; women-mothers; life and family project; organisational transformation; ESG.

## 1. Introduzione

Il presente contributo esplora come la funzione delle Risorse Umane, se professionalizzata, possa diventare una leva strategica per la trasformazione sostenibile delle PMI, in particolare nel favorire l’allineamento tra visione aziendale e progetto di vita dei lavoratori. Un focus particolare è posto sul contributo delle donne-madri, in particolare giovani, nei processi decisionali e nella governance. Un ulteriore focus è posto sul sentirsi coinvolti nella vision aziendale da parte del personale giovane, grazie a un’attenzione al loro progetto di vita. La crescente pressione verso la transizione sostenibile, stimolata a livello europeo dal Green Deal e rafforzata dalla normativa sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) e dai nuovi standard ESRS, sta imprimendo una trasformazione profonda alle logiche di funzionamento delle imprese. Tale cambiamento è certamente di natura tecnologica o ambientale, ma è anzitutto culturale e organizzativa. Le piccole e medie imprese, che rappresentano l’ossatura produttiva del sistema economico italiano, si trovano oggi nella necessità di rivedere la propria governance, la gestione interna delle risorse umane e ambientali e l’identità aziendale, in chiave coerente con i nuovi paradigmi di sviluppo sostenibile. In tale scenario, la funzione delle Risorse Umane deve andare oltre all’essere un centro di costo o una mera unità amministrativa dedicata alla gestione del personale. Deve evolvere, assumendo un ruolo strategico e trasformativo, diventando ponte tra la visione aziendale e il progetto di vita delle persone che compongono l’organizzazione. È in questo spazio di connessione tra dimensione economico-produttiva e dimensione esistenziale-individuale che si gioca oggi la vera innovazione sostenibile delle imprese, all’interno di una 5<sup>a</sup> rivoluzione industriale definita da molti studiosi come la rivoluzione dell’integrazione tra tecnologia, umanesimo e transizione ecologica, che impone l’adozione di modelli organizzativi orientati alla centralità delle relazioni e dell’essere comunità.

## 2. Stato dell'arte

### 2.1 L'HR come ponte tra visione aziendale e progetto di vita

La crescente pressione verso la transizione sostenibile, stimolata a livello europeo dal Green Deal e rafforzata dalla normativa sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) e dai nuovi standard ESRS, sta imprimendo una trasformazione profonda alle logiche di funzionamento delle imprese. Tale cambiamento è sia di natura tecnologica o ambientale, ma è anzitutto culturale e organizzativa. Le piccole e medie imprese, che rappresentano l'ossatura produttiva del sistema economico italiano, si trovano oggi nella necessità di rivedere la propria governance, la gestione interna delle risorse umane e ambientali e l'identità aziendale, in chiave coerente con i nuovi paradigmi di sviluppo sostenibile. In tale scenario, la funzione delle Risorse Umane deve andare oltre all'essere un centro di costo o una mera unità amministrativa dedicata alla gestione del personale. Deve evolvere, assumendo un ruolo strategico e trasformativo, diventando ponte tra la visione aziendale e il progetto di vita delle persone che compongono l'organizzazione. È in questo spazio di connessione tra dimensione economico-produttiva e dimensione esistenziale-individuale che si gioca oggi la vera innovazione sostenibile delle imprese. La 5<sup>a</sup> rivoluzione industriale, definita da molti studiosi come la rivoluzione dell'integrazione tra tecnologia, umanesimo e transizione ecologia, impone l'adozione di un equilibrio di modelli organizzativi che virano verso la centralità delle relazioni e dell'essere comunità. Le imprese sono chiamate a superare la logica lineare, gerarchica e funzionale per abbracciare approcci sistemici, flessibili e adattivi. In questo contesto, l'HR diventa la leva principale per la gestione del cambiamento, la valorizzazione del capitale umano e la costruzione di un'identità aziendale coerente con i principi ESG (Environmental, Social, Governance).

Le nuove aspettative dei lavoratori, in particolare delle giovani generazioni, ruotano attorno a valori quali l'inclusione, la trasparenza, il senso del lavoro, l'equilibrio vita-lavoro e la partecipazione ai processi decisionali. L'HR evoluto è chiamato ad ascoltare questi bisogni, ad anticiparli e a trasformarli in linee guida operative per il management, co-costruendo con essi una cultura organizzativa in cui le persone possano esprimere il proprio potenziale e contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali, così da garantirne la continuità del business. Un aspetto centrale di questa trasformazione è la capacità dell'HR di attivare sistemi di ascolto strutturati, capaci di intercettare le aspettative profonde delle persone. Strumenti come le survey periodiche sul clima aziendale, i colloqui individuali, i focus group e le piattaforme digitali per il feedback continuo, se ben implementati, permettono di raccogliere dati qualitativi e quantitativi utili a mappare il grado di allineamento tra la missione dell'impresa e i progetti di vita dei lavoratori. Questa attività di ascolto, se associata a un sistema di valorizzazione meritocratica, crea le condizioni per una fidelizzazione duratura e per la crescita del capitale reputazionale interno. Inoltre, la funzione HR, se dotata delle giuste competenze e tecnologie, può integrare le informazioni raccolte in modelli predittivi utili alla pianificazione strategica. La raccolta strutturata di dati su competenze, aspettative, percorsi di carriera, flessibilità richiesta e fabbisogni formativi consente di alimentare sistemi informativi avanzati, interfacciabili con le dashboard ESG dell'impresa. Tali strumenti digitali consentono una governance più consapevole delle risorse umane, contribuendo alla costruzione di scenari previsionali coerenti con le strategie di sostenibilità aziendale. In particolare, l'integrazione tra

digitalizzazione e gestione HR può essere potenziata attraverso strumenti di intelligenza artificiale e machine learning, capaci di individuare pattern di comportamento, correlazioni tra indicatori sociali, prestazioni operative ed anche impatto ambientale aziendale, fino ad arrivare a fattori predittivi di turnover o malessere organizzativo. Ciò consente di intervenire con tempestività e precisione, aumentando la resilienza dell'organizzazione. Un'altra dimensione chiave è la personalizzazione dei percorsi professionali. In un mondo del lavoro sempre più complesso, l'HR è chiamato a progettare percorsi di carriera modulari, costruiti sulla base delle attitudini, delle aspettative e delle fasi di vita dei collaboratori. L'approccio *one-size-fits-all* non è più sostenibile né efficace. Le imprese che investono nella personalizzazione aumentano la *retention* e migliorano l'*employer branding*, due leve fondamentali in un mercato del lavoro sempre più competitivo. L'HR evoluto è anche custode dei valori aziendali. Attraverso la formalizzazione di policy etiche, codici di condotta, regolamenti interni e sistemi di incentivazione coerenti con i principi ESG, contribuisce a dare coerenza all'identità dell'impresa. La costruzione di una cultura aziendale sostenibile passa infatti dalla coerenza tra valori dichiarati e comportamenti praticati. L'HR, in tal senso, funge da garante della reputazione interna e da promotore della cultura della responsabilità. Particolare attenzione va posta anche alla funzione educativa dell'HR nei confronti della leadership. I manager, oggi più che mai, devono essere accompagnati in un percorso di aggiornamento continuo sulle tematiche della sostenibilità, del benessere organizzativo, della diversity & inclusion e della gestione etica del potere. L'HR può diventare un alleato strategico nella costruzione di stili di leadership autentici, orientati al lungo periodo e in grado di attivare il potenziale delle persone attraverso la fiducia e l'esempio. Di conseguenza, l'HR può svolgere un ruolo fondamentale nel favorire l'allineamento tra impresa e comunità. Attraverso il coinvolgimento dei dipendenti in progetti di responsabilità sociale, in percorsi di volontariato aziendale, in iniziative di innovazione sociale territoriale, è possibile rafforzare il senso di appartenenza e contribuire al posizionamento dell'impresa come attore generativo all'interno del proprio contesto.

## **2.2. Donne-madri e nuove leadership sostenibili**

La transizione verso modelli di impresa sostenibile richiede un profondo ripensamento della leadership al fine di ricostruire l'identità stessa dell'organizzazione in funzione di valori, visioni e stili gestionali coerenti con i principi della sostenibilità integrata. In questo processo, le donne-madri rappresentano un driver ancora troppo sottovalutato, ma strategico, per innescare una trasformazione culturale e organizzativa autentica e duratura. Il contributo delle donne al mondo del lavoro e alla governance delle imprese è ampiamente documentato dalla letteratura manageriale. Numerosi studi hanno evidenziato che la presenza femminile nei board e nei ruoli di leadership è associata a una maggiore sensibilità al rischio, a una visione di lungo periodo e a una più spiccata capacità di inclusione. Quando questo contributo si arricchisce dell'esperienza materna, si aggiunge un ulteriore livello di complessità, resilienza e intelligenza relazionale. Le donne-madri portano sia competenze tecniche o gestionali, sia e soprattutto un capitale esperienziale che può trasformarsi in valore per l'intera organizzazione. Essere madre oggi, soprattutto in una società post-moderna e in contesti ad alta intensità professionale, significa sviluppare una serie di abilità che sono pienamente coerenti con i requisiti della leadership sostenibile: capacità di pianificazione e di adattamento, gestione di conflitti, negoziazione, prioritizzazione delle risorse, cura dell'altro, ascolto attivo e gestione

dell'incertezza. L'esperienza della maternità, inoltre, contribuisce a sviluppare una maggiore consapevolezza dei limiti, del tempo e della responsabilità. In un mondo aziendale sempre più caratterizzato da complessità e volatilità, questi elementi costituiscono un vantaggio competitivo. L'ingresso delle donne-madri nei ruoli decisionali consente di introdurre uno stile di leadership più empatico e più attento alle relazioni, ai tempi della vita e alla sostenibilità delle scelte nel lungo periodo. Si tratta di una leadership che tende a costruire alleanze piuttosto che gerarchie, che valorizza il dialogo e il confronto come strumenti di coordinamento e che sa riconoscere le interdipendenze tra benessere organizzativo, produttività e impatto sociale. Oltre ad avere, la sensibilità verso i concetti racchiusi nel termine sostenibilità, intesa soprattutto come longevità dell'impresa e i relativi impatti positivi e negativi di lungo termine, prendendosi le responsabilità sia di oggi, sia quelle ereditate, sia quelle verso le future generazioni. Tuttavia, nonostante le potenzialità, l'ingresso stabile delle donne-madri nei percorsi di carriera e nella governance d'impresa resta ancora ostacolato da una cultura organizzativa spesso rigida, orientata alla performance individuale, alla presenza fisica continuativa e a modelli di carriera lineari. Il risultato è un fenomeno noto come *maternal wall*, ovvero quella barriera invisibile che penalizza le donne nel momento in cui diventano madri, sia in termini di opportunità di crescita sia di riconoscimento del valore professionale.

Per superare tale barriera, occorre ripensare in profondità le politiche HR e i modelli organizzativi delle imprese private, al di là delle politiche di welfare pubbliche, con cui può esserci una integrazione, introducendo strumenti di flessibilità e valorizzazione delle competenze trasversali. La funzione HR ha il compito di facilitare questo cambiamento, operando su più livelli:

1. Revisione dei sistemi di valutazione e carriera: i criteri di performance devono essere ampliati, includendo indicatori legati alla capacità di generare impatto positivo, alla qualità delle relazioni interne e al contributo alla cultura organizzativa. L'adozione di modelli multidimensionali e di feedback a tutto tondo può favorire una valutazione più equa e includente.
2. Flessibilità organizzativa e work-life integration: il lavoro agile, la possibilità di personalizzare gli orari, la job rotation e i percorsi di carriera non lineari devono diventare parte integrante dell'offerta organizzativa, non solo per le madri, ma per tutti i caregiver e per chiunque viva fasi di vita non lineari e con esigenze particolari.
3. Codici etici e policy inclusive: le imprese devono dotarsi di documenti formali che riconoscano esplicitamente il valore della genitorialità, contrastino ogni forma di discriminazione e promuovano una cultura del rispetto e dell'inclusione. I regolamenti aziendali possono includere clausole specifiche sul supporto alla maternità, sulla tutela del rientro dopo il congedo e sulla possibilità di accedere a percorsi di mentoring dedicati.
4. Welfare personalizzato e servizi alla genitorialità: i piani di welfare aziendale possono prevedere supporti concreti come servizi di baby-sitting, contributi economici per le spese scolastiche, sportelli di ascolto psicologico e programmi di accompagnamento al rientro. Tali misure hanno dimostrato effetti positivi sulla soddisfazione lavorativa, sulla retention e sulla produttività.
5. *Empowerment* femminile e networking interno: la creazione di spazi di confronto, comunità professionali interne e programmi di *empowerment* consente alle donne-madri

di sentirsi parte attiva dell'organizzazione, di condividere esperienze e di costruire alleanze trasversali. L'HR può facilitare questo processo anche attraverso la formazione alla leadership inclusiva rivolta ai manager.

6. Misurazione dell'impatto sociale interno: le imprese possono adottare strumenti di valutazione del capitale umano che includano indicatori di equità di trattamento e qualità della vita lavorativa, e molto altro. Questi dati possono essere integrati nei report di sostenibilità contribuendo alla reputazione aziendale e al posizionamento strategico.

Il coinvolgimento delle donne-madri nella costruzione della cultura organizzativa sostenibile è un atto di giustizia sociale ed anche una scelta razionale e coerente con le logiche dell'innovazione. Le organizzazioni che riconoscono il valore delle esperienze di cura e che sanno valorizzare la pluralità delle traiettorie professionali sono anche quelle che dimostrano maggiore capacità di adattamento, di attrazione dei talenti e di risposta ai bisogni del mercato. Inoltre, la promozione di leadership femminili sostenibili ha effetti positivi anche all'esterno dell'impresa, influenzando i modelli di consumo, le filiere e le comunità territoriali. Le donne in ruoli decisionali tendono a favorire politiche di responsabilità sociale e ambientale, a privilegiare la trasparenza e a promuovere modelli di business orientati alla creazione di valore condiviso. La sostenibilità è anzitutto una questione di relazioni e di visione comunitaria dell'impresa. Inserire la maternità, la genitorialità e l'esperienza femminile come dimensioni chiave della strategia aziendale significa scegliere una via di innovazione responsabile, in grado di coniugare benessere, produttività e impatto positivo. E, in questa prospettiva, le donne-madri non sono un'eccezione da gestire, ma una risorsa da valorizzare pienamente.

### **2.3. L'HR come community manager: allineamento generazionale, progetto di vita e sostenibilità organizzativa**

La questione dell'allineamento dei lavoratori, in particolare delle giovani generazioni, alla visione aziendale rappresenta oggi una delle sfide più complesse e strategiche per le piccole e medie imprese. Non si tratta più soltanto di attrarre talenti o di contenere il turnover, ma di costruire un patto intergenerazionale fondato su valori condivisi, su aspettative reciproche esplicitate e su una progettualità comune che sappia tenere insieme gli obiettivi di business e i progetti di vita individuali. In questo scenario, la funzione HR altamente professionalizzata può assumere il ruolo di garante e facilitatore di tale allineamento, trasformandosi da unità amministrativa a vero e proprio community manager interno. Secondo la teoria originaria della sostenibilità d'impresa, l'organizzazione che crea valore condiviso per i propri stakeholder deve necessariamente partire dall'interno. Prima di orientarsi verso la comunità esterna, il territorio o la filiera; l'impresa sostenibile deve occuparsi del proprio capitale umano, costruendo un ambiente di lavoro umano, motivante e capace di stimolare innovazione. Questa prospettiva, che trova le sue radici nei principi dello *stakeholder capitalism* e nelle teorie della *corporate social responsibility* (CSR), ribalta la logica tradizionale secondo cui l'impresa esiste solo per massimizzare il profitto degli azionisti, la quale invece esiste per creare valore condiviso per e con gli stakeholder. Infatti, essa propone un modello in cui il benessere dei lavoratori diventa il prerequisito per la creazione di valore economico duraturo. Un'azienda che riesce a generare un clima interno positivo, comunitario e orientato alla crescita personale e professionale dei propri collaboratori diventa naturalmente attrattiva. L'immagine evocativa dell'impresa di successo come quella che ha "fuori dalla porta una fila di persone col desiderio di lavorare lì" non è

soltanto una metafora retorica, ma il risultato tangibile di una strategia di people management coerente, trasparente e orientata alla sostenibilità relazionale. In tale contesto, l'*employer branding* oltre ad essere costruito attraverso campagne di comunicazione esterna, è soprattutto basato sull'esperienza quotidiana vissuta dai collaboratori e raccontata spontaneamente all'esterno. Lo stakeholder engagement, concetto cardine dello sviluppo sostenibile sin dalle sue origini, deve andare oltre all'essere relegato alla dimensione delle pubbliche relazioni verso clienti, fornitori o istituzioni. Deve, invece, trovare espressione anche, e soprattutto, all'interno dell'organizzazione. Il ruolo tradizionalmente definito come pubbliche relazioni può e deve evolversi in quello di community manager interno, una figura capace di ascoltare, raccogliere istanze, mediare aspettative e costruire spazi di dialogo e partecipazione. Questa funzione può essere efficacemente presidiata dall'HR professionalizzato, che diventa il punto di contatto privilegiato tra la visione imprenditoriale e le aspirazioni delle persone. Il valore generato da questo approccio è molteplice: fidelizzazione dei talenti, riduzione dei costi legati al turnover, aumento della produttività, rafforzamento della reputazione aziendale, maggiore capacità di innovazione e, non da ultimo, allineamento strategico tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali. Quest'ultimo elemento è fondamentale per garantire la *business continuity*, ossia la capacità dell'impresa di prosperare nel tempo mantenendo coerenza, resilienza e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto. Le giovani generazioni, in particolare i Millennials e la Generazione Z, manifestano aspettative profondamente diverse rispetto alle generazioni precedenti. Cercano sicuramente un lavoro, ma soprattutto un'esperienza di senso della vita da vivere nel lungo e intenso tempo del lavoro. Vogliono sentirsi parte di un progetto più grande, riconoscersi nei valori dell'organizzazione, avere voce nei processi decisionali e vedere riconosciuto il proprio contributo in termini sia economici sia di crescita personale e di impatto sociale ed ambientale. Il lavoro, per tali generazioni, non è separabile dal progetto di vita complessivo: è parte integrante di esso, e deve quindi essere coerente con le proprie aspirazioni, con i propri valori etici e con le proprie scelte esistenziali. Questa nuova consapevolezza generazionale, rafforzata post-pandemia e con l'accelerazione della digitalizzazione, pone le imprese di fronte a una domanda fondamentale: come possiamo costruire un ambiente organizzativo in cui i lavoratori giovani non solo restino, ma si sentano alleati dell'azienda e della proprietà e parte della comunità aziendale? La risposta passa necessariamente attraverso l'ascolto attivo, la personalizzazione dei percorsi professionali e la valorizzazione dei progetti di vita e di famiglia come elementi costitutivi dell'identità lavorativa. L'ascolto non può essere occasionale o strumentale. Deve diventare una pratica strutturata, continua e bidirezionale. Gli sportelli di ascolto periodici, i colloqui individuali di sviluppo, le survey anonime sul clima organizzativo, i focus group tematici e le piattaforme digitali di feedback sono tutti strumenti che consentono di intercettare bisogni, aspettative, criticità e opportunità. L'HR evoluto sa utilizzare questi strumenti sia per raccogliere dati sia per trasformarli in politiche concrete, in interventi mirati e in processi di miglioramento continuo. L'individuazione delle attitudini personali rappresenta un ulteriore elemento chiave. Ogni persona porta con sé un patrimonio di competenze, inclinazioni, talenti e potenzialità che spesso non vengono esplorate né valorizzate. L'HR professionalizzato deve essere in grado di mappare tale capitale umano latente, attraverso strumenti di assessment, percorsi di orientamento interno, coaching individualizzato e programmi di sviluppo su misura. Si tratta di costruire percorsi professionali flessibili, adattabili alle diverse fasi di vita e coerenti con le aspirazioni personali. Un giovane lavoratore che vede

riconosciute le proprie attitudini, che viene accompagnato in un percorso di crescita personalizzato e che percepisce l'interesse dell'azienda verso il proprio progetto di vita, sarà naturalmente più incline a investire energie, competenze e creatività nell'organizzazione. Al contrario, l'assenza di ascolto, la rigidità dei ruoli e l'indifferenza verso le aspirazioni individuali generano disaffezione, disimpegno e, inevitabilmente, abbandono. Un tema particolarmente rilevante in questa prospettiva è il riconoscimento e la valorizzazione dei progetti familiari. Le giovani generazioni manifestano un desiderio di costruire relazioni affettive stabili e di formare una famiglia. Tuttavia, la percezione diffusa è che tale scelta comporti costi elevati in termini di carriera, flessibilità e riconoscimento professionale. Le donne, in particolare, continuano a vivere una forte tensione tra maternità e lavoro, ma anche i giovani uomini cominciano a manifestare il desiderio di essere padri presenti, di condividere la cura dei figli e di non sacrificare la dimensione affettiva a fronte della contropartita della produttività. L'impresa che sceglie di sostenere i progetti familiari dei propri collaboratori compie una scelta strategica di lungo periodo: le persone che vivono in equilibrio tra vita privata e vita professionale sono più serene, più produttive, più creative e più fedeli all'organizzazione. Sostenere la genitorialità, offrire flessibilità oraria, prevedere congedi parentali retribuiti oltre il minimo di legge, creare servizi di supporto alla famiglia e riconoscere il valore sociale della cura significa investire nel benessere delle persone e, di riflesso, nella sostenibilità, marginalità e longevità dell'impresa. Questo approccio richiede un cambio di paradigma culturale profondo. Le piccole e microimprese italiane, talvolta sono ancorate a modelli di gestione del personale informali, basati su relazioni personali, su logiche di fedeltà implicita e su una visione del lavoro come sacrificio e dedizione totale. Tali modelli, pur avendo garantito continuità e crescita in un contesto economico diverso, oggi non sono più sostenibili. I giovani non accettano più l'idea che il lavoro debba assorbire interamente la vita, né sono disposti a restare in un'organizzazione che non riconosce il loro valore o che non offre prospettive di crescita chiare.

Per realizzare questa trasformazione culturale e organizzativa, le imprese devono investire in competenze professionali specifiche, perché non è sufficiente delegare la gestione del personale a figure amministrative o a imprenditori oberati da molteplici responsabilità. È necessario introdurre figure HR qualificate, dotate di competenze, o singolarmente o come team HR, in ambito psicologico, organizzativo, formativo e strategico. Queste figure possono essere interne, nel caso di organizzazioni di dimensioni medio-grandi, oppure esterne, nella forma di temporary management HR o di consulenza specializzata, per le realtà più piccole. L'investimento in HR professionalizzato può apparire, a prima vista, economicamente oneroso, soprattutto per le micro e piccole imprese e anche per gli studi professionali. Tuttavia, se analizzato in una logica di medio-lungo periodo, tale investimento si rivela sostenibile e soprattutto strategicamente necessario. I costi legati al turnover, alla demotivazione, agli errori operativi, ai conflitti interni o legali e alla perdita di competenze sono spesso invisibili o sottovalutati, ma incidono pesantemente sulla redditività e sulla competitività dell'impresa. Al contrario, un ambiente di lavoro ben governato, in cui le persone si sentono ascoltate, valorizzate e parte di un progetto comune, genera risparmi, efficienza e valore aggiunto. Inoltre, il benessere dei professionisti titolari di studi, degli imprenditori stessi e degli amministratori, rappresenta una variabile critica. La gestione delle risorse umane, quando condotta in modo informale e senza competenze adeguate, è fonte di stress continuo, di conflitti emotivamente onerosi e di decisioni spesso prese in modo reattivo anziché strategico. La presenza di un HR

professionalizzato solleva l'imprenditore da questo peso, permettendogli di concentrarsi sulla visione strategica, sullo sviluppo del business e sulle relazioni esterne, mentre la gestione interna del personale viene presidiata da figure competenti e dedicate, dando un livello elevato di serenità alla proprietà e alle figure apicali. Il ruolo di community manager interno, svolto dall'HR, implica anche la capacità di costruire e facilitare sistemi partecipativi, perché la partecipazione è un elemento costitutivo della sostenibilità organizzativa. Coinvolgere i lavoratori nelle decisioni che li riguardano, creare spazi di confronto e di co-progettazione, valorizzare i contributi individuali e collettivi significa riconoscere la dignità delle persone e costruire un'organizzazione democratica, inclusiva e resiliente. Gli strumenti partecipativi possono assumere forme diverse: gruppi di lavoro interfunzionali, tavoli tematici su welfare e sostenibilità, comitati consultivi composti da rappresentanti dei lavoratori, piattaforme digitali per la raccolta di idee e proposte, sessioni periodiche di feedback aperto con la direzione. Ciò che conta è la genuinità dell'intento: la partecipazione deve essere reale e deve tradursi in azioni concrete e visibili.

Questo modello di gestione si inserisce pienamente nei principi fondanti della sostenibilità, che storicamente riguarda in primis la responsabilità sociale d'impresa, di cui quella interna si misura attraverso indicatori quali il benessere dei lavoratori, l'equità retributiva, le opportunità di crescita, la sicurezza sul lavoro, l'inclusione, il rispetto dei diritti e la qualità delle relazioni. Questi indicatori devono essere monitorati, misurati e rendicontati, diventando parte integrante del sistema di governance, del bilancio di sostenibilità e della comunicazione aziendale. La figura HR che opera come community manager riporta direttamente alle figure apicali dell'organizzazione, garantendo un flusso informativo costante tra base e vertice. Questo collegamento diretto è essenziale per evitare che l'ascolto resti un esercizio formale e per assicurare che le istanze raccolte si traducano in decisioni strategiche. L'HR diventa così un ponte tra chi governa e chi opera, contribuendo a ridurre la distanza gerarchica e a costruire una cultura organizzativa fondata sulla fiducia reciproca.

### **3. Possibili soluzioni: Strumenti operativi per la valorizzazione delle giovani donne-madri, dei caregiver e dei giovani**

La trasformazione culturale e organizzativa descritta nei paragrafi precedenti richiede una traduzione operativa concreta, capace di superare la dimensione retorica e di incidere effettivamente sui processi, sulle prassi quotidiane e sulla struttura decisionale delle imprese. In questa sezione finale si propongono numerose azioni concrete che possono essere adottate dalle PMI italiane per dare sostanza alla propria strategia di sostenibilità sociale interna, secondo il principio di proporzionalità, ossia ogni realtà aziendale, in modo libero, potrà valutare se e quale azione può applicare, senza alcuna pressione di un'eventuale mancata performance.

La prima area di intervento riguarda la costruzione di percorsi strutturati di pari opportunità che siano realmente inclusivi e non discriminatori per le giovani donne-madri e i caregiver. È necessario, perciò, che tali politiche siano parte integrante della strategia HR, formalmente riconosciute, comunicate internamente ed esternamente, e presidiate da figure dedicate. Un primo elemento fondamentale è l'adozione di documenti aziendali formali che sanciscano il diritto alla genitorialità e alla conciliazione vita-lavoro come valori centrali dell'organizzazione. Questi documenti possono assumere la forma di policy sulla genitorialità, regolamenti sul

lavoro agile per caregiver, linee guida per il rientro post-maternità o post-paternità, codici di condotta contro ogni forma di discriminazione legata allo stato familiare. La formalizzazione pur sembrando un atto burocratico, in realtà è un segnale culturale forte: l'impresa riconosce ufficialmente che avere famiglia, o desiderare di averla, e tessere relazioni al di fuori del tempo lavorativo, non costituisce un ostacolo alla carriera, ma una dimensione legittima e valorizzata della vita lavorativa. Accanto ai documenti, è essenziale attivare canali di comunicazione interna che rendano visibili e accessibili le misure a supporto della genitorialità. Molti lavoratori, soprattutto nelle piccole realtà, non conoscono i propri diritti o non osano rivendicarli per timore di essere penalizzati. L'HR deve quindi comunicare in modo chiaro, periodico e capillare le opportunità disponibili: congedi parentali integrati dall'azienda, smart working, part-time temporaneo, banca ore, permessi per emergenze familiari, contributi economici per l'infanzia, convenzioni con asili nido o doposcuola. La trasparenza informativa è il primo passo per abbattere le barriere invisibili. Un'azione particolarmente efficace, ma ancora poco diffusa, è la creazione di momenti di confronto specifici sul progetto di famiglia. Si tratta di spazi di dialogo facilitati dall'HR o da figure esterne (coach, psicologi del lavoro, consulenti di work-life balance) in cui i lavoratori, soprattutto giovani e donne in età fertile o neo-madri, possono esprimere dubbi, timori, aspettative e bisogni relativi alla gestione della sfera familiare. Questi incontri possono essere individuali o di gruppo, e rappresentano un'occasione preziosa per personalizzare le soluzioni, anticipare criticità e costruire un clima di fiducia reciproca, offrendo ascolto e supporto a chi liberamente sceglie di condividere il proprio progetto di vita con l'organizzazione. Un'altra misura concreta è l'apertura dell'azienda ai bambini e alle famiglie. Organizzare visite aziendali per i figli dei dipendenti, feste a tema, giornate di lavoro aperte alle famiglie o eventi dedicati ai genitori e ai bambini contribuisce a umanizzare l'ambiente di lavoro, a rendere visibile il contesto lavorativo ai familiari e a rafforzare il senso di appartenenza. Questo tipo di iniziative, apparentemente marginali, ha effetti profondi sulla percezione del clima aziendale e sulla reputazione interna ed esterna dell'impresa. Un nodo critico è l'ansia di improduttività che molte donne vivono nel momento in cui diventano madri. La paura di essere percepite come meno efficienti, meno disponibili o meno performanti genera stress, senso di colpa e, nei casi più gravi, rinuncia alla carriera o alla maternità stessa. L'impresa può intervenire su questo piano attraverso una comunicazione esplicita e ripetuta da parte del management, che dichiari apertamente che la maternità non è un handicap, ma un valore, e che le valutazioni di performance tengano conto delle specificità delle diverse fasi di vita. Inoltre, è utile prevedere percorsi di mentoring e coaching dedicati alle neo-madri in fase di rientro, per accompagnarle nella ricostruzione della propria identità professionale e nel recupero della fiducia nelle proprie capacità. Parallelamente, è fondamentale estendere le misure di flessibilità e supporto anche ai padri e ai caregiver in generale. La cultura della cura non può restare un tema esclusivamente femminile. Offrire congedi di paternità retribuiti oltre il minimo legale, garantire flessibilità oraria anche ai padri, riconoscere il ruolo di cura nei confronti di genitori anziani o familiari non autosufficienti significa costruire una cultura organizzativa veramente umanizzante, che non penalizza nessuno per le proprie scelte di vita. Questo approccio, oltre a favorire l'equità di genere, contribuisce a ridistribuire il carico di cura all'interno delle famiglie. Un ulteriore strumento operativo è l'introduzione di sistemi di valutazione delle performance che tengano conto del contesto di vita, e, quindi, è opportuno prevedere momenti di confronto periodico tra manager e collaboratori, in cui ridefinire obiettivi,

modalità di lavoro e aspettative in funzione delle esigenze contingenti. Infine, sul piano del welfare aziendale, le imprese possono attivare una serie di benefit mirati: contributi per l'infanzia, convenzioni con strutture educative, supporto psicologico e consulenza per la genitorialità, servizi di baby-sitting aziendale o voucher per l'acquisto di servizi di cura, borse di studio per i figli dei dipendenti, programmi di sostegno economico per famiglie numerose o monoparentali.

Parallelamente alle azioni rivolte ai caregiver, è necessario strutturare interventi specifici per favorire l'allineamento dei giovani lavoratori alla visione aziendale, attraverso l'ascolto attivo, la personalizzazione dei percorsi professionali e la costruzione di ambienti di lavoro realmente umani. Il primo strumento operativo è l'istituzione di sportelli di ascolto periodici, presidiati da figure HR qualificate o da consulenti esterni. Questi sportelli devono essere percepiti come luoghi sicuri in cui esprimere liberamente difficoltà, aspirazioni, proposte e feedback. La periodicità è essenziale: l'ascolto deve essere costante, non episodico, e deve essere accompagnato da un sistema di tracciabilità delle segnalazioni e di monitoraggio delle azioni intraprese. Ogni colloquio può tradursi in un verbale condiviso, in cui vengono annotati i temi emersi e gli impegni reciproci. Questa prassi garantisce trasparenza, responsabilità e continuità. Accanto agli sportelli individuali, è utile prevedere focus group tematici che coinvolgano gruppi di giovani lavoratori su specifiche aree di interesse: benessere organizzativo, innovazione dei processi, sostenibilità, comunicazione interna, formazione, sviluppo di carriera, al fine di raccogliere prospettive plurali, di far emergere idee innovative e di costruire senso di appartenenza attraverso la partecipazione attiva. Un altro pilastro è la mappatura delle attitudini e delle aspirazioni professionali. L'HR deve dotarsi di strumenti strutturati di valutazione delle competenze, delle soft skill, delle motivazioni intrinseche e delle inclinazioni personali. Test psicoattitudinali valutati attraverso algoritmi, colloqui di orientamento, sessioni di career coaching, analisi delle performance passate e dei feedback ricevuti sono tutti elementi che, integrati tra loro, permettono di costruire profili individualizzati. Su questa base, è possibile disegnare percorsi di sviluppo su misura, che tengano conto delle specificità di ciascuno e che non impongano traiettorie rigide o standardizzate. La personalizzazione dei percorsi formativi rappresenta un ulteriore elemento distintivo. Occorre costruire piani formativi individuali, negoziati tra lavoratore e azienda, che rispondano a obiettivi di crescita condivisi. Questi piani possono includere formazione tecnica, ma anche formazione manageriale, linguistica, digitale, relazionale. Inoltre, è importante riconoscere e valorizzare anche l'autoformazione e le competenze acquisite al di fuori del contesto lavorativo, attraverso il riconoscimento di crediti formativi o l'inserimento di tali competenze nei sistemi di valutazione. Sul piano della governance interna, è strategico investire in figure HR interne o in temporary management HR per le organizzazioni di piccole dimensioni che non possono sostenere un reparto HR strutturato. Il temporary management consente di beneficiare di competenze specialistiche in modo flessibile, senza gravare sui costi fissi. Queste figure possono operare part-time o su progetto, supportando l'imprenditore nella definizione delle strategie di people management, nell'implementazione di policy inclusive, nella gestione dei conflitti, nella progettazione di piani formativi, nella costruzione di sistemi di valutazione e nella rendicontazione sociale interna. Il ruolo di community manager interno, svolto dall'HR, implica anche la costruzione di sistemi partecipativi permanenti, coinvolgendo i lavoratori attivamente nei processi decisionali che li riguardano. Strumenti come i comitati consultivi, i tavoli permanenti su welfare e

sostenibilità, le piattaforme digitali per la raccolta di proposte e idee, le assemblee periodiche con la direzione sono tutti dispositivi che concretizzano la partecipazione. Affinché siano efficaci, devono essere accompagnati da meccanismi di feedback: le idee raccolte devono essere valutate, le decisioni prese devono essere comunicate e motivate, le azioni intraprese devono essere rendicontate.

#### **4. Esperienze professionali**

L'approccio adottato in questo contributo è di tipo qualitativo, fondato su esperienze dirette di consulenza in ambito ESG, analisi normativa (Green Deal, CSRD, ESRS) e osservazione di pratiche organizzative in PMI italiane in fase di transizione. L'articolo rappresenta quindi uno spunto teorico e operativo di lettura della funzione HR nella sostenibilità aziendale, a partire da casi reali in cui l'introduzione di un HR professionalizzato ha permesso di:

- strutturare sistemi di ascolto e di partecipazione interna;
- integrare i dati sociali nelle dashboard ESG;
- sviluppare percorsi di carriera personalizzati coerenti con i progetti di vita;
- formalizzare policy e strumenti di welfare per giovani donne-madri, caregiver e lavoratori giovani;
- trasformare il ruolo dell'HR in community manager interno, punto di contatto tra visione imprenditoriale e aspirazioni delle persone.

L'osservazione sul campo conferma che l'investimento nella relazione con i lavoratori genera maggiore motivazione e allineamento al progetto di lungo termine di un'impresa, rafforzando al contempo la reputazione e la capacità di attrarre talenti.

#### **5. Considerazioni finali**

L'HR evoluto consente una gestione integrata e predittiva dei dati relativi alle persone, favorendo politiche di benessere, coinvolgimento e inclusione. La valorizzazione delle donne-madri emerge come un acceleratore di modelli di leadership empatici e orientati alla sostenibilità: esse portano competenze tecniche e gestionali e un capitale esperienziale fatto di pianificazione, gestione dei conflitti, cura dell'altro, ascolto attivo, consapevolezza dei limiti e della responsabilità verso le generazioni future. Il coinvolgimento delle donne-madri nella costruzione della cultura organizzativa sostenibile è un atto di giustizia sociale ed anche una scelta razionale e coerente con le logiche dell'innovazione. Le organizzazioni che riconoscono il valore delle esperienze di cura e che sanno valorizzare la pluralità delle traiettorie professionali dimostrano maggiore capacità di adattamento, di attrazione dei talenti e di risposta ai bisogni del mercato. Parallelamente, l'allineamento delle giovani generazioni alla visione aziendale, attraverso ascolto attivo, personalizzazione dei percorsi e sostegno ai progetti di vita e di famiglia, costituisce una condizione imprescindibile per la business continuity. L'impresa che sceglie di sostenere i progetti familiari dei propri collaboratori compie una scelta strategica di lungo periodo: persone che vivono in equilibrio tra vita privata e vita professionale sono più serene, produttive, creative e fedeli all'organizzazione. L'investimento in HR professionalizzato, pur potendo apparire oneroso per micro e piccole imprese, si rivela nel medio-lungo periodo sostenibile e strategico: i costi legati a turnover, demotivazione, conflitti, errori operativi e perdita di competenze sono spesso invisibili ma elevati, mentre un ambiente di lavoro ben governato genera risparmi, efficienza e valore aggiunto. Il benessere degli

imprenditori e delle figure apicali migliora quando la gestione delle risorse umane è affidata a competenze dedicate, liberando tempo ed energie per la visione strategica e lo sviluppo del business. La sostenibilità è anzitutto una questione di relazioni e di visione comunitaria dell'impresa. Inserire la maternità, la genitorialità, l'esperienza femminile e i progetti di vita delle giovani generazioni come dimensioni chiave della strategia aziendale significa scegliere una via di innovazione responsabile, in grado di coniugare benessere, produttività e impatto positivo. In questa prospettiva, l'HR che opera come community manager interno e come ponte tra impresa e comunità rappresenta una delle leve più potenti per la trasformazione sostenibile delle PMI.

## Bibliografia

- International Labour Organization. (2000). C183 – Maternity Protection Convention, 2000 (No. 183). International Labour Organization.
- OECD. (2012). Closing the gender gap: Act now. OECD Publishing.
- United Nations. (2015–). Sustainable development goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls. United Nations.
- OECD. (2017). The pursuit of gender equality: An uphill battle. OECD Publishing.
- International Labour Organization. (2018). Care work and care jobs for the future of decent work. International Labour Organization.
- Dipartimento per le Pari Opportunità – Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2021). I parametri minimi per l’ottenimento della certificazione della parità di genere. Dipartimento per le Pari Opportunità.
- Osservatorio Nazionale sulla Famiglia. (2022). Piano nazionale per la famiglia 2022 [Rapporto e documenti collegati]. Presidenza del Consiglio dei Ministri.
- INPS. (2023). XXII rapporto annuale INPS. INPS.
- INPS. (2023). Circolare n. 39/2023: Dipendenti privati – Permessi per l’assistenza a soggetti disabili. INPS.
- CISF – Centro Internazionale Studi Famiglia. (2023–2025). CISF family report 2023: Politiche al servizio della famiglia (e rapporti successivi). CISF.
- INPS. (2024). Osservatorio sulle prestazioni a sostegno della famiglia – I numeri del welfare per le famiglie (dati 2023). INPS.
- Forbes Italia, & Great Place to Work. (2024). La classifica delle 20 migliori aziende per le donne. Forbes Italia.
- Great Place to Work Italia. (2024–2025). Best workplaces™ for women 2024–2025. Great Place to Work Italia.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2025). Linee guida per la programmazione e progettazione delle attività di formazione propedeutiche all’ottenimento della certificazione della parità di genere (D.D. n. 115/2025). Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- INPS – Comitato Unico di Garanzia. (2025). Relazione CUG INPS 2025. INPS.
- INAIL. (2025). Dossier donne 2025: Infortuni e malattie professionali. INAIL.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche della Famiglia. (2025). Piano nazionale per la famiglia 2025–2027. Presidenza del Consiglio dei Ministri.



## L'evoluzione del welfare tra istanze sociali emergenti, modelli internazionali e pratiche aziendali responsabili

**Fanny Guglielmucci**

Associate Professor in Psychodynamic Psychology, University of Roma Tre, Director  
PSYLab

[fanny.guglielmucci@uniroma3.it](mailto:fanny.guglielmucci@uniroma3.it)

**Cristina Di Silvio**

Director of International Relations for the European Community – United States Foreign  
Trade Institute (USFTI)

[cristina@usfti.org](mailto:cristina@usfti.org)

### *Abstract*

**Obiettivo.** Il presente contributo analizza, attraverso un approccio interdisciplinare, sistemico e psicoanalitico, l'evoluzione del welfare, evidenziandone il passaggio da dispositivo assistenziale a infrastruttura simbolica e operativa capace di sostenere processi di cura, appartenenza e senso. L'obiettivo è definire un modello concettuale di governance del welfare sostenibile, relazionale e trasformativo, capace di integrare responsabilità sociale, partecipazione, benessere e complessità delle organizzazioni globalizzate contemporanee.

**Metodologia.** La ricerca adotta un metodo qualitativo articolato in tre fasi: (i) ricostruzione storico-istituzionale delle politiche di welfare; (ii) revisione critica della letteratura internazionale (iii) analisi comparata di best practices a livello aziendale e nazionale.

**Risultati.** L'analisi evidenzia l'urgenza di superare i modelli tradizionali di welfare state a favore di sistemi generativi, in grado di integrare produttività, benessere organizzativo e responsabilità sociale. Le pratiche aziendali virtuose, allineate a standard di compliance normativa e relazioni internazionali, si configurano come leve strategiche di trasformazione organizzativa, capaci di generare ecosistemi in grado di produrre valore sostenibile, equità e senso condiviso.

**Limiti della ricerca.** Nonostante l'ampliamento a contesti africani e latino-americani, la ricerca ha incontrato ostacoli relativi alla disponibilità di dati comparabili e all'accesso a fonti primarie.

**Implicazioni pratiche.** L'adozione di modelli di welfare relazionale e generativo consente di valorizzare il capitale umano quale fondamento della sostenibilità sociale ed economica. Porre il capitale umano al centro non significa soltanto investire nelle competenze, ma curare le condizioni psichiche e istituzionali che sostengono appartenenza, sicurezza e responsabilità collettiva, condizioni necessarie per uno sviluppo sostenibile e condiviso.

**Originalità del paper.** Il paper propone una rilettura del welfare come dispositivo culturale e relazionale, in cui dinamiche istituzionali e processi simbolici concorrono alla costruzione di un umanesimo organizzativo, orizzonte per la governance del XXI secolo, capace di integrare cura, pensiero istituzionale e sostenibilità nelle organizzazioni.

**Parole chiave:** Welfare generativo, Umanesimo organizzativo, Benessere organizzativo, Capitale relazionale, Governance sostenibile.

**Abstract (English version)**

**Purpose.** This contribution examines the evolution of welfare through an interdisciplinary, systemic, and socio-analytic approach, highlighting its transition from an assistential device to a symbolic and operational infrastructure capable of supporting processes of care, belonging, and meaning. The aim is to define a conceptual model of sustainable, relational, and transformative welfare governance, able to integrate social responsibility, participation, well-being, and the complexity of contemporary globalized organizations.

**Methodology.** The study adopts a qualitative methodology articulated in three phases: (i) a historical–institutional reconstruction of welfare policies; (ii) a critical review of the international literature; and (iii) a comparative analysis of best practices at both corporate and national levels.

**Results.** The analysis highlights the urgency of overcoming traditional welfare state models in favor of generative systems capable of integrating productivity, organizational well-being, and social responsibility. Virtuous corporate practices, aligned with regulatory compliance standards and international relations frameworks, emerge as strategic levers of organizational transformation, capable of generating ecosystems that produce sustainable value, equity, and shared meaning.

**Research limitations.** Despite the extension of the analysis to African and Latin American contexts, the study encountered limitations related to the availability of comparable data and access to primary sources.

**Practical implications.** The adoption of relational and generative welfare models enables organizations to enhance human capital as the foundation of social and economic sustainability. Placing human capital at the center does not merely imply investing in skills but also caring for the psychological and institutional conditions that sustain belonging, security, and collective responsibility—key prerequisites for sustainable and shared development.

**Originality of the paper.** The paper offers a reinterpretation of welfare as a cultural and relational device, in which institutional dynamics and symbolic processes jointly contribute to the construction of organizational humanism—conceived as a governance horizon for the twenty-first century, capable of integrating care, institutional thinking, and sustainability within organizations.

**Keywords:** Generative welfare; Organizational humanism; Organizational well-being; Relational capital; Sustainable governance

**1. Introduzione: il welfare come specchio della civiltà organizzativa**

Il concetto di welfare si configura oggi come un dispositivo complesso di regolazione culturale e organizzativa, non più riducibile a mera funzione redistributiva (Polanyi, 1944; Castel, 2003). In un'epoca caratterizzata da globalizzazione, digitalizzazione e *policrisi*, il welfare assume una funzione strategica per la sostenibilità sociale, economica e psicologica di organizzazioni e comunità. Ci preme sottolineare, qui, la necessità di affiancare alla lettura giuridico-istituzionale del welfare una prospettiva *umanistica e relazionale*, riconoscendo così che il benessere collettivo non dipende soltanto da norme e risorse, ma dalla qualità dei legami interni all'organizzazione: fiducia, cooperazione, appartenenza e cura. Un welfare sostenibile è, in questo senso, il riflesso di una civiltà organizzativa capace di pensare ai propri soggetti come

persone, e non come meri fattori produttivi.

## 2. Evoluzione storica del welfare: dalla filantropia al diritto sociale

Le radici storiche del welfare emergono dalle pratiche caritatevoli medievali, improntate a logiche di pietà individuale, radicate in un ethos religioso centrato sulla misericordia individuale e sulla beneficenza privata. In questo contesto, la povertà era interpretata prevalentemente come condizione morale o destino, più che come questione sociale. Con le Poor Laws inglesi (XVI–XVII secolo) si afferma una prima transizione verso forme statali di assistenza con criteri selettivi di “merito” e su meccanismi di controllo sociale (Geremek, 1987). Tale assetto inaugura una tensione che accompagnerà tutta la storia del welfare: tra assistenza come diritto e assistenza come concessione condizionata. La Rivoluzione industriale mette radicalmente in crisi i modelli assistenziali preesistenti: l’urbanizzazione, la questione operaia e la nascita di nuovi rapporti di produzione generano una domanda di protezione sociale non più riconducibile alla sola filantropia. L’esperienza bismarckiana (1883–1889) introduce un welfare di matrice occupazionale e assicurativa, strumento di politica del lavoro salariato, e funzionale alla coesione sociale e allo sviluppo economico dello Stato-nazione moderno. Il dopoguerra vede il consolidarsi del modello universalistico di welfare state universalistico, sancito dal Rapporto Beveridge (1942), che riconosce la protezione sociale come diritto di cittadinanza e non più come favore elargito. In questo passaggio, la cura diventa principio di giustizia sociale, e il welfare si trasforma in infrastruttura democratica orientata a garantire sicurezza, dignità e uguaglianza sostanziale.

## 3. Crisi del modello fordista e transizione verso il welfare post-industriale

A partire dagli anni Settanta — segnata da trasformazioni produttive, finanziarizzazione dell’economia e ridefinizione dei rapporti tra capitale e lavoro — ha aperto una stagione di profonda riconfigurazione del welfare. L’affermazione delle politiche neoliberiste inaugura un’epoca di retrazione dello Stato sociale, caratterizzata da deregulation, privatizzazione e sussidiarietà (Harvey, 2005). In questo contesto, il welfare si è trasformato da strumento universalistico di redistribuzione a dispositivo selettivo e performativo, sempre più condizionato da criteri occupazionali, meritori e di attivazione — fenomeno sintetizzato dal passaggio dal welfare al *workfare*. In Italia, tale processo si è innescato su un tessuto culturale e istituzionale caratterizzato da un radicato *familismo di cura* (Saraceno, 1994), che delega alle reti parentali — e in misura sproporzionata alle donne — la responsabilità del sostegno sociale e della riproduzione della vita. La riformulazione selettiva delle politiche sociali (Servizio Sanitario Nazionale, previdenza, Reddito di Cittadinanza), segnano fasi cruciali di questa transizione, dove innovazioni e contraddizioni coesistono: elementi di universalismo e inclusione convivono con logiche di condizionalità e controllo, generando asimmetrie territoriali, di genere e di classe.

## 4. Modelli comparativi internazionali

Il panorama internazionale del welfare evidenzia traiettorie plurali e differenti equilibri tra Stato, mercato e società civile, rivelando come l’architettura del benessere sia sempre espressione di una precisa visione di comunità, cittadinanza e destino collettivo.

#### 4.1 Stati Uniti

Il modello statunitense rappresenta un welfare prevalentemente residuale e workfarista, dove l'accesso ai diritti sociali è fortemente mediato dal mercato e dal rapporto con l'occupazione. L'assenza di universalismo e le recenti spinte protezionistiche hanno contribuito ad ampliare fratture sociali e vulnerabilità, con conseguenze significative in termini di disegualanze e tenuta democratica (CSRO, 2023).

#### 4.2 Europa: I Paesi Scandinavi

I sistemi scandinavi incarnano il paradigma universalista avanzato, fondato su un forte patto fiscale, fiducia nelle istituzioni e investimenti nella coesione sociale. In essi, equità e competitività non costituiscono poli opposti, ma dimensioni integrate di una medesima visione dello sviluppo.

#### 4.3 America Latina

In diversi Paesi latinoamericani, negli ultimi decenni si osserva l'emergere di modelli di welfare inclusivi, guidati da costituzioni sociali e da programmi nazionali contro la povertà come "Bolsa Família" in Brasile e "Chile Solidario" in Chile. Tali iniziative hanno prodotto risultati significativi in termini di riduzione della povertà estrema e accesso ai servizi essenziali, sebbene siano ancora vulnerabili a cambiamenti politici e a discontinuità istituzionali, segnalando così la fragilità delle conquiste sociali quando non sostenute da basi democratiche solide (Cecchini & Atuesta, 2017).

#### 4.4 Continente Africano: Africa Sub-Sahariana

Nel continente africano, il welfare assume forme ibride che combinano meccanismi tradizionali di solidarietà comunitaria, supporto internazionale e programmi governativi focalizzati su sanità, educazione e assistenza alimentare. In Paesi come il Ruanda, per esempio, si evidenzia un impegno crescente verso modelli di protezione sociale universalistica (ILO, 2021), sebbene persistano limiti strutturali in termini di risorse, governance, e infrastrutture istituzionali.

### 5. Dal capitale umano al capitale relazionale: welfare organizzativo e cultura del legame

Nell'era post-pandemica, le organizzazioni sono chiamate a integrare il welfare nelle strategie di governance, riconoscendo il benessere dei lavoratori come un bene strategico e una forma di responsabilità sociale. Esempi emblematici, quali le esperienze di Adriano Olivetti (Fondazione Olivetti, 2020), Brunello Cucinelli (Cucinelli, 2025), Isabella Seràgnoli, Daria Levoni e Lavazza (Corriere della Sera, 2025) attestano la fattibilità di un capitalismo umanistico che riconosce la persona come fine e non mero mezzo della produzione. In tale direzione, le funzioni di *compliance* risultano fondamentali non solo per garantire l'allineamento dei modelli aziendali agli standard internazionali e agli SDGs, ma anche per tradurre i valori etici in pratiche organizzative coerenti, radicate nella cura e nella responsabilità condivisa. In un certo senso, si potrebbe affermare che una transizione verso un *umanesimo aziendale* non può prescindere da uno sguardo profondo sul funzionamento dei gruppi che animano le realtà produttive, sulle qualità della leadership e la gestione del potere, sui processi identificativi e sulle dinamiche emotive che inevitabilmente attraversano la vita organizzativa. In questa direzione l'approccio sviluppato dal Tavistock Institute of Human Relations offre una chiave di lettura ancora oggi

sorprendentemente attuale. Diversi autori – come **Wilfred Bion (1961)**, **Elliott Jaques (1951)**, **Eric Trist (1963)**, **Isabel Menzies Lyth (1959)** e, più tardi, **Larry Hirschhorn (1990)** – hanno mostrato, infatti, come i gruppi e le istituzioni funzionino come *sistemi viventi*, nei quali dinamiche non sempre consapevoli — ansie di base, difese collettive e processi proiettivi — influenzano profondamente la cultura organizzativa e la capacità di pensare insieme e apprendere dall’esperienza. Come ricordano Gabriel e Carr (2002) le organizzazioni non sono soltanto strumenti razionali orientati all’efficienza, ma teatri di emozioni, fantasie e desideri inconsci. Nel tentativo di colmare il divario tra il linguaggio della gestione — centrato su controllo e performance — e quello del desiderio e della soggettività, gli autori, ci invitano a pensare le organizzazioni come *contenitori collettivi* che gestiscono la tensione tra desiderio e compito, tra autonomia e appartenenza, restituendo al management una **dimensione umanistica** e ricordando che *l’efficienza senza significato genera alienazione*. Il welfare aziendale, in questa prospettiva, non può essere ridotto a un insieme di benefit, ma va inteso come una **funzione di contenimento istituzionale il cui compito è creare le condizioni interne affinché** l’organizzazione possa passare da logiche difensive e autoritarie a **strutture di sostegno e rispecchiamento**, rafforzando così il legame di fiducia, appartenenza e cooperazione. Come osservano Obholzer e Roberts (1994), in questo processo la leadership è fondamentale poiché è a partire da essa che si possono creare tali condizioni per costruire un ambiente di lavoro realmente vitale.

## 6. Verso un welfare generativo: sfide e prospettive

La letteratura contemporanea reinterpreta il welfare generativo come un paradigma *relazionale e trasformativo*, volto non solo alla redistribuzione economica, ma alla rigenerazione delle relazioni sociali e del senso di cooperazione e appartenenza (Donati & Colozzi, 2013). Nella prospettiva più recente, esso si configura come un motore di *innovazione sociale*, capace di generare valore condiviso attraverso processi partecipativi e co-creativi (Gallina & Grimaldi, 2025). In questo nuovo orizzonte — che potremmo definire campo di sperimentazione culturale — si passa da una logica assistenzialistica, spesso portatrice di dipendenza, a una visione in cui la generatività è intesa come capacità di produrre nuovo capitale umano e relazionale, di attivare processi di co-produzione di valore non solo economico, ma anche simbolico, relazionale e affettivo. Le trasformazioni strutturali che hanno attraversato il mondo del lavoro negli ultimi decenni – precarizzazione, digitalizzazione, migrazioni, invecchiamento demografico e crisi socio-ambientali – sono l’esito di logiche neoliberali che hanno accentuato le disuguaglianze e le scissioni interne alla società, ampliando così il divario tra chi detiene il potere e chi ne subisce gli effetti. Come osserva Sen (1999), lo sviluppo non coincide con la sola crescita economica, ma con l’espansione delle libertà sostanziali che permettono alle persone di vivere una vita degna di essere vissuta. Il welfare, in questa prospettiva, diventa dunque un’infrastruttura di libertà e di capabilities, orientata a promuovere agency, partecipazione e benessere relazionale. Gli scenari delineati ci spingono a ripensare i sistemi di welfare come campi relazionali complessi, in cui ogni sfera — istituzionale, economica, culturale o affettiva — è interconnessa e interdipendente dalle altre. Le organizzazioni possono essere comprese dunque come *sistemi socio-tecnici* in cui individuo, gruppo e ambiente costituiscono un campo dinamico di interdipendenze (Rice, 1965; Miller, 1993). Si tratta di un vero e proprio cambiamento di paradigma: dalla redistribuzione lineare alla circolarità generativa; dalla risposta al bisogno alla

promozione delle capacità; dalla cura assistenziale alla cura trasformativa e alla valorizzazione della persona e delle comunità. Le organizzazioni, come ha osservato Pierre Turquet (1974), rappresentano luoghi di *identità collettiva*, in cui gli individui negoziano costantemente appartenenza e autonomia. Compito dell'umanesimo organizzativo diventa allora quello di creare *spazi transizionali* (Winnicott, 1971): ambienti facilitanti e provvidenti dei quali i soggetti possano sentirsi realmente parte e nei quali possano sperimentare quote di autonomia, cooperazione e senso. Contrariamente a quanto si pensa, infatti, è il senso che dà significato al nostro lavoro — più che i meri aspetti economici o gli incentivi esterni. La ricerca sulla motivazione lavorativa mostra, infatti, che la spinta intrinseca — il fare perché il compito ha valore in sé, perché ci sentiamo competenti e parte di qualcosa — favorisce un impegno più profondo e duraturo, mentre i soli premi esterni rischiano di diventare meccanismi di difesa o di sovracontrollo, con minore creatività, minore soddisfazione e persino effetti controproducenti nel tempo (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Kuvaas et al., 2017; Olafsen et al., 2015). In questa prospettiva, l'*appartenenza* non è un fattore secondario, ma una condizione fondamentale per il senso del lavoro: come osserva Dalal (2009), il bisogno di appartenere è intrinseco alla salute psicologica e i gruppi — inclusi quelli di lavoro — si costituiscono anche per fornire a ciascuno qualcosa a cui appartenere. In questo quadro, l'incentivo economico — pur non irrilevante — appare subordinato alla qualità relazionale e simbolico-valoriale dell'esperienza stessa di lavoro.

### **7. Limiti della ricerca**

Pur adottando una prospettiva comparativa e transdisciplinare, la presente analisi si è concentrata su esperienze statunitense ed europee, latinoamericane e africane, riconoscendo il loro crescente rilievo nelle politiche sociali internazionali. Le peculiarità dei modelli di welfare in America Latina e in Africa subsahariana — spesso caratterizzati da ibridazione tra pratiche informali, programmi assistenziali e dinamiche geopolitiche — richiedono ulteriori approfondimenti empirici. Auspichiamo lo sviluppo di future ricerche capaci di esplorare in modo sistemico tali realtà emergenti, integrando approcci interculturali e multi-attoriali, che tengano conto delle specificità storico-culturali dei singoli contesti e dei loro impatti.

### **8. Implicazioni pratiche**

Le organizzazioni pubbliche e private sono chiamate a riconoscere il welfare non come mero costo, ma come risorsa strategica di sviluppo, coesione e competitività. Investire nel capitale umano e nel clima relazionale significa costruire contesti capaci di sostenere motivazione, salute psicosociale e innovazione continua. La promozione di culture organizzative inclusive, riflessive e orientate alla cura — integrate con funzioni di governance, compliance e cooperazione internazionale — assume un ruolo decisivo nell'implementazione di modelli di welfare generativo. Le funzioni di leadership assumono in questo quadro un ruolo trasformativo, facilitando l'allineamento tra valori, processi e obiettivi strategici. Tra le principali linee operative suggeriamo: 1) co-progettazione partecipata di politiche con stakeholder interni ed esterni; 2) integrazione dei criteri ESG e delle metriche di impatto sociale (incluso lo sviluppo di indicatori specifici), 3) introduzione di sistemi di audit, monitoring, e valutazione continuativa del benessere psicosociale, del clima di gruppo e della qualità della comunicazione interna; 4) costruzione di network transnazionali per la diffusione di best

practices.; 5) attivazione di spazi riflessivi e formativi che sostengano pensiero, appartenenza e senso.

## **9. Conclusioni**

Il welfare non può più essere inteso esclusivamente come strumento correttivo o assistenziale del mercato, bensì come infrastruttura abilitante per società giuste, resilienti e innovative. Le scelte strategiche in ambito welfare non sono semplici opzioni tecniche, ma riflettono piuttosto visioni antropologiche, forme di legame e priorità collettive, influenzando la qualità della civiltà organizzativa e della maturità etica delle istituzioni ed organizzazioni. Un welfare inclusivo, generativo e sostenibile è imprescindibile per promuovere dignità del lavoro, coesione sociale e competitività responsabile.

**Bibliografia**

- Beveridge, W. (1942). *Social Insurance and Allied Services*. HMSO.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups and Other Papers*. Tavistock Publications, London.
- Castel, R. (2003). *L'insécurité sociale*. Seuil.
- Cecchini, S., & Atuesta, B. (2017). *Programas de Transferencias Condicionadas en América Latina: Balance y desafíos futuros*. CEPAL.
- Cucinelli, B. (2025). *Humanistic Capitalism and Human Sustainability*. Brunello Cucinelli Editore.
- Dalal, F. (2009). *Taking the Group Seriously: Towards a Post-Foulkesian Group Analytic Theory*. Routledge, London
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Donati, P., & Colozzi, I. (2013). *Il welfare generativo*. Vita e Pensiero, Milano.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.
- Fondazione Olivetti (2020). *Lo Stato sociale olivettiano*.
- Gabriel, Y., & Carr, A. (2002). Organizations, Management and Psychoanalysis: An Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 17(5), 348–365  
<https://doi.org/10.1108/02683940210432600>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gallina, M. A., & Grimaldi, R. (2025). *Welfare generativo e innovazione sociale. Approcci teorici e buone pratiche*. FrancoAngeli, Milano.
- Geremek, B. (1987). *La pietà e la forza: Storia della miseria e della carità in Europa*. Laterza.
- Ghezzi, V., et al. (2024). *Psychological and Organizational Welfare Climate and Burnout: A Multilevel Integration between Level and Strength Perspectives*. Conference paper
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- Hirschhorn, L. (1990). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. MIT Press, Cambridge, MA.
- ILO (2021). *World Social Protection Report 2020–22: Social protection at the crossroads – in pursuit of a better future*. International Labour Office, Geneva.
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Tavistock Publications, London.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Marx21 (2023). *Le politiche sociali del Vietnam tra crescita economica e tutela del benessere collettivo*.
- Menzies Lyth, I. E. P. (1959). The functioning of social systems as a defence against anxiety. *Human Relations*, 13(2), 95-121.

- Miller, E. J. (1993). *From Dependency to Autonomy: Studies in the Organization and Management of Social Service Agencies*. Tavistock Publications, London.
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (Eds.) (1994). *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services*. Routledge, London
- OECD (2020). *Measuring Well-Being*. OECD Publishing.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model. *Motivation and Emotion*, 39, 559-573.
- Perini, M. (2013). *Lavorare con l'ansia. Costi emotivi nelle moderne organizzazioni*. FrancoAngeli, Milano.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*. Beacon Press.
- Rice, A. K. (1965). *Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations*. Tavistock Publications, London.
- Saraceno, C. (1994). *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*. Il Mulino.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Smircich, L. (2010). *Critical organizational theory and the changing dynamics of management*. Elsevier.
- Turquet, P. (1974). *Leadership: The individual and the group*. In G. S. Gibbard, J. J. Hartman & R. D. Mann (Eds.), *Analysis of Groups*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Winnicott, D. W. (1971). *Playing and Reality*. Tavistock Publications, London.





## *Humanistic Assessment. Il lato umano della sostenibilità*

**Simone Budini**

*Socio cofondatore di Humanistic ESG; Docente di Etica e Sostenibilità alla Luiss Business School*

[simone.budini@humanisticsg.it](mailto:simone.budini@humanisticsg.it)

### **Abstract**

**Obiettivo del paper.** Il paper mira a colmare il divario tra sostenibilità sociale dichiarata e vissuta nelle organizzazioni, proponendo lo Humanistic Assessment come strumento per rendere visibile la dimensione umana della sostenibilità. L'obiettivo è introdurre un modello che integri percezioni, pratiche e visione strategica, favorendo un rinnovamento in senso umanistico dell'impresa.

**Metodologia.** La metodologia si fonda su un approccio multidimensionale che combina analisi quantitative e qualitative. Il modello integra i principali standard internazionali (Agenda 2030, Global Compact, GRI, ESRS, B-Corp) all'interno di un framework umanistico. Il processo prevede survey, focus group, interviste e workshop con i quali vengono analizzati lungo focus relativi alla comunità interna ed esterna.

**Risultati.** Il paper mostra come lo Humanistic Assessment permetta di far emergere la coerenza tra valori dichiarati e pratiche reali, identificare aree di forza e fragilità e creare una base comune per un percorso di trasformazione culturale. La triangolazione tra percezioni, capacità gestionale e visione strategica genera una mappa operativa che sostiene il rinnovamento in senso umanistico.

**Limiti della ricerca.** Il modello richiede un forte coinvolgimento organizzativo e tempi medio-lunghi; inoltre, la dimensione qualitativa può essere influenzata da bias percettivi o culturali interni.

**Implicazioni pratiche.** Lo strumento supporta le imprese nel definire strategie ESG coerenti, migliorare il benessere, rafforzare la leadership e sviluppare percorsi partecipati di cambiamento, contribuendo anche alla rendicontazione secondo standard europei.

**Originalità del paper.** L'originalità risiede nell'unione tra antropologia umanistica e sostenibilità, e nella creazione di un modello integrato che mette la persona al centro come leva strategica e trasformativa dell'organizzazione.

**Parole chiave:** Sostenibilità sociale, Humanistic Assessment, Impresa umanistica, Fattori umani, ESG e governance sociale

### **Abstract (English version)**

**Purpose of the paper.** This paper aims to bridge the gap between declared and experienced social sustainability within organizations by proposing the Humanistic Assessment as a tool to make the human dimension of sustainability visible. The objective is to introduce a model that integrates perceptions, practices, and strategic vision, fostering a humanistic renewal of the firm.

**Methodology.** The methodology is based on a multidimensional approach combining quantitative and qualitative analysis. The model integrates major international standards

(Agenda 2030, Global Compact, GRI, ESRS, B Corp) within a humanistic framework. The process involves surveys, focus groups, interviews, and workshops through which issues related to both the internal and external community are examined.

**Results.** The paper shows how the Humanistic Assessment makes it possible to reveal the coherence between declared values and actual practices, identify areas of strength and vulnerability, and create a shared foundation for a path of cultural transformation. The triangulation of perceptions, managerial capabilities, and strategic vision generates an operational map that supports a humanistic renewal of the organization.

**Research limitations.** The model requires a high level of organizational involvement and medium- to long-term implementation; moreover, the qualitative dimension may be influenced by internal perceptual or cultural biases.

**Practical implications.** The tool supports firms in defining coherent ESG strategies, improving well-being, strengthening leadership, and developing participatory change processes, while also contributing to reporting in line with European standards.

**Originality of the paper.** Originality lies in the integration of humanistic anthropology and sustainability, and in the development of an integrated model that places the individual at the center as a strategic and transformative lever of the organization.

**Keywords:** Social sustainability; Humanistic Assessment; Humanistic enterprise; Human factors; ESG and social governance.

## 1. Introduzione

La nuova centralità della sostenibilità sociale nelle imprese. La sostenibilità sta attraversando una trasformazione profonda: da adempimento o esercizio di reporting, sta diventando un principio strutturale di gestione. Tuttavia, questo passaggio non è uniforme. Molte organizzazioni continuano a interpretarla come un insieme di pratiche formali o standard da replicare, mentre un numero crescente di imprese sta riconoscendo che rappresenta un vero paradigma culturale, capace di ridefinire il significato stesso del valore economico e del ruolo dell'impresa nella società. In questa evoluzione, la dimensione sociale assume un ruolo centrale. È il luogo in cui si manifesta la qualità umana delle organizzazioni: la capacità di generare fiducia, di sostenere lo sviluppo delle persone, di creare ambienti di lavoro in cui ciascuno possa contribuire in modo autentico. Ed è anche la dimensione più difficile da misurare, perché fatta di elementi intangibili ma decisivi — relazioni, clima, cultura, benessere. Comprenderli significa misurare davvero la credibilità e la sostenibilità di un'impresa. Per questo, la questione non è più se occuparsi di sostenibilità sociale, ma come farlo in modo rigoroso e trasformativo. Perché oggi è necessario “rendere visibile l'invisibile”. La sostenibilità sociale riguarda persone, relazioni e vissuti: elementi che sfuggono ai modelli quantitativi tradizionali, ma che incidono profondamente sulla salute organizzativa. Fiducia, equità, partecipazione, sicurezza psicologica: sono dimensioni che influenzano innovazione, produttività e capacità di attrarre e trattenere talenti, ma che raramente trovano spazio nelle metriche standard. Rendere visibile l'invisibile significa offrire a questi aspetti un linguaggio e degli strumenti di osservazione. Significa riconoscere che la sostenibilità non coincide con ciò che è scritto nelle policy, ma con ciò che le persone vivono ogni giorno. Lo Humanistic Assessment nasce proprio per colmare questo divario: permette di trasformare percezioni e

vissuti in conoscenza organizzativa, creando un ponte tra l'esperienza interna e la narrazione aziendale, e rendendo possibile un miglioramento reale.

La sfida della misurazione dei fattori umani: tra intangibilità e valore strategico. I fattori umani sono difficili da misurare perché non rispondono a logiche puramente quantitative. Eppure sono strategici: dicono quanto le persone si sentono ascoltate, coinvolte, riconosciute; quanto la cultura aziendale supporta davvero il lavoro e la crescita. La misurazione, in questo ambito, non serve a produrre classifiche ma a generare consapevolezza: permette di individuare punti di forza e criticità, attivare processi di apprendimento e orientare scelte che rafforzino l'intero sistema organizzativo. Lo *Humanistic Assessment* si colloca esattamente in questo spazio: coniuga rigore analitico e capacità interpretativa, traducendo la complessità delle dinamiche umane in una forma leggibile e operativa. La valutazione diventa così un passo fondamentale per guidare l'impresa verso una sostenibilità sociale concreta e generativa.

## 2. Stato dell'arte: i principali standard

Negli ultimi due decenni, la sostenibilità è diventata uno dei temi più centrali del dibattito economico e sociale. Sono nati standard, framework e certificazioni pensati per guidare le imprese verso modelli di gestione più responsabili e trasparenti. Tuttavia, ognuno di questi strumenti affronta la questione da un'angolazione diversa, con metodologie e obiettivi propri. Analizzare questi standard consente di capire cosa misurano, quali dimensioni sociali presidiano e dove invece lasciano spazi scoperti. È da questa analisi comparativa che prende forma la logica dello *Humanistic Assessment*: costruire un modello unico che non sostituisce, ma armonizza ciò che già esiste, aggiungendo la profondità della prospettiva umanistica.

### 2.1. Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

La dimensione **Social** dell'Agenda 2030 trova la sua espressione più diretta in un gruppo specifico di obiettivi, in particolare gli **SDGs 1, 2, 3, 4, 5, 8 e 10**, che definiscono il perimetro della sostenibilità in termini di equità, inclusione, benessere e diritti umani.<sup>2</sup> Questi obiettivi delineano un modello di sviluppo centrato sulla **qualità della vita delle persone**, l'accesso alle risorse e la riduzione delle disuguaglianze, configurando la sostenibilità sociale come prerequisito per la stabilità economica e ambientale. L'**Obiettivo 1 (Povertà zero)** mira a eliminare la povertà estrema e a ridurre almeno del 50% la percentuale di persone che vivono in condizioni di vulnerabilità economica, attraverso sistemi di protezione sociale universali e il pieno accesso a risorse, servizi di base e strumenti finanziari. Il suo impatto organizzativo si traduce nella promozione di **politiche aziendali di equità retributiva, welfare interno e inclusione socio-economica**. L'**Obiettivo 2 (Fame zero)** affronta il tema della sicurezza alimentare e della nutrizione adeguata a tutte le fasce di popolazione, con particolare attenzione a gruppi vulnerabili come donne, bambini e anziani.

<sup>2</sup> Adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2015, l'Agenda 2030 costituisce oggi la cornice globale di riferimento per lo sviluppo sostenibile. Attraverso 17 Obiettivi e 169 target, orienta governi, imprese e società civile verso un modello di sviluppo capace di integrare crescita economica, tutela ambientale e progresso sociale.

Per le imprese, l'Agenda 2030 funge da riferimento strategico per definire priorità e orientare la misurazione dell'impatto, incoraggiando una concezione della sostenibilità come principio guida della pianificazione organizzativa e non come elemento accessorio. In questo senso ha contribuito a rendere esplicito il nesso tra valore economico e valore sociale.

Per le imprese, questo si riflette nella necessità di **garantire catene del valore eque e sostenibili**, che rispettino il diritto al cibo e promuovano un'agricoltura inclusiva e responsabile. L'**Obiettivo 3 (Salute e benessere)** introduce una prospettiva integrata di tutela della salute fisica e mentale, con target che comprendono la riduzione della mortalità, la prevenzione delle malattie e la sicurezza negli ambienti di vita e di lavoro. A livello aziendale, trova riscontro nella gestione della **sicurezza, della salute organizzativa e del benessere complessivo dei lavoratori**, riconosciuti come fattori strategici di produttività e resilienza. L'**Obiettivo 4 (Istruzione di qualità)** sottolinea il valore della formazione come leva per lo sviluppo sostenibile. Promuove l'accesso universale a un'istruzione equa e di qualità, e incentiva la diffusione di **competenze tecniche, digitali e trasversali** utili all'occupazione e all'imprenditorialità. Per le imprese, questo si traduce nell'investimento in **formazione continua, sviluppo delle competenze e valorizzazione del capitale umano**. L'**Obiettivo 5 (Uguaglianza di genere)** affronta in modo esplicito il tema della parità di diritti e opportunità tra donne e uomini. Prevede la fine di ogni forma di discriminazione e violenza, l'eliminazione delle pratiche nocive e la piena partecipazione delle donne ai processi decisionali economici, politici e pubblici. Nel contesto aziendale, implica politiche concrete di **diversità, inclusione e parità di trattamento**, anche in termini di rappresentanza e leadership. L'**Obiettivo 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica)** rappresenta il punto di connessione tra sviluppo economico e sostenibilità sociale. Promuove una crescita inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti, garantendo **parità di retribuzione e sicurezza sul lavoro**. Per le imprese, costituisce un riferimento diretto per l'allineamento delle pratiche di gestione del personale, innovazione produttiva e responsabilità sociale. L'**Obiettivo 10 (Riduzione delle disuguaglianze)** mira a correggere gli squilibri economici e sociali, promuovendo politiche redistributive, mobilità sociale e accesso equo alle opportunità. Per le organizzazioni, significa adottare una visione inclusiva che **superi barriere interne e territoriali**, valorizzando diversità, pari accesso e responsabilità condivisa nella creazione di valore.

## 2.2. UN Global Compact

La dimensione sociale rappresenta il nucleo originario del **Global Compact**.<sup>3</sup> I principi da 1 a 6, dedicati ai **diritti umani** e agli **standard lavorativi**, costituiscono infatti la base etica e

---

<sup>3</sup> Il Global Compact delle Nazioni Unite, lanciato nel 1999 dal Segretario Generale Kofi Annan, rappresenta la più ampia iniziativa mondiale di sostenibilità d'impresa promossa dalle Nazioni Unite. È un accordo di adesione volontaria che invita le imprese a integrare all'interno delle proprie strategie e delle proprie operazioni dieci principi universali derivati da quattro fondamentali dichiarazioni internazionali: la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e diritti fondamentali nel lavoro, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

I dieci principi del Global Compact costituiscono un quadro coerente di responsabilità e di comportamento aziendale, articolato in quattro aree chiave:

- **Diritti umani:** le imprese sono chiamate a sostenere e rispettare la tutela dei diritti fondamentali, assicurandosi di non essere complici, direttamente o indirettamente, di violazioni nei propri processi o lungo la catena del valore.
- **Standard lavorativi:** le organizzazioni devono garantire la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, abolire ogni forma di lavoro forzato o minorile e prevenire la discriminazione in materia di occupazione, genere, etnia, opinione o orientamento.
- **Ambiente:** le imprese devono adottare un approccio preventivo alla gestione dei rischi ambientali, promuovere una responsabilità ambientale diffusa e incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie sostenibili.

normativa su cui si fonda l'intera architettura dell'iniziativa. Il primo principio stabilisce che le imprese devono **sostenere e rispettare la tutela dei diritti umani** proclamati a livello internazionale. La promozione dei diritti umani viene vista come una **leva di performance organizzativa e reputazionale**, capace di generare valore sostenibile nel lungo periodo. Il secondo principio, relativo al divieto di **complicità nelle violazioni dei diritti umani**, introduce una dimensione più complessa e proattiva. Ciò comporta la responsabilità di selezionare partner affidabili, monitorare le pratiche produttive e agire in modo trasparente in caso di criticità. Il terzo principio sancisce la **libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva**, riconoscendoli come pilastri della sostenibilità sociale. Il quarto principio riguarda la **lotta al lavoro forzato o obbligatorio**, riconosciuto come una delle più gravi violazioni della dignità umana. Le imprese hanno quindi il dovere di vigilare attivamente, sviluppando **meccanismi di tracciabilità e controllo** lungo la filiera. Il quinto principio, relativo all'**abolizione del lavoro minorile**, si inserisce nello stesso quadro di responsabilità condivisa. Le imprese devono quindi attivare procedure di verifica e collaborazione con **ONG, agenzie internazionali e reti locali** per identificare situazioni di rischio e assicurare alternative concrete ai minori coinvolti. Il sesto principio affronta il tema della **non discriminazione nell'impiego e nella professione**, ponendo il merito e le competenze come criteri unici per l'accesso e la progressione nel lavoro. Nella pratica, l'attuazione dei principi sociali del Global Compact si traduce in:

- l'integrazione dei diritti umani nelle politiche e nei processi aziendali,
- la definizione di sistemi di due diligence per la catena di fornitura,
- l'adozione di politiche di diversità, equità e inclusione,
- il rafforzamento dei meccanismi di ascolto e di partecipazione dei lavoratori.

### 2.3. Global Reporting Initiative (GRI)

La dimensione sociale nei GRI è trattata in modo sistematico attraverso la serie GRI 400, che raccoglie gli standard dedicati agli impatti che le organizzazioni generano sulle persone: lavoratori, comunità, fornitori, clienti e stakeholder pubblici.<sup>4</sup>

La struttura degli standard sociali è ampia e articolata, comprendendo 19 tematiche principali,

---

• Lotta alla corruzione: è richiesto di agire con integrità in tutte le relazioni economiche e istituzionali, prevenendo e contrastando ogni forma di corruzione, estorsione o tangente.

Questa struttura rende il Global Compact un quadro di riferimento etico e gestionale che si distingue per la sua semplicità e universalità: i principi sono applicabili a organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o area geografica.

<sup>4</sup> Fondato nel 1997 come progetto congiunto tra il CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP), il GRI è nato con l'obiettivo di fornire alle imprese e alle organizzazioni un quadro strutturato per comunicare in modo trasparente gli impatti economici, ambientali e sociali delle proprie attività.

Gli standard GRI non sono obbligatori, ma, secondo uno studio effettuato da KPMG nel 2024, vengono utilizzati da oltre 14.000 organizzazioni in più di 100 paesi e costituiscono la base di riferimento più diffusa per la redazione dei bilanci di sostenibilità.

Dal punto di vista metodologico, il GRI è strutturato in un sistema modulare di standard:

- gli Universal Standards (GRI 1, 2 e 3), che definiscono i principi generali, le informative di governance e la metodologia di analisi della materialità;
- i Topic Standards, suddivisi nelle tre dimensioni ESG: Economica (GRI 200), Ambientale (GRI 300) e Sociale (GRI 400).

L'approccio "impact reporting" ha segnato il passaggio da una rendicontazione di performance (basata su indicatori interni) a una rendicontazione di responsabilità estesa, che misura il valore generato o distrutto nei confronti della collettività.

suddivise in quattro aree concettuali: lavoro e occupazione, salute e sicurezza, sviluppo delle competenze e inclusione, e diritti umani e relazioni con la comunità.

#### I. Lavoro e occupazione (GRI 401 e 402)

Questa area comprende gli aspetti relativi ai rapporti di lavoro, alla qualità dell'occupazione e alle relazioni industriali. Gli indicatori riguardano pratiche di assunzione, stabilità contrattuale, politiche di welfare, gestione del turnover e modalità di comunicazione dei cambiamenti organizzativi. L'attenzione è rivolta alla qualità dell'esperienza lavorativa e alla capacità dell'impresa di garantire condizioni eque e trasparenti.

#### II. Salute, sicurezza e benessere (GRI 403)

Definisce standard evoluti in materia di prevenzione, gestione dei rischi, incidenti, malattie professionali e promozione della salute fisica e mentale. L'approccio integra il concetto di "ambiente di lavoro sicuro e sano" come diritto fondamentale e leva di sostenibilità sociale.

#### III. Formazione, sviluppo e inclusione (da GRI 404 a GRI 406)

Questa area comprende i temi della formazione continua, dello sviluppo delle competenze e della valorizzazione delle diversità. Gli standard considerano elementi quali: qualità dei percorsi formativi, inclusione di gruppi sottorappresentati, pari opportunità di carriera, prevenzione della discriminazione e rappresentanza equa nelle posizioni decisionali. L'obiettivo è favorire un modello di crescita professionale che sia inclusivo e orientato al lungo periodo. Nel loro insieme, questi standard forniscono un sistema di rendicontazione sociale integrato, in cui i diritti umani, le relazioni di lavoro e la responsabilità verso la comunità vengono trattati come elementi interdipendenti di un unico ecosistema.

#### IV. Diritti umani, catena del valore e comunità (da GRI 407 a GRI 419)

L'ultima area raccoglie gli standard relativi alla tutela dei diritti umani nelle attività aziendali e lungo la supply chain, includendo temi quali: libertà di associazione, prevenzione del lavoro minorile e forzato, pratiche di sicurezza rispettose dei diritti fondamentali, valutazioni di due diligence, impatti sulle comunità locali, gestione responsabile dei fornitori, trasparenza delle attività politiche, tutela della privacy dei clienti e conformità socioeconomica. È la sezione più ampia dei GRI 400, perché integra prospettive interne ed esterne, riconoscendo che la responsabilità sociale dell'impresa si estende ben oltre i propri confini organizzativi.

## 2.4. ESRS – European Sustainability Reporting Standards

La dimensione sociale negli ESRS è articolata in quattro standard specifici, che regolano gli obblighi informativi relativi ai diversi gruppi di stakeholder colpiti dalle attività dell'impresa.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) costituiscono il sistema ufficiale di rendicontazione della sostenibilità adottato dall'Unione Europea nell'ambito della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), entrata in vigore nel 2023.

Gli ESRS rappresentano il primo framework normativo vincolante in materia di sostenibilità introdotto su scala regionale, con l'obiettivo di armonizzare le informazioni non finanziarie delle imprese europee, migliorare la comparabilità dei dati e integrare la sostenibilità nei processi decisionali, strategici e di governance.

La definizione degli standard è stata affidata allo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), che ha sviluppato una struttura modulare composta da:

- Standard trasversali (ESRS 1 e ESRS 2), che definiscono i principi generali, gli obblighi informativi e il processo di analisi di doppia materialità;
- Standard ambientali (serie E): cambiamento climatico, inquinamento, risorse idriche, biodiversità e uso delle risorse;
- Standard sociali (serie S): forza lavoro interna, forza lavoro nella catena del valore, comunità interessate, consumatori e utenti finali;

#### ESRS S1 – Lavoratori propri

Richiede di valutare e rendicontare gli impatti, i rischi e le opportunità riguardo condizioni di lavoro, salute e sicurezza, pari opportunità, relazioni industriali e sviluppo delle competenze, applicando la human rights due diligence ai lavoratori diretti.

#### ESRS S2 – Lavoratori nella catena del valore

Estende l'analisi ai lavoratori che non sono direttamente dipendenti dell'azienda, ma operano nella sua filiera. Richiede la mappatura dei rischi e delle vulnerabilità (ad esempio lavoro minorile, lavoro forzato, sicurezza, condizioni di lavoro) e la descrizione dei processi di due diligence attivati per garantire il rispetto dei diritti umani lungo tutta la catena del valore.

#### ESRS S3 – Comunità interessate

Analizza gli impatti, i rischi e le opportunità sociali e ambientali sui territori, con particolare attenzione al coinvolgimento della comunità e ai meccanismi di reclamo.

#### ESRS S4 – Consumatori e utenti finali

Riguarda i rischi e gli impatti sulle persone che utilizzano o sono influenzate dai prodotti e servizi dell'impresa. Copre temi quali: tutela della salute e sicurezza del consumatore; accessibilità e qualità del prodotto; trasparenza delle informazioni; protezione dei dati e privacy e impatti psicologici e sociali derivanti dall'uso di prodotti digitali o servizi complessi.

### 2.5. B-Corporation

La dimensione sociale è valutata principalmente attraverso le aree “Lavoratori” e “Comunità” del B Impact Assessment (BIA), che insieme rappresentano circa la metà del punteggio complessivo ottenibile.<sup>6</sup> L'area Lavoratori valuta la qualità delle relazioni interne e il grado di benessere organizzativo, esaminando aspetti quali: salute e sicurezza sul lavoro; politiche retributive eque e trasparenti; benefit non monetari (welfare, flessibilità, supporto familiare); inclusione, diversità e opportunità di crescita professionale; e coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti nelle decisioni aziendali. L'area Comunità, invece, valuta l'impatto dell'impresa sui territori e sugli stakeholder esterni, includendo dimensioni come: relazioni con fornitori e filiere locali; inclusione di categorie svantaggiate o vulnerabili; equità nella distribuzione della ricchezza creata; partecipazione a iniziative sociali, culturali e ambientali; trasparenza fiscale e impegno per la giustizia economica.

### 3. Metodologia: il funzionamento dello *Humanistic Assessment*

---

• Standard di governance (serie G): comportamento e cultura organizzativa, gestione dei rischi, controllo interno e condotta aziendale.

La disciplina ESRS è oggi in evoluzione: l'Unione Europea sta rivedendo tempi, perimetro applicativo e oneri di rendicontazione, con l'obiettivo di semplificare le regole, ridurre gli adempimenti per PMI e micro-imprese e rendere più graduale l'implementazione.

<sup>6</sup> Il movimento delle B Corporation nasce negli Stati Uniti nel 2006 su iniziativa di B Lab, un'organizzazione non profit con l'obiettivo di ridefinire il concetto di successo d'impresa, superando la visione esclusivamente economico-finanziaria.

Per essere certificate, devono sottoporsi a una valutazione indipendente condotta da B Lab, basata sullo B Impact Assessment (BIA): un questionario strutturato che misura la performance complessiva dell'impresa in cinque aree chiave, governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti. Il punteggio minimo richiesto per ottenere la certificazione è di 80 punti su 200, e la validità dura tre anni, al termine dei quali è prevista una nuova revisione. Il movimento B Corp ha conosciuto una crescita esponenziale: ad oggi, oltre 8.000 imprese in più di 90 Paesi e 160 settori diversi hanno ottenuto la certificazione, configurandosi come un vero e proprio ecosistema globale di innovazione responsabile.

### 3.1. L'impresa umanistica e la sostenibilità

Il percorso verso la sostenibilità

La transizione verso la sostenibilità, pur essendo oggi un percorso condiviso, rischia spesso di fondarsi ancora sull'antica visione riduzionista dell'homo oeconomicus, che ha contribuito a generare molte criticità sociali e ambientali. Per avviare una trasformazione autentica, è necessario rivedere le fondamenta antropologiche e valoriali dell'organizzazione, ridefinendo cosa significa essere persona al lavoro e quale sia il senso profondo dell'attività lavorativa. L'impresa umanistica nasce da questa rifondazione: integra la dignità personale in tutte le sue dimensioni e unisce finalità economiche e sociali in un'unica traiettoria di sviluppo, ponendo la persona come “sostanza relata”, mai riducibile a mero individuo isolato o strumento produttivo.

• Il fondamento antropologico dell'impresa umanistica

A) La critica al riduzionismo dominante

Molti modelli manageriali contemporanei continuano, anche implicitamente, a riprodurre la logica dell'homo oeconomicus: un individuo razionale, autosufficiente, orientato al profitto. Anche quando parlano di emozioni, engagement o benessere, spesso li interpretano come leve strumentali della performance. Ne deriva un'organizzazione che tende a considerare le persone come mezzi più che come fini, riducendo il lavoro a funzione e il valore umano a produttività.

B) La persona come sostanza relata

L'approccio umanistico supera questo limite, definendo la persona come essere relazionale e situato. La relazionalità è dimensione costitutiva, non accessoria, e si esprime in tre direttrici fondamentali:

- Essere-con: la persona esiste nelle relazioni, e il lavoro è un luogo di co-costruzione. Ne derivano pratiche organizzative che valorizzano team, reciprocità e progettazione relazionale del lavoro.
- Essere-per: la persona ha bisogno di senso. La libertà non è solo autonomia, ma capacità di orientarsi verso ciò che trascende l'interesse individuale. Da qui l'importanza di un purpose vissuto e non solo dichiarato.
- Essere-in: l'essere umano è parte di un contesto che influenza e da cui è influenzato. Ciò implica responsabilità verso l'ambiente organizzativo e sociale, la cura della cultura aziendale e l'integrazione di criteri ESG nella strategia.

L'impresa umanistica, riconoscendo queste tre dimensioni, vede le persone come co-protagoniste della vita organizzativa: individui che “con-vivono” e partecipano alla generazione di valore economico e sociale.

• I quattro pilastri dell'impresa umanistica

a. Organizzazione umano-centrica – Questo pilastro pone al centro la dignità della persona nella sua interezza. Ne derivano pratiche di partecipazione, trasparenza, formazione continua, flessibilità organizzativa, welfare integrato e costruzione di comunità interne fondate su fiducia e reciprocità. La cultura organizzativa diventa un sistema vivente che custodisce e promuove il purpose.

b. Sostenibilità integrale e integrata – La sostenibilità non può essere confinata in una funzione o affrontata solo nella dimensione ambientale. È integrale quando include tutte le dimensioni della vita organizzativa; è integrata quando orienta strategia, processi e governance. L'impresa assume così una responsabilità esplicita verso persone, pianeta e generazioni future.

c. Comunità e territorialità – L’impresa esiste sempre dentro un contesto. Assumere responsabilità territoriale significa costruire relazioni stabili con gli stakeholder locali, contribuire al benessere collettivo e considerare l’impatto sociale come parte integrante della propria missione.

d. Patrimonio culturale – Le imprese custodiscono e trasmettono cultura: linguaggi, competenze, tradizioni, valori. Il patrimonio culturale — materiale e immateriale — è una risorsa strategica da preservare, valorizzare e restituire al territorio. Da qui nasce la responsabilità culturale d’impresa, orientata al sostegno delle comunità e alla continuità delle tradizioni.

• La visione umanistica della sostenibilità

La sostenibilità umanistica richiede di concepire l’impresa come comunità di persone e di rendere visibile ciò che normalmente resta invisibile: fiducia, appartenenza, sicurezza psicologica, senso del lavoro. Non si tratta di bilanciare vita privata e professionale, ma di integrarle in un’unica esperienza coerente, in cui il lavoro sia:

- espressione delle qualità personali,
- spazio di relazioni significative,
- luogo generatore di senso,
- integrato con affetti, comunità e territorio,
- rispettoso del benessere fisico e psicologico,
- remunerato in modo equo.

La governance ha la responsabilità di riconoscere l’impatto che l’impresa esercita sulla vita interna ed esterna. Il cambiamento, in un sistema complesso, avviene attraverso pratiche quotidiane che trasformano la cultura dall’interno. Lo *Humanistic Assessment* è lo strumento diagnostico che apre questo percorso: interpreta ciò che le persone vivono nei diversi livelli organizzativi (operativo, gestionale, strategico) e rappresenta la soglia attraverso cui avviare l’evoluzione umanistica che verrà approfondita più avanti.

### 3.2. Architettura generale dello strumento

Lo *Humanistic Assessment* è stato progettato per tradurre in pratica la complessità della sostenibilità sociale. Nasce quindi come un processo di analisi e ascolto tale da permettere alle imprese di comprendere come tutte le persone che interagiscono direttamente ed indirettamente con l’organizzazione percepiscono e vivono i temi sociali.

Alla base del modello ci sono tre principi chiave:

1. Integrazione – lo strumento armonizza i principali modelli internazionali (Agenda 2030, Global Compact, GRI, ESRS, B-Corp), restituendo una visione coerente e completa;
2. Partecipazione – la misurazione avviene attraverso il coinvolgimento diretto delle persone, a tutti i livelli dell’organizzazione;
3. Trasformazione – i risultati non si limitano a descrivere la situazione, ma portano alla definizione di un percorso di miglioramento orientato all’impatto reale.

L’architettura dello *Humanistic Assessment* è quindi multidimensionale: analizza, tramite questionari, la sostenibilità sociale su tre piani complementari, operativo, gestionale e strategico, per comprendere non solo cosa viene fatto, ma come viene percepito e gestito.

- Piano operativo (dipendenti): viene misurata la percezione individuale dei temi sociali e il grado di benessere vissuto;

- Piano gestionale (manager): viene analizzata la capacità dei responsabili di presidiare i temi sociali nella gestione quotidiana;
- Piano strategico (dirigenti): viene esplorata la presenza e la priorità dei temi sociali nella visione di lungo periodo dell'organizzazione.

A questi livelli quantitativi si aggiunge una componente qualitativa, basata su focus group, interviste e workshop, che consente di interpretare i risultati numerici e trasformarli in insight concreti. Il nucleo centrale si costituisce intorno alla realizzazione di un framework inedito che distingue il piano sociale in due macro-gruppi, comunità interne ed esterne, e poi identifica in questi una serie di argomenti di impatto e focus specifici. Per quanto riguarda la comunità interna, dopo una mappatura preliminare, vengono indagati: Sicurezza, salute e benessere; Crescita professionale; Coinvolgimento e senso di appartenenza; Unicità e inclusione; Gestione sostenibile (suddivisi al loro interno in un totale di 22 focus). Sul piano esterno, invece, vengono sondati: Impatto esterno; Fornitori; Clienti; Comunità e territorio; Responsabilità culturale d'impresa (dettagliati in 23 focus). Tutti questi argomenti trovano una valutazione tramite dei KPI specifici che indicano il livello di presidio manageriale, cioè l'attenzione e la capacità di gestione da parte dell'impresa.

### 3.3. Le fasi operative

Il percorso previsto dello *Humanistic Assessment* si sviluppa attraverso una sequenza di fasi interconnesse, pensate per garantire un'analisi completa e un confronto autentico tra percezioni, responsabilità e strategie.

A) Survey ai dipendenti: la percezione del benessere

La survey rivolta ai dipendenti costituisce il punto iniziale dell'intero processo valutativo. Attraverso un questionario strutturato, vengono rilevate percezioni, esperienze e livelli di sensibilità rispetto ai diversi ambiti della sostenibilità sociale interna. La survey vuole superare il livello di informazioni raccolte da un'indagine sul clima organizzativo comprendendo come le persone vivono concretamente le politiche, le pratiche e le dinamiche relazionali che caratterizzano l'ambiente di lavoro. La rilevazione è costruita per esplorare in modo sistematico:

- la qualità delle condizioni lavorative e delle relazioni quotidiane;
- la presenza di fattori abilitanti o ostacolanti il benessere;
- il grado di coerenza tra ciò che l'organizzazione dichiara e ciò che viene effettivamente percepito;
- la sensibilità individuale verso tematiche centrali (inclusione, equità, sicurezza, partecipazione, sviluppo professionale).

La survey consente di ottenere una prima mappa delle aree di forza e delle fragilità percepite, che verrà poi messa in dialogo con le evidenze provenienti dai manager e dalla dirigenza. In questo modo, il contributo dei dipendenti diventa un elemento fondamentale per restituire un quadro realistico e multilivello della sostenibilità sociale dell'organizzazione.

B) Survey ai manager: la capacità di gestione

La survey rivolta ai manager approfondisce la capacità gestionale dell'organizzazione sui temi analizzati, valutando il modo in cui ciascuna area viene presidiata nei processi operativi e

decisionali.

A differenza della percezione espressa dai dipendenti, questa fase indaga il livello di governance quotidiana dei temi sociali: quali strumenti sono presenti, quanto sono formalizzati, come vengono applicati, e con quale grado di efficacia. Questa prospettiva permette di identificare con precisione eventuali scostamenti tra ciò che l'organizzazione intende fare e ciò che viene effettivamente messo in pratica nei diversi livelli di responsabilità. La survey ai manager è cruciale per:

- valutare la coerenza tra policy, prassi operative e comportamenti effettivi;
- individuare aree in cui la gestione dei temi sociali è già consolidata;
- rilevare aspetti in cui sono presenti criticità, incoerenze o disomogeneità nella gestione;
- comprendere come i temi sociali influenzano la qualità delle relazioni interne, la leadership e i processi di lavoro.

I risultati ottenuti consentono di leggere l'organizzazione attraverso la lente della responsabilità operativa, integrando le percezioni espresse dai dipendenti con l'esperienza gestionale di chi è chiamato quotidianamente a trasformare i principi in prassi.

#### C) Survey ai dirigenti: la copertura strategica dei temi sociali

La survey rivolta ai dirigenti rappresenta il livello più strategico del processo valutativo. A differenza delle rilevazioni destinate a dipendenti e manager, questa fase non indaga la percezione né la capacità di gestione operativa dei temi sociali, ma la loro rilevanza strategica nel quadro complessivo dell'organizzazione. Per ciascun tema vengono valutati il livello di importanza attribuito, il grado di presidio attuale e il potenziale impatto sul futuro dell'organizzazione. In questo modo è possibile costruire una mappa delle priorità che consente di distinguere tra temi già integrati nella visione strategica, aspetti percepiti come rilevanti ma non ancora sviluppati e aree ad oggi non considerate ma potenzialmente critiche. Questa fase permette di cogliere il punto di vista della leadership, elemento indispensabile per interpretare correttamente il quadro complessivo. Le indicazioni provenienti dal vertice aziendale costituiscono infatti la base per leggere in modo coerente gli scostamenti con le percezioni dei dipendenti e con le capacità gestionali dei manager, individuando sia le eventuali asimmetrie sia le opportunità di allineamento. Il risultato di questa survey è una griglia strategica che orienta le successive fasi qualitative (focus group, interviste, workshop) e che consente al processo valutativo di sostenersi su una triangolazione solida tra percezioni, pratiche e visione di lungo periodo.

#### D) Focus group: l'ascolto condiviso

I focus group rappresentano la prima delle due fasi qualitative centrali dello *Humanistic Assessment*. Questi incontri favoriscono una lettura interpretativa del dato: consentono di comprendere perché determinate percezioni emergono, quali barriere organizzative influenzano la gestione dei temi sociali e quali condizioni abilitanti possono facilitare il cambiamento. Il focus group permette inoltre di far emergere dinamiche non immediatamente rilevabili attraverso strumenti quantitativi: allineamenti o disallineamenti tra team, percezioni di ruolo, aree di vulnerabilità organizzativa e possibili leve di intervento. Il valore di questa fase risiede

nella sua capacità di generare consapevolezza condivisa. I manager non sono osservatori esterni del risultato, ma protagonisti attivi nel processo interpretativo e nell'identificazione delle implicazioni operative. In questo modo, i focus group costruiscono un ponte tra le evidenze raccolte e la capacità dell'organizzazione di trasformarle in orientamenti pratici, riducendo il rischio che l'analisi rimanga un esercizio astratto e favorendo un primo livello di ownership collettiva delle questioni emerse.

#### E) Interviste ai dirigenti: la profondità strategica

Parallelamente ai focus group, vengono condotte interviste individuali con i dirigenti. Questi momenti permettono di esplorare in modo diretto la visione strategica, le priorità, le aspettative future e le eventuali aree di tensione percepite nei processi organizzativi. La metodologia adottata privilegia un approccio semi-strutturato: da un lato garantisce coerenza nella raccolta delle informazioni, dall'altro lascia lo spazio necessario per far emergere elementi meno immediati, come valori guida, criteri decisionali, vincoli percepiti e orientamenti culturali. In questa fase si indagano in particolare:

- la percezione della rilevanza dei temi sociali nel posizionamento dell'organizzazione;
- la coerenza tra strategia dichiarata, pratiche in atto e capacità reali di presidio;
- le priorità di investimento e di cambiamento riconosciute come più urgenti o strategiche;
- le implicazioni di medio-lungo periodo dei fattori umani rispetto alla competitività;
- l'interpretazione dirigenziale dei risultati emergenti dalle altre fasi dell'assessment.

Le informazioni raccolte consentono di leggere il sistema aziendale dall'angolo più alto della governance, chiarendo come la leadership interpreta il ruolo della sostenibilità sociale nel proprio modello di sviluppo. Questo passaggio è essenziale per comprendere il grado di allineamento interno, o eventuali scollamenti, tra visione strategica, capacità manageriali e vissuto delle persone.

#### F) Workshop finale: dal dato all'azione

Il workshop finale rappresenta il momento conclusivo e, allo stesso tempo, l'avvio della fase trasformativa dell'intero *Humanistic Assessment*. Si tratta di un processo guidato di interpretazione, confronto e definizione delle priorità strategiche. Dopo aver raccolto e integrato percezioni dei lavoratori, capacità gestionale dei manager e orientamenti strategici della leadership, il workshop permette di tradurre la complessità dell'analisi in scelte operative condivise. L'incontro si struttura come uno spazio di dialogo facilitato, in cui dirigenti e responsabili di funzione lavorano direttamente sui risultati dell'Assessment per:

- individuare i temi realmente prioritari per l'organizzazione, distinguendo tra urgenze e aree di sviluppo;
- interpretare le evidenze emerse alla luce delle dinamiche culturali interne;
- identificare leve di intervento concrete e sostenibili nel tempo;
- definire una visione comune rispetto alla direzione di cambiamento desiderata.

La forza del workshop risiede nel suo carattere partecipativo e strategico: non propone soluzioni preconfezionate, ma favorisce una discussione rigorosa e orientata, capace di connettere i dati con le responsabilità decisionali. In questo modo, l'impresa passa dalla diagnosi alla

costruzione condivisa del percorso di miglioramento, ponendo le basi per un'implementazione efficace e coerente con la propria identità. Il risultato finale è una mappa delle linee d'azione prioritarie, definita e validata congiuntamente dalla leadership. Questa mappa costituisce il ponte tra valutazione e cambiamento: un documento strategico che guida gli interventi successivi e consente di trasformare l'*Humanistic Assessment* in uno strumento di evoluzione organizzativa.

#### **4. Risultati: verso un rinnovamento in senso umanistico**

Lo *Humanistic Assessment* non nasce come uno strumento autonomo, né come un esercizio di diagnosi fine a sé stesso, ma deve essere inserito in un orizzonte di senso strategico-operativo di rinnovamento dell'organizzazione in senso umanistico. L'impresa umanistica non è un modello preconstituito da raggiungere, e nemmeno una "posizione" da occupare, è un processo evolutivo, radicato nella storia e nella cultura di ciascuna organizzazione, che assume la persona come centro del lavoro e come fondamento delle relazioni, del valore generato e della responsabilità condivisa. In questa prospettiva, l'impresa viene intesa come una comunità in divenire, capace di rinnovarsi continuamente mentre avanza nel proprio percorso di sostenibilità umana e organizzativa. All'interno di tale quadro, lo *Humanistic Assessment* rappresenta solo la fase iniziale, diagnostica: consente infatti di portare alla luce le dinamiche interne, le percezioni dei lavoratori, il grado di maturità sociale e la coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche effettive. Un percorso di rinnovamento umanistico si costituisce invece di più fasi: analisi, sì, ma poi anche sviluppo e sintesi, che definiscono un percorso coerente dalla comprensione alla trasformazione, e da questa alla sistematizzazione. In questo senso, quindi, lo *Humanistic Assessment* fornisce la base informativa, culturale e relazionale su cui poggia l'intero processo: è il punto da cui si parte per costruire un cambiamento reale e duraturo.

##### **4.1. Analisi**

La fase di Analisi rappresenta il momento in cui l'organizzazione acquisisce una comprensione strutturata e multidimensionale della propria identità culturale e del proprio livello di sostenibilità. Lo *Humanistic Assessment* costituisce uno degli strumenti centrali di questa fase, ma non l'unico: l'obiettivo non è solo indagare i fattori umani interni, bensì costruire una lettura integrata dell'impresa, delle sue persone e del suo posizionamento rispetto ai principi della sostenibilità. L'Analisi prevede innanzitutto una ricognizione accurata del clima organizzativo, realizzata attraverso indagini quali-quantitative che permettono di cogliere la qualità delle relazioni interne, il livello di fiducia, le percezioni diffuse e le eventuali discontinuità tra intenti dichiarati e vissuto quotidiano. L'uso congiunto di survey e colloqui approfonditi consente di far emergere non solo dati misurabili, ma anche vissuti, aspettative, tensioni e potenzialità spesso invisibili nei processi tradizionali di diagnosi aziendale. A questa prospettiva interna si affianca una valutazione più ampia tramite l'ESG Assessment, concepito come un check-up completo dell'organizzazione. Tale analisi prende in esame la documentazione ufficiale (bilanci, piani strategici, certificazioni), la comunicazione esterna e le scelte di posizionamento pubblico dell'impresa. Inoltre, attraverso le interviste al management, permette di verificare il grado di allineamento tra visione strategica, cultura dichiarata e comportamenti organizzativi, rilevando eventuali scarti o incoerenze.

## 4.2. Sviluppo

La fase di sviluppo rappresenta il momento in cui l'organizzazione passa dalla consapevolezza alla progettazione del cambiamento. Se l'analisi restituisce una fotografia ampia e profonda delle relazioni interne e della maturità sociale, lo sviluppo apre un processo di ascolto attivo e di confronto strategico che coinvolge management e persone, trasformando le evidenze emerse in una direzione condivisa. È una fase dialogica per natura: nasce dalla partecipazione e genera partecipazione. Il percorso si articola lungo tre assi di lavoro. Il primo riguarda la definizione della Strategia ESG, strutturata attraverso tre passaggi metodologici: il benchmark, che consente di comprendere come l'organizzazione si posiziona rispetto ai riferimenti di settore; lo stakeholder engagement, necessario per rilevare attese, rischi e opportunità percepite dagli interlocutori chiave; e l'analisi di doppia materialità, che identifica i temi più rilevanti sia in termini di impatto dell'impresa sul contesto sia in termini di impatto dei fattori esterni sull'impresa stessa. Da questa triangolazione emergono le priorità strategiche, sulle quali costruire iniziative che non solo garantiscano la conformità normativa, ma rafforzino la competitività e la credibilità dell'impresa nel mercato. Il secondo asse è costituito dalla chiarificazione della corporate identity in termini umanistici e sostenibili. Qui il focus non è immediatamente operativo: si lavora sul purpose, sui valori, sulle intenzioni profonde che orientano l'organizzazione. Interrogarsi sul "perché" e sul "per chi" si produce valore significa gettare le basi della trasformazione culturale. Prima di definire strutture, strumenti o piani d'azione, è necessario che la dimensione identitaria sia chiara e condivisa, altrimenti ogni cambiamento rischia di essere percepito come un intervento tecnico e non come un'evoluzione autentica. Il terzo asse è la formazione, un percorso di accompagnamento nel quale le persone, hanno l'occasione di interiorizzare i concetti chiave, rafforzare la consapevolezza del proprio ruolo nella trasformazione e sviluppare competenze utili a sostenere il rinnovamento culturale. Non si tratta di una formazione teorica ma di uno spazio vivo di apprendimento e rielaborazione, pensato per far sì che il cambiamento non resti confinato al vertice, ma diventi patrimonio comune dell'intera comunità organizzativa.

## 4.3. Sintesi

La fase di sintesi rappresenta il momento in cui la trasformazione avviata nelle fasi precedenti trova una forma stabile e condivisa. Il primo livello di questa fase è costituito dall'avvio di cantieri organizzativi, spazi di lavoro collaborativo in cui gruppi interni di persone progettano soluzioni concrete per rendere tangibili i valori e i principi dell'impresa umanistica. I cantieri sono dispositivi di cambiamento quotidiano: servono a far sì che chi vive l'organizzazione diventi protagonista nel delineare la cultura che desidera respirare, assumendo un ruolo attivo nella costruzione del senso condiviso. Parallelamente, la sintesi include la realizzazione del Report di sostenibilità, lo strumento attraverso cui l'impresa rende conto del proprio impegno e dei risultati raggiunti secondo i criteri ESG. Il report è oggi un documento sempre più necessario alla luce della Direttiva Europea CSRD, che coinvolge non solo le grandi imprese, ma progressivamente anche le PMI, e richiede l'applicazione degli standard ESRS, accanto a eventuali framework volontari come i GRI. In questa prospettiva, la rendicontazione è un esercizio di trasparenza e coerenza, capace di restituire visibilità al percorso intrapreso dall'impresa e di consolidare il suo posizionamento nel contesto economico e sociale. Infine, la sintesi si completa con lo sviluppo di programmi di employee ambassadorship, iniziative

pensate per valorizzare la voce interna dell'organizzazione e renderla parte attiva della comunicazione esterna. Quando le persone diventano portatrici dei valori dell'impresa, il messaggio che la stessa diffonde all'esterno acquista autenticità e forza narrativa. In questo modo, la cultura organizzativa non è più raccontata dall'azienda, ma dalle persone che la animano quotidianamente.

## 5. Discussioni e conclusioni

Il percorso tracciato in questo documento mostra in modo chiaro che la vera sostenibilità sociale si manifesta quando i principi e gli standard internazionali, pur necessari, vengono integrati in una visione più ampia, capace di riconoscere il valore delle persone come componente fondamentale dei processi di creazione di valore. In questo quadro, lo *Humanistic Assessment* e, in modo completo, un percorso di transizione umanistica, rappresentano due livelli dello stesso movimento: il primo fornisce la mappatura accurata delle percezioni, delle pratiche e della maturità relazionale dell'organizzazione; il secondo trasforma questa consapevolezza in un percorso progressivo di sviluppo, ascolto e sistematizzazione. È un approccio che non si limita a "valutare", ma che permette alle imprese di rileggere la propria identità culturale, ridefinire le priorità, rafforzare le relazioni e attivare processi partecipati di cambiamento. In questo senso, il valore principale del metodo proposto non risiede solo nella capacità di rendere visibile ciò che spesso rimane implicito, ma soprattutto nella possibilità di rendere trasformabile ciò che era considerato immutabile: culture, abitudini, relazioni, aspettative. La sostenibilità sociale, interpretata in chiave umanistica, è dunque una competenza organizzativa da coltivare nel tempo. Non è un traguardo, ma un orientamento strategico; non è un adempimento, ma un criterio di qualità della vita lavorativa; non è uno strumento di reporting, ma un principio di responsabilità verso le persone e verso la comunità più ampia in cui l'impresa opera.

Un rinnovamento in senso umanistico offre alle organizzazioni un modello per intraprendere questo percorso con metodo, profondità e coerenza, trasformando la sostenibilità sociale da elemento narrativo a motore di evoluzione culturale e competitiva. Il suo punto di partenza è l'analisi, il suo fulcro è lo sviluppo partecipato, il suo esito è una sintesi che diventa nuova prassi. Ma soprattutto, il suo risultato più significativo è la possibilità di immaginare e costruire, passo dopo passo, imprese capaci di generare valore in modo autenticamente umano, perché fondate sulle persone e orientate a generare un cambiamento significativo nella società.

## Bibliografia

- Adams, C. A. (2020). Sustainability reporting and value creation. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Ajmal, M. M., Khan, M., Hussain, M., & Helo, P. (2018). Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *Environment, Development and Sustainability*.
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036–1071.
- Budini, S. (2022). Lo Humanistic Management: un approccio sostenibile per gestire le Risorse Umane, in AAVV, “Ridisegnare il lavoro. Le nuove sfide del people management”, a cura di G. Gabrielli, ed. Franco Angeli.
- Budini, S. (2024). The Humanistic Foundation to Sustainability. *Humanistic Management Journal* 9 (3):431-439.
- Dierksmeier, C. (2016). What is “Humanistic” about Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9–32.
- Larrinaga, C., & Bebbington, J. (2021). The pre-history of sustainability reporting: A constructivist reading. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 162–181.
- Limone, F. (2025). “Il lato umano dell’impresa. Vivere la comunità dentro le organizzazioni”, Borgoricco (PD), Egea Editore.
- Missimer, M., Robèrt, K.-H., & Broman, G. (2022). Social Sustainability in Business Organizations: A Research Agenda. *Sustainability*, 14(5), 2608.
- Pirson, M. (2016). Welcome to the Humanistic Management Journal. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 1–7.
- Schönborn, G., Berlin, C., Pinzone, M., Hanisch, C., Georgoulas, K., & Lanz, M. (2019). Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture and leadership on firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1508–1525.

**Sitografia**

B Lab – B Corporation, <https://www.bcorporation.net/>  
Center for Positive Organizations – University of Michigan,  
<https://positiveorgs.bus.umich.edu/>  
Deloitte Insights – Human Capital Trends,  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>  
EFRAG – European Sustainability Reporting Standards, <https://www.efrag.org/>  
European Cultural Foundation, <https://culturalfoundation.eu/>  
Global Reporting Initiative (GRI), <https://www.globalreporting.org/>  
Harvard Human Flourishing Program, <https://hfh.fas.harvard.edu/>  
Humanistic ESG, società benefit, <https://humanisticsg.it/>  
ILO – International Labour Organization, <https://www.ilo.org/>  
International Humanistic Management Association (IHMA),  
<https://humanisticmanagement.international/>  
OECD – Better Life Initiative, <https://www.oecd.org/statistics/better-life-initiative.htm>  
ONU – Agenda 2030 e SDGs, <https://sdgs.un.org/goals>  
SASB – Sustainability Accounting Standards Board, <https://sasb.org/>  
UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/>  
UNESCO – Cultura, <https://www.unesco.org/en/culture>  
UNEP Finance Initiative, <https://www.unepfi.org/>  
WEF – World Economic Forum, <https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism>





## **Fattori ESG e merito creditizio: Evoluzione del rapporto banca-impresa e implicazioni per la governance aziendale**

**Alessandro Gennaro**

Professore Associato di Finanza Aziendale

Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma

[alessandro.gennaro@uniroma1.it](mailto:alessandro.gennaro@uniroma1.it)

### **Abstract**

**Obiettivo del paper** – Il presente contributo analizza il ruolo dei fattori ESG nella valutazione creditizia, assumendo il rapporto banca-impresa quale snodo cruciale della continuità aziendale nelle PMI italiane. Si analizza la crescente rilevanza dei requisiti informativi e gestionali connessi alla responsabilità socio-ambientale per verificare se un sistema di governance orientato al successo sostenibile consenta di migliorare la “*bankability*” aziendale facilitando l’accesso al credito.

**Metodologia** – Il contributo ha un’impostazione qualitativa fondata sull’analisi della letteratura. Attraverso una *systematic review* della letteratura accademica si individuano gli effetti dei fattori ESG sui principali driver che plasmano il rapporto banca-impresa. Poi, attraverso la *review* dei codici di *corporate governance* e delle prassi professionali si indaga il legame tra sistemi di governo societario e principi gestionali improntati alla sostenibilità.

**Risultati** – Gli approfondimenti effettuati confermano che il rapporto banca-impresa si sta modificando sulla scorta dell’evoluzione normativa e regolamentare, che vede nel sistema bancario un canale per accelerare la transizione verso la sostenibilità. Poiché ciò si riflette sul costo del debito e sull’accesso al credito, i sistemi di *corporate governance* devono incorporare principi gestionali improntati alla responsabilità socio-ambientale per attingere dal canale bancario le risorse finanziarie necessarie a garantire sopravvivenza e sviluppo.

**Limiti della ricerca** – Le analisi e le considerazioni sono limitate al contesto italiano, con un interesse particolare sulle PMI, e non consentono di generalizzare i risultati a livello internazionale.

**Implicazioni pratiche** – Le implicazioni per le PMI sono particolarmente rilevanti: l’adozione di assetti societari orientati alla sostenibilità e la produzione di informativa ESG affidabile e prospettica sono condizioni necessarie per mantenere rapporti favorevoli con il sistema bancario, preservare la continuità aziendale e beneficiare delle opportunità legate alla transizione sostenibile.

**Originalità del paper** – Il lavoro accosta letteratura accademica e *best practices* professionali per inquadrare il ruolo del rapporto banca-impresa nella definizione di assetti ottimali di governo societario.

**Parole chiave:** ESG, merito creditizio, banca-impresa, finanza sostenibile, adeguati assetti, continuità aziendale, PMI.

### **Abstract (English version)**

**Purpose of the paper.** This contribution examines the role of ESG factors in credit assessment, considering the bank–firm relationship as a critical nexus for business continuity among Italian SMEs. It analyzes the growing relevance of informational and managerial requirements related

to socio-environmental responsibility, in order to assess whether a governance system oriented toward sustainable success can enhance firms' bankability and facilitate access to credit.

**Methodology.** The study adopts a qualitative research design based on a literature-based approach. Through a systematic review of the academic literature, it identifies the effects of ESG factors on the main drivers shaping the bank–firm relationship. Subsequently, a review of corporate governance codes and professional practices is conducted to investigate the link between corporate governance systems and management principles grounded in sustainability.

**Results.** The analysis confirms that the bank–firm relationship is undergoing significant change as a result of evolving regulatory and supervisory frameworks, which increasingly position the banking system as a channel to accelerate the transition toward sustainability. As these developments affect both the cost of debt and access to credit, corporate governance systems are required to incorporate management principles oriented toward socio-environmental responsibility in order to secure the financial resources needed to ensure business continuity and long-term development through the banking channel.

**Research limitations.** The analysis and related considerations are limited to the Italian context, with a specific focus on SMEs, and therefore do not allow for the generalization of results at the international level.

**Practical implications.** The implications for SMEs are particularly significant: the adoption of sustainability-oriented governance structures and the provision of reliable and forward-looking ESG information are necessary conditions for maintaining favorable relationships with the banking system, preserving business continuity, and benefiting from the opportunities associated with the sustainable transition.

**Originality of the paper.** The paper combines academic literature and professional best practices to frame the role of the bank–firm relationship in defining optimal corporate governance arrangements.

**Keywords:** ESG; creditworthiness; bank–firm relationship; sustainable finance; adequate organizational arrangements; business continuity; SMEs.

## 1. Introduzione.

Nel contesto italiano, caratterizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da piccole e medie imprese (PMI) e da un sistema finanziario storicamente banco-centrico, il credito bancario rappresenta una delle leve principali per la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale. Il recente miglioramento delle condizioni creditizie in Italia, evidenziato dagli ultimi bollettini economici di Banca d'Italia (2025) e BCE (2025), ha favorito una ripresa della domanda di prestiti, sebbene persistano criticità strutturali per l'accesso al credito delle PMI, storicamente penalizzate dalla loro maggiore rischiosità e minore trasparenza informativa (Finaldi Russo e Altri, 2022). Ciò testimonia come gli intermediari creditizi rappresentino uno dei principali stakeholder dell'impresa, soprattutto nel caso delle PMI, e come la relazione banca-impresa assuma centralità tanto nella prospettiva finanziaria, quanto nella prospettiva strategica. Nella prospettiva finanziaria, il rapporto con il sistema creditizio è certamente fondamentale per la continuità aziendale in quanto determinante per l'adeguata copertura dei fabbisogni finanziari, soprattutto laddove le imprese, in particolare quelle di minori dimensioni, hanno limitato accesso a forme di finanziamento alternative o al mercato dei capitali. Al

riguardo, si pensi che il principio di revisione ISA 570 indica esplicitamente che la cessazione del supporto bancario può rappresentare un rischio critico per la sopravvivenza delle imprese minori. Nella prospettiva strategica, il rapporto con le banche condiziona la capacità dell'impresa di cogliere opportunità di business e realizzare progetti di investimento che le consentono di preservare la competitività e di svilupparsi nel tempo. Negli ultimi anni, a seguito dell'evoluzione subita dal quadro normativo e regolatorio europeo (EBA, BCE, Regolamenti UE), la relazione banca-impresa si è profondamente trasformata. In particolare, l'integrazione dei fattori ESG nelle politiche creditizie adottate dagli istituti bancari europei, insieme ai framework normativi per la rendicontazione di sostenibilità (ESRS, Tassonomia EU), hanno reso le responsabilità sociali e ambientali delle imprese elementi imprescindibili per la loro finanziabilità. Le *Guidelines* dell'EBA (2020) e le *Supervisory Expectations* della Banca Centrale (2022) impongono infatti alle banche europee di integrare sistematicamente i rischi ESG nel processo di *credit granting*: dalla concessione del credito al pricing alla valutazione dei collateral, fino al monitoraggio continuativo dei debitori. Gli impatti sulle decisioni bancarie non sono banali: gli istituti di credito, nell'ambito del processo di affidamento, analizzano attentamente la dimensione ambientale (emissioni, efficienza energetica, rischi climatici fisici e di transizione), quella sociale (sicurezza del lavoro, gestione HR, catena di fornitura) e di governance (composizione degli organi sociali, controlli interni, trasparenza) della gestione aziendale. Tali elementi di valutazione non solo vengono integrati nei modelli di *rating*, ma trovano riflesso anche nei *risk appetite framework* adottati dagli istituti bancari. Essi possono quindi incidere sui tassi d'interesse praticati dalle banche, sull'accesso a linee di finanziamento ordinarie, sulla possibilità di sfruttare strumenti di finanziamento *green* o *sustainability-linked*. Emerge un chiaro rischio di “*financing gap*” per le PMI, che possono essere escluse dal credito bancario se giudicate ad eccessiva rischiosità. Le imprese meno strutturate, frequentemente prive di capacità di rendicontazione ESG, rischiano di subire: aumento del costo del capitale di debito, minor accesso alle linee di credito, penalizzazioni nella valutazione dei collateral (es. immobili ad alte emissioni). Se la sostenibilità è oramai un fattore determinante del merito creditizio, la finanziabilità di un'impresa si lega sempre più alla gestione dei rischi ESG, alla trasparenza informativa, alla qualità degli assetti societari. Il rapporto banca-impresa è oggi una leva fondamentale sia per la continuità aziendale sia per la transizione sostenibile. La continuità aziendale, che gli adeguati assetti societari dovrebbero presidiare assicurando un deciso orientamento verso la sostenibilità (Riva, 2023), dipende in gran parte da un rapporto virtuoso tra l'impresa e il sistema finanziario, in particolare il sistema bancario. In questa prospettiva si vuole indagare, nel presente contributo, il rapporto banca-impresa, perché capace di influenzare notevolmente il legame tra adeguati assetti societari e sostenibilità. Ciò premesso, si tenta di fornire risposte alle seguenti *question research*. La prima domanda di ricerca riguarda l'influenza dei fattori ESG sul merito creditizio: ci si domanda in che misura tali fattori siano integrati nella valutazione del merito creditizio delle imprese (*rating* esterni e interni, misure di rischio di credito, PD, ecc.) condizionando l'accesso al credito. La seconda fa riferimento alla relazione tra fattori ESG e costo del debito: ci si domanda in che modo la disclosure, le performance e le valutazioni ESG influenzano il costo del debito (tassi sui prestiti, spread obbligazionari, costo medio del debito) delle imprese in generale e delle PMI in particolare. La terza è relativa alla relazione tra fattori ESG e assetti/sistemi di governo dell'impresa: si vuole verificare se, e in quale misura, una *corporate governance* decisamente

orientata verso la responsabilità socio-ambientale sia un elemento capace di indirizzare favorevolmente il rapporto banca-impresa.

## 2. Metodologia

Per rispondere alle domande di ricerca prima indicate, il processo di analisi è stato articolato in 2 step. Il primo step, che affronta le prime 2 questioni, è volto a verificare, attraverso una *systematic literature review (SLR)*, se e in che misura, la tensione verso la sostenibilità influenzi il rapporto banca-impresa. Tale scelta è motivata dal fatto che, negli ultimi anni, la letteratura accademica internazionale ha fornito un numero crescente di studi e analisi sulle relazioni esistenti tra i fattori ESG da un lato, e la determinazione del merito creditizio, l'accessibilità ai finanziamenti bancari e il loro pricing (tassi di interesse e oneri accessori) dall'altro. Si hanno quindi evidenze consistenti, non sempre convergenti, sugli elementi che possono condizionare il rapporto banca-impresa e, quindi, le politiche finanziarie funzionali e strutturali (Colombi, 2003) adottate soprattutto dalle imprese di minori dimensioni. Come noto, sulla base delle *question research*, la *SLR* richiede un processo di selezione articolato in quattro fasi principali (Quinn et al. 2025): *i) identification* (raccolta delle pubblicazioni dai database selezionati; rimozione dei duplicati); *ii) screening* iniziale (analisi di titolo e abstract per valutazione della pertinenza rispetto alle tematiche indagate); *iii) eligibility* (lettura del full-text e applicazione dei criteri di inclusione/esclusione); *iv) inclusion*: compilazione del dataset degli studi idonei e codifica delle variabili. Operativamente, la ricerca sistematica è stata condotta interrogando i principali database normalmente utilizzati a livello internazionale che accolgono riviste di *management, finance, banking, accounting e sustainability*: Scopus, Web of Science, ScienceDirect (Elsevier), Wiley Online Library, SpringerLink, Taylor & Francis Online. Da tali database sono stati individuati articoli pubblicati tra il 2015 e il 2025, possibilmente che presentassero studi empirici con micro-dati a livello di impresa, focalizzati su: misure ESG (*ESG rating/score, composite ESG index, ESG disclosure*); merito creditizio (*rating, PD, credit risk, credit rationing, credit worthiness, collateral*); pricing del debito bancario o obbligazionario (*loan rates, bond yield, spreads, cost of debt, CDS*); piccole e medie imprese (*non-financial firms, private/public companies, listed companies, business venture, emerging markets*). Sono stati inoltre consultati repository di *working papers* a elevato impatto nella ricerca finanziaria quali SSRN, CEPR Discussion Papers, Banca d'Italia, European Central Bank, OECD working papers. Sono stati esclusi lavori puramente teorici o concettuali, articoli su fondi o emissioni ESG senza collegamento al credito alle imprese, studi su *sovereign debt*. Il secondo step della ricerca tenta di fornire risposte all'ultima *question research*; è finalizzato, infatti, a individuare e analizzare, attraverso lo studio di documenti di matrice professionale, le *best practices* suggerite da qualificate istituzioni per l'implementazione di assetti e sistemi di *corporate governance* capaci di indirizzare le imprese verso la sostenibilità. L'analisi qualitativa si è concentrata: *i)* sui codici di autodisciplina adottati nei principali mercati finanziari mondiali; *ii)* sulle indicazioni fornite a imprese e professionisti da: Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili (CNDCEC), Fondazione Nazionale Commercialisti (FNC), Associazione fra le società italiane per azioni (ASSONIME).

### 3. Risultati

Per il primo step della ricerca è stata effettuata una *SLR*; a tal fine, seguendo la procedura prima indicata, sono stati identificati e selezionati 68 articoli scientifici e studi. I risultati di ciascuna fase del processo sono di seguito riepilogati:

- *identification*: record identificati tramite database accademici 2.184, tramite altre fonti 146; totale iniziale, dopo la rimozione dei duplicati, 1.918;
- *screening*: articoli esclusi perché non pertinenti 1.561; articoli rimanenti per valutazione *full-text* 357;
- *eligibility*: articoli esclusi perché non analizzano specificamente il costo del debito o il merito creditizio, ovvero non presentano evidenza empirica o non focalizzati su analisi corporate, 289;
- *inclusion*: gli articoli selezionati per la *SLR* sono 68, di cui: 27 focalizzati sul costo del debito bancario e obbligazionario (*interest rate, bond spread, yield*); 29 su prestiti bancari e credit risk (*rating, PD, loan pricing*); 12 su problematiche finanziarie delle PMI (*credit rationing, credit constraints, collateral*).

Data l'eterogeneità dei campioni, dei mercati e delle metriche ESG impiegate negli studi inclusi nella *SLR*, sono stati individuati tre macro-cluster tematici che consentono un'analisi sistematica degli articoli, e di giungere ad una sintesi capace di delineare la rilevanza della sostenibilità per il rapporto banca-impresa:

- ESG, stabilità bancaria e performance del sistema finanziario;
- ESG, rating e merito creditizio;
- ESG, costo del debito, accesso al credito.

Di seguito si richiamano i contributi e le evidenze empiriche più rilevanti, che consentono di delineare il quadro teorico e regolamentare nell'ambito del quale trovano motivazione le politiche di sostenibilità che le imprese, in particolare le PMI, dovrebbero adottare per ottimizzare il rapporto banca-impresa.

#### *ESG, stabilità bancaria e performance del sistema finanziario*

La letteratura recente ha ampiamente analizzato il ruolo dei fattori ESG sulla stabilità e le performance delle banche. Chen et al. (2025) analizzano l'impatto dei fattori ESG sui rating assegnati dalle principali agenzie a 106 banche quotate europee nel periodo 2019–2023. I risultati mostrano che in particolare la dimensione ambientale esercita un effetto positivo e significativo sui rating emessi, confermando che i rischi e le performance ESG sono ormai integrati nei modelli di valutazione del rischio bancario. Liaqat et al. (2025) mostrano, su un campione globale di 660 banche, che una migliore performance ESG è associata a una maggiore stabilità bancaria, ma che tale relazione dipende fortemente dal contesto istituzionale e culturale: in paesi con cultura più individualista l'effetto stabilizzante è più marcato, mentre alcuni tratti culturali (come elevata avversione all'incertezza o forte distanza di potere) ne attenuano la forza. Zheng et al. (2025), concentrandosi sui finanziamenti alle PMI "green"

nell'area euro, mostrano che il lending verso imprese green può essere compatibile con performance bancarie favorevoli, ma richiede investimenti in capacità di valutazione specialistica e sistemi informativi adeguati. Nel medio periodo, le banche maggiormente esposte verso le PMI più sostenibili registrano migliori profili rischio-rendimento, confermando che la promozione della transizione verde non è necessariamente in conflitto con gli obiettivi di redditività. L'associazione italiana AIFIRM (2022) illustra come tecnicamente le variabili ESG possono essere incorporate nei modelli di PD/LGD e nelle politiche creditizie delle banche italiane.

### *ESG, rating e creditworthiness*

Un secondo filone di studi, individuato nell'ambito della *SLR*, è orientato ad indagare l'impatto dei profili di sostenibilità sociale e ambientale delle imprese sui loro rating e sulla loro finanziabilità. Anaz e Awad (2025) analizzano un ampio campione di imprese di diversi paesi, per indagare il legame tra performance ESG e *creditworthiness* delle imprese, individuando una relazione positiva tra queste due variabili: a punteggi ESG più elevati è infatti associata la collocazione delle imprese in migliori classi di rischio. Il contributo sottolinea, però, che i pesi assegnati ai singoli fattori *Environmental*, *Social* e *Governance*, nonché il contesto economico e settoriale nel quale le imprese operano, incidono sulla forza di tale relazione; ciò suggerisce che le banche prestano particolare attenzione alla qualità delle pratiche di governance e alla coerenza della disclosure. Liu et al. (2025) si concentrano sul ruolo mediatore della disclosure ESG nel rapporto tra corporate governance e costo del debito, utilizzando un campione di imprese di nove settori economici. Lo studio mostra che caratteristiche di board più evolute (indipendenza, diversità, separazione dei ruoli) riducono il costo del debito, e che parte di questo effetto è veicolata dalla maggiore trasparenza ESG: la comunicazione strutturata di politiche e risultati ESG riduce le asimmetrie informative percepite dai finanziatori. Kim et al. (2025) si concentrano sul ruolo dei contratti bancari nell'ambito del *sustainable financing* in quanto, nonostante la loro importanza come fonte primaria di capitale in tutto il mondo, sono relativamente trascurati dalla letteratura empirica. Gli autori analizzano un ampio campione di *sustainability-linked loans* (SLL) contratti da imprese nelle maggiori economie mondiali. Essi mostrano che gli SLL tendono a essere concessi a prenditori con profili ESG già relativamente elevati, quando le clausole contrattuali relative alla sostenibilità sono ben chiare. Riscontrano infatti che, nei contratti ad alta trasparenza, le imprese mantengono la propria performance ESG, mentre in quelli a bassa trasparenza si osserva un peggioramento successivo all'emissione, il che suggerisce un ruolo cruciale delle clausole relative alle performance ESG, necessarie per ridurre i rischi di *greenwashing* contrattuale. Qin e Wang (2025), su un campione di imprese cinesi, mostrano che il disaccordo tra agenzie di rating ESG riduce la disponibilità di credito bancario. Quando le valutazioni ESG risultano divergenti, le banche tendono a razionare il credito o a inasprire le condizioni, a causa dell'incertezza informativa sul profilo di sostenibilità del debitore. Il lavoro evidenzia come la qualità e l'armonizzazione delle metriche ESG siano determinanti per il funzionamento del canale creditizio. Du et al. (2023), in un contributo dedicato alla dinamica tra performance di sostenibilità, prestiti bancari e credito commerciale, mostrano che le imprese con migliore governance ambientale tendono a beneficiare di migliori condizioni di finanziamento bancario e a usare il credito commerciale come canale complementare di finanziamento. Il lavoro suggerisce che la "*green reputation*"

contribuisce a ridurre le frizioni informative nei rapporti con i finanziatori, coerentemente con l'idea di successo sostenibile richiamata nel presente articolo.

### *ESG, costo del debito e accesso al credito*

Un terzo filone di studi, sempre emerso dalla *SLR*, si interessa alle relazioni esistenti tra performance ESG delle imprese, accesso al credito bancario e condizioni di finanziamento applicate. Per il contesto italiano, lo studio di Serino e Campanella (2024) sulle PMI italiane conferma che le istituzioni finanziarie riconoscono, almeno in parte, le buone pratiche ESG nella determinazione del costo del debito. Le imprese con migliori punteggi ESG risultano associate, a parità di altre condizioni, a un costo del finanziamento inferiore, anche se l'effetto risulta eterogeneo per dimensione aziendale e fase del ciclo di vita. Eliwa et al. (2021) estendono a livello europeo il medesimo tipo di indagine. Sulla base di un campione di imprese appartenenti a 15 paesi UE, verificano se le banche sono sensibili alle pratiche di gestione e disclosure dei fattori ESG implementate dalle imprese richiedenti. Gli autori mostrano che sia la performance ESG che la disclosure ESG riducono significativamente il costo del debito, e che i finanziatori integrano entrambe nelle decisioni creditizie. Due aspetti sono di particolare rilievo: in primo luogo, l'effetto benefico delle pratiche ESG è più forte nei paesi *stakeholder-oriented*; in secondo luogo, la disclosure opera spesso come sostituto della performance. Quest'ultima evidenza suggerisce l'uso di "comportamenti simbolici", ovvero azioni volte a dare l'immagine di impresa tesa verso la responsabilità socio-ambientale senza alcun riscontro sostanziale nelle impostazioni gestionali, che si associano all'idea di *greenwashing*. Diversi studi indicano che quanto osservato in Italia e nei maggiori paesi dell'UE si riscontra anche nelle altre economie avanzate. Ad esempio, Li et al. (2024) studiano come politiche pubbliche di incentivo al *green finance* interagiscono con i rating ESG influenzando il costo del debito. Gli autori mostrano che, dopo l'introduzione della Green Finance Policy del 2017 in Cina, le imprese cinesi con rating ESG più elevati registrano una significativa riduzione del costo del debito, con un ruolo particolarmente rilevante della componente ambientale. Tale effetto è però particolarmente marcato nel caso di imprese grandi, statali e appartenenti a settori non altamente inquinanti; ciò pone degli interrogativi sull'efficacia delle azioni pubbliche sulle imprese di minori dimensioni. Sempre focalizzandosi sull'economia cinese, Zang et al. (2025) osservano che quando i rating ESG forniti da diversi provider sono molto divergenti, il costo del debito aumenta per via dell'incertezza sul vero profilo di sostenibilità dell'impresa; in altri termini, la divergenza di giudizi è percepita come potenziale rischio di *greenwashing*. Il tema del merito creditizio ESG è strettamente connesso alla letteratura sul costo del debito nei mercati obbligazionari, che rappresentano un *benchmark* per misurare il *credit spread* applicato nei prestiti bancari. Fiorillo et al. (2025) analizzano un ampio campione internazionale di 25.234 obbligazioni emesse da 2.677, mostrando che gli emittenti con rating ESG più elevati presentano *yield spread* all'emissione inferiori di circa 10 *basis point* rispetto ad emittenti con performance ESG inferiori. Tale rapporto è particolarmente rilevante per le componenti ambientale e sociale. Queste evidenze indicano che il "premio ESG" è riconosciuto dai mercati del debito, quindi al di fuori del perimetro strettamente bancario, suggerendo un fenomeno di coerenza *cross-market*: le logiche che guidano il pricing delle obbligazioni corporate sono consistentemente allineate a quelle osservate nei modelli di concessione del credito bancario. Lian et al. (2023) confermano tali risultati osservando il mercato cinese. Chiedendosi se e come

le performance ESG condizionano gli *spread* dei *corporate bond*, trovano una robusta evidenza che suggerisce che migliori score ESG riducono gli *spread* perché si associano a un minore rischio finanziario, una maggiore trasparenza e minori costi di agenzia. Un ulteriore aspetto dell'impatto dei fattori ESG sul rapporto banca-impresa è quello relativo ai fenomeni di *credit rationing*. Al riguardo, Pietrovito e Rancan (2024) analizzano l'accesso al credito di oltre 28.900 imprese in 66 paesi emergenti e in via di sviluppo, confrontando quelle attive in settori sostenibili con quelle non sostenibili secondo la *EU Taxonomy*. I risultati mostrano che le imprese attive nei settori sostenibili sono meno soggette a *credit rationing*. L'effetto è più marcato per imprese piccole e giovani e in paesi con maggiori problemi ambientali e sistemi finanziari meno sviluppati, confermando che la sostenibilità può facilitare l'accesso alla finanza esterna. A conclusioni analoghe giungono Agostino e Ruberto (2024), che analizzano la rilevanza delle pratiche ambientali delle PMI nei paesi in transizione/sviluppo. Essi osservano come a buone pratiche ESG siano associate a minori problemi di *credit rationing*: in particolare, le imprese con migliori performance ambientali risultano meno razionate, suggerendo che l'impegno ambientale migliori il profilo di rischio percepito.

Le evidenze sopra sintetizzate, e più in generale i risultati della *SLR*, dialogano direttamente con il focus del presente contributo: il rapporto banca-impresa come leva della transizione sostenibile. L'accesso al credito e il costo del debito sono entrambi influenzati, da un lato, dalla capacità delle banche di misurare i rischi ESG delle imprese e includerli nelle loro politiche di credito, dall'altro, dalla capacità delle imprese di gestire e comunicare gli aspetti gestionali collegati ai fattori ESG. Questo secondo aspetto si lega al secondo step della ricerca, volto alla verifica delle *best practices* suggerite dai codici di autodisciplina e dalle linee guida professionali. Sempre più spesso, i *Corporate Governance Code* adottati nelle principali borse del mondo (Passador, 2021) indicano esplicitamente il "successo sostenibile" come obiettivo dell'agire d'impresa. Ciò trova conferma, ad esempio, nell'articolo 1, "Ruolo dell'organo di amministrazione", del Codice di Autodisciplina italiano (2020), dove si indica che il board ha il compito di promuovere il "successo sostenibile dell'impresa" attraverso la creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società. Indicazioni analoghe si rinvengono anche nello *UK Corporate Governance Code* (2024). Il successo sostenibile è, in definitiva, la capacità dell'impresa di generare valore duraturo nel tempo, integrando obiettivi economico-finanziari con la gestione responsabile degli impatti ambientali e sociali, nell'interesse di azionisti e stakeholder. (OECD, 2023). Assonime, per valutare come le società quotate si stiano adattando al nuovo approccio alla sostenibilità adottato dal Codice, ha creato un *sustainable governance grade*. L'indice copre tre aree di analisi: l'integrazione del successo sostenibile nella strategia e nel sistema di controllo e gestione dei rischi; l'inclusione di incentivi legati alla sostenibilità nella politica retributiva dei dirigenti; e l'effettivo sviluppo di un dialogo con gli stakeholder rilevanti. Nel 2024, in media, l'indice mostra che le società quotate attuano pienamente circa il 67% delle raccomandazioni del Codice in materia di governance aziendale sostenibile (era il 60% nel 2023 e circa il 50% nel 2022). Il miglioramento ha riguardato soprattutto le *small companies*, che stanno progressivamente colmando il divario con le *large companies* (Assonime, 2024). La tensione verso la sostenibilità non riguarda soltanto le imprese quotate: un documento prodotto dal CNDCEC insieme al FNC, le PMI dovranno infatti rafforzare i propri sistemi informativi e la governance ESG per mantenere adeguati livelli di accesso alle

fonti di capitale, che per loro si riconducono in massima parte alle diverse forme e tecniche di finanziamento bancario. Muovendo dal rinnovato rapporto banca-impresa, che si è modificato a seguito delle Linee Guida EBA-GL Lom e Codice della crisi e dell'insolvenza, CNDCEC e FNC (2023): *“pongono al centro dell'attenzione la necessità dell'elaborazione di un'adeguata informativa economico-finanziaria, storica e prospettica, qualitativa e quantitativa, da parte dell'impresa”*; sottolineano che *“l'attenzione ai fattori ambientali, sociali e di governance, oltre a incidere positivamente sulle prospettive di going concern, potrebbe rappresentare un ulteriore elemento informativo potenzialmente in grado di migliorare la relazione con la banca e incidere positivamente sull'accesso al credito e sul relativo costo”*. Al riguardo, anche il MEF ha promosso standard informativi proporzionali e modulati sulle esigenze (e le possibilità) delle PMI, che favoriscano un dialogo più efficiente con il sistema creditizio e agevolino la transizione verso un'economia sostenibile. Attraverso un “Tavolo di coordinamento” il MEF ha tentato di contribuire alla definizione di un modello di rendicontazione che tenga conto delle esigenze di tutti i soggetti interessati, in via diretta e indiretta, dal nuovo quadro normativo e regolamentare. Con specifico riferimento alle PMI non quotate, si vuole facilitare l'interazione con le banche (MEF, 2024):

- agevolando lo scambio di informazioni tenendo conto di criteri di standardizzazione, proporzionalità, efficienza ed economicità;
- aumentando la consapevolezza delle PMI sull'importanza delle informazioni di sostenibilità.

Secondo il CNDCEC (2025), preso atto che la sostenibilità è un fattore di continuità aziendale e di cambiamento culturale, i fattori ESG devono essere parte integrante dei processi di analisi e decisione che guidano la gestione d'impresa: devono esserne considerati i possibili impatti, misurati i rischi correlati, valutate di conseguenza le opportunità di business. Ciò richiede l'adozione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili coerenti con le necessità di governo e gestione dei fattori ESG, nonché di una adeguata rendicontazione di sostenibilità. Sempre con riferimento agli assetti di governance, e in particolare al controllo societario, il CNDCEC si è espresso in merito ai doveri di vigilanza dei collegi sindacali (di società quotate) in materia ESG. Le aree di “vigilanza ESG” che qualificano il nuovo ruolo dell'organo di controllo sarebbero:

- supervisione degli obblighi normativi (rendicontazione conforme alle norme e coerente con l'impegno dell'impresa sulle tematiche ESG);
- valutazione del sistema di controllo interno (implementazione, nel sistema di controllo interno, di procedure di monitoraggio dei rischi ESG);
- monitoraggio dei rischi di sostenibilità (identificazione e gestione dei rischi ESG in modo coerente con la strategia aziendale);
- vigilanza sulla governance ESG (integrazione dei temi di sostenibilità nella definizione della strategia aziendale);
- trasparenza e comunicazione verso gli stakeholder (verifica che le informazioni siano chiare e attendibili per gli stakeholder).

#### 4. Discussione e conclusioni

Il processo di integrazione dei fattori ESG nei sistemi di valutazione del rischio di credito, imposto dal quadro regolamentare europeo e dalle prassi di vigilanza, sta trasformando in modo strutturale il rapporto banca-impresa. Nel complesso, questi studi empirici presenti nella letteratura scientifica confermano e articolano l'ipotesi di fondo del presente contributo: l'integrazione dei fattori ESG nei processi di concessione del credito non è solo un vincolo normativo, ma una pratica effettivamente osservabile nella selezione delle imprese prenditrici e nel *pricing* degli strumenti di finanziamento. Queste evidenze supportano l'idea che adeguati sistemi di governance e di reporting, *sustainability oriented*, contribuiscano a migliorare il merito creditizio, non solo in ragione di fondamentali economico-finanziari più solidi, ma anche per effetto di risvolti reputazionali e informativi.

Le banche assumono un ruolo di attivatori degli investimenti sostenibili, orientando i comportamenti aziendali e incidendo direttamente sull'equilibrio finanziario e strategico delle imprese. Il rapporto banca-impresa diventa così un luogo privilegiato di valutazione del successo sostenibile, dove rischi e opportunità ESG assumono rilevanza pari ai tradizionali indicatori finanziari. La SLR ha confermato la tesi secondo cui l'integrazione progressiva dei fattori ESG nel merito creditizio sta ridefinendo le logiche di erogazione del credito, rafforzando il ruolo del sistema bancario quale attore principale nella transizione verso un capitalismo responsabile (Gennaro, 2023). In sostanza, essere "ESG ready" è un aspetto rilevante della *bankability* delle imprese italiane, soprattutto di quelle di minori dimensioni. Se il sistema economico italiano mantiene una forte dipendenza dal credito bancario, in particolare le PMI, ciò comporta una sfida culturale e organizzativa:

- i concetti di continuità aziendale e di successo imprenditoriale devono essere declinati in chiave di sostenibilità,
- la *governance* dell'impresa deve adottare orientamenti decisamente orientati alla sostenibilità sociale e ambientale;

Dunque, il successo, concetto centrale nei sistemi di *corporate governance* moderni, non coincide più con il solo *shareholders' value maximization*; costituisce un obiettivo più ampio, che unisce creazione di valore finanziario, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, gestione dei rischi correlati, visione di lungo periodo (Jiao, 2010; World Economic Forum, 2020). La sostenibilità aziendale è pertanto un concetto multidimensionale, che deve essere considerato sotto 2 prospettive: economico-finanziaria, socio-ambientale.

In questo quadro, e in relazione all'evoluzione del rapporto banca-impresa, vanno considerati gli assetti societari, che devono essere promotori di un orientamento alla sostenibilità che non è più una scelta strategica discrezionale, ma una condizione necessaria di accesso al credito e, quindi, di continuità aziendale. L'art. 2086 del Codice Civile, che identifica negli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili strumenti essenziali per intercettare tempestivamente segnali di crisi e assicurare la continuità aziendale, va letto e interpretato in tale ottica. Nella prospettiva delle banche, gli assetti e i sistemi di governo societario costituiscono una garanzia indiretta che riduce l'asimmetria informativa e supporta la valutazione del rischio creditizio. Le imprese dotate di sistemi di pianificazione, controllo,

reporting e disclosure che integrano i fattori ESG consentono di negoziare condizioni migliori in termini di costo del debito e *covenant* contrattuali.

**Bibliografia**

- AIFIRM (2022). How is credit risk affected by ESG factors?, *Position Paper*.
- Anaz, A. F., & Awad, A. B. (2025). ESG and corporate creditworthiness: An ordinal-logistic exploration of global markets. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JFRA-02-2025-0137>
- Agostino, M., & Ruberto S., (2024). Credit rationing and SMEs' environmental performance in transition and developing countries. *Environment, Development and Sustainability*, 26, pp. 16627–16656. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03303-z>
- Assonime, *Adeguati assetti e governance societaria*, Note e Studi n. 5/2022.
- Banca d'Italia (2025a). Bollettino Economico, n.4.
- BCE (2025). Economic Bulletin, n.7.
- Chen, S.-L., Wang, D., & Chen, H.-W. (2025). The impact of ESG factors on credit ratings: An empirical study of European banks. *International Review of Economics & Finance*, 99, 104056. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104056>
- CNDCEC (2023). *L'informativa economico-finanziaria e la bancabilità delle PMI: indicazioni EBA-GL Lom e spunti operativi*, n. 136.
- CNDCEC (2025). *Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa: impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI*.
- CNDCEC (2025). *Vigilanza del collegio sindacale e tematiche di sostenibilità*.
- Comitato per la Corporate Governance (2020). *Codice di Corporate Governance delle Società Quotate*.
- Du, Q., Li, H., Fu, Y., Fu, X., Wang, R., & Jia, T. (2023). More green, better funding? Exploring the dynamics between corporate bank loans and trade credit. *Sustainability*, 15(13), 10050. <https://doi.org/10.3390/su151310050>
- EBA (2020). Guidelines on Loan Origination and Monitoring, *EBA/GL/2020/06*.
- ECB (2022). Guide on climate-related and environmental risks. Supervisory expectations relating to risk management and disclosure.
- Eliwaa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102097>
- Finaldi Russo P., Nigro V., Pastorelli S. (2022). Bank lending to small firms. Metamorphosis of a financing model, *Banca d'Italia, Working Paper*, n. 1383.
- Financial Reporting Council (2024). *UK Corporate Governance Code*.
- Fiorillo, P., Meles, A., Ricciardi, A., & Verdoliva, V. (2025). ESG performance and the cost of debt: Evidence from the corporate bond market. *International Review of Financial Analysis*, 102, 104097. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104097>
- Gennaro A. (2023). Capitalismo responsabile e finanza sostenibile: alcune brevi considerazioni, *Rivista Trimestrale di Diritto dell'Economia*, Supplemento n. 2 al n. 4, pp. 25-48.
- Huang, H., Tang, L., & Zhao, L. (2025). Impact of banks' ESG disclosure assurance on borrowers' ESG performance: Evidence from China. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*, 23(3), pp. 337–351. <https://doi.org/10.1016/j.cjpre.2025.07.005>

- International Auditing and Assurance Standards Board (2015), *Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 570 Continuità aziendale*.
- Jiao, Y. (2010). Stakeholder welfare and firm value. *Journal of Banking & Finance*, 34(10), 2549–2561.
- Kim, S., Kumar, N., Lee, J., & Oh, J. (2025). ESG lending. *Journal of Financial Economics*, 173, 104150. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2025.104150>
- Li, W., Hu, H., & Hong, Z. (2024). Green finance policy, ESG rating, and cost of debt—Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103051>
- Lian, Y., Ye, T., Zhang, Y., & Zang L. (2023). How does corporate ESG performance affect bond credit spreads: Empirical evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 85, pp. 352-371. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.01.024>
- Liaqat, I., Floreani, J., & Naseer, M. M. (2026). ESG performance and bank stability: The role of national culture and formal institutions. *Research in International Business and Finance*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103214>
- OECD (2023). Recommendation of the Council on Principles of Corporate Governance, *OECD/Legal/0413*. Documento scaricabile dal link <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0413>
- Passador M.L. (2021). L’attenzione dell’Hong Kong Stock Exchange per le tematiche ESG e la governance: tra guidelines e modifiche al Corporate governance code, *Rivista delle società*.
- Petrovito, F., (2024), “Credit rationing and sustainable activities: A firm-level investigation”, *Emerging Markets Review / International Review of Financial Analysis*
- Qin, J., Wang M. (2025). ESG rating disagreement and bank loan availability: Evidence from China. *PLoS ONE*, 20(1), e0317191. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317191>
- Quinn, M., Hiebl, M. R. W., & Farrell, M. (2025). Systematic Literature Reviews in Accounting, Finance and Governance. *Accounting, Finance & Governance Review*, 34. <https://doi.org/10.52399/001c.141012> .
- Riva P. (2023). *Ruoli di corporate governance. Adeguate assetti e sostenibilità*, Egea, 2023.
- Serino, L., Campanella F. (2024). ESG practices and the cost of debt: Evidence from Italian SMEs. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 14(3), pp. 51–61. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v14-i3/21849>
- Tavolo per il coordinamento sulla finanza sostenibile – MEF (2024). *Dialogo di sostenibilità tra PMI e banche*.
- UK Corporate Governance Code (2024).
- World Economic Forum, *Measuring Stakeholder Capitalism: Metrics for Sustainable Value Creation* (2020)
- Zhang, X., Shan, Y.G., Zhang, Y. & Xing, C. (2025). Does ESG rating divergence affect the cost of corporate debt? *Accounting & Finance*, 65, 2244–2280. <https://doi.org/10.1111/acfi.13400>

Zheng, L., Mirza, N., Umar, M., & Su, C.-W. (2025). Sustainable lending to European SMEs: Implications for bank performance. *International Review of Economics & Finance*, 102, 104283. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104283>



## La sostenibilità sociale nella valutazione del merito creditizio: centralità emergente, sfide di misurazione e prospettive di governance

Paola Pizzetti

Dottore Commercialista, Componente Commissione Governance e Finanza del CNDCEC  
[paola.pizzetti@commercialisti.email](mailto:paola.pizzetti@commercialisti.email)

### Abstract

**Obiettivi.** Il paper analizza come e perché la dimensione Sociale (S) della sostenibilità stia assumendo un ruolo centrale nella valutazione del merito di credito delle imprese. Esamina l'importanza crescente dei fattori sociali nel risk management bancario, il quadro normativo di riferimento e le evidenze empiriche, mettendo in luce criticità e limiti nella misurazione della performance sociale. Avanza inoltre proposte per migliorare la governance della sostenibilità sociale nelle PMI e nelle prassi creditizie.

**Metodologia.** La ricerca adotta un approccio qualitativo descrittivo-esplorativo, basato su un'analisi della letteratura e dei documenti dottrinali relativi alla relazione tra fattori ESG e rischio di credito. Integra la revisione teorica con un esame delle principali normative europee (CSRD, ESRS, iniziative 2025) e con esempi tratti da prassi bancarie come Intesa Sanpaolo e UniCredit. Le informazioni provengono da fonti secondarie autorevoli, tra cui linee guida di vigilanza e report istituzionali.

**Risultati.** Il lavoro evidenzia una crescente integrazione dei fattori sociali nei modelli creditizi. Elementi come condizioni di lavoro, parità di genere, diritti umani e impatto comunitario emergono come determinanti del profilo di rischio aziendale. Le normative recenti favoriscono trasparenza e standardizzazione, ma persistono difficoltà nel misurare in modo oggettivo il “fattore S”. Il paper suggerisce strumenti per colmare tali gap, inclusi schemi volontari e una governance più strutturata.

**Limiti.** Lo studio è esplorativo, privo di analisi quantitativa originale e influenzato dalla rapida evoluzione normativa e dalla variabilità delle metriche sociali.

**Implicazioni.** I risultati offrono spunti utili per banche, PMI e policy-maker, promuovendo una migliore integrazione dei fattori sociali nei processi di credito.

**Originalità.** Il paper contribuisce al dibattito focalizzandosi specificamente sul fattore S, proponendo soluzioni innovative per PMI e operatori finanziari.

### Abstract (english version)

**Objectives.** The paper examines how and why the Social (S) dimension of sustainability is becoming central in assessing corporate creditworthiness. It explores the growing relevance of social factors in bank risk management, reviews the evolving regulatory framework and empirical evidence, highlights measurement challenges, and proposes ways to strengthen social sustainability governance within SMEs and banking practices.

**Methodology.** The study adopts a qualitative, descriptive–exploratory approach based on a review of the literature and doctrinal sources on the link between ESG factors and credit risk. This theoretical analysis is complemented by an examination of key European regulations

(CSRD, ESRS, 2025 initiatives) and practical examples drawn from banking cases such as Intesa Sanpaolo and UniCredit. Information was collected from authoritative secondary sources, including supervisory guidelines and institutional reports.

**Results.** The paper finds increasing integration of social factors into credit evaluation models. Elements such as working conditions, gender equality, human rights in the supply chain and community impact are emerging as determinants of a firm's risk profile. Recent reporting requirements enhance transparency and data standardisation, yet significant methodological challenges persist in objectively measuring the “S” factor. The study offers potential solutions, including voluntary schemes for SMEs, shared metrics and strengthened governance structures.

**Limitations.** The research is exploratory, lacks original quantitative analysis, and reflects a rapidly evolving regulatory landscape and heterogeneous social metrics.

**Practical implications.** The findings have implications for banks, SMEs and policymakers, encouraging a more robust integration of social factors into credit processes.

**Originality.** The paper contributes to the debate by focusing specifically on the S factor, offering innovative proposals for SMEs and financial operators.

## 1. Introduzione

Negli ultimi anni la sostenibilità ha assunto un ruolo crescente nei mercati finanziari e nel governo delle imprese. Oltre agli aspetti ambientali (E) e di governance (G), la dimensione Sociale (S) sta emergendo come elemento decisivo anche nella valutazione del merito creditizio. Essa include temi come condizioni di lavoro, diritti umani, diversità e inclusione, relazioni con le comunità. Le banche, infatti, non si basano più esclusivamente su indicatori economico-finanziari, ma integrano sempre più informazioni extra-finanziarie legate ai fattori ESG. Come osserva Dal Fabbro (2022), per valutare la sostenibilità di un'impresa “non basta più guardare ai soli dati finanziari”. Questa evoluzione deriva dal riconoscimento che i fattori sociali possono incidere concretamente sul profilo di rischio: carenze in materia di sicurezza, violazioni nella supply chain o scarsa attenzione al benessere dei dipendenti possono comportare costi, contenziosi, interruzioni operative e danni reputazionali. Studi empirici confermano questo legame: Goss e Roberts (2011) rilevano che imprese con performance sociali deboli pagano spread più elevati; analisi più recenti mostrano che punteggi ESG più alti – e in particolare la componente S – si associano a un minor rischio di credito (Anthony & Ajay, 2024). Parallelamente, cresce la spinta normativa e istituzionale verso un'integrazione strutturale dei fattori sociali nei processi finanziari. Iniziative globali (UNEP FI, Principi ONU su Imprese e Diritti Umani) e norme europee come la CSRD favoriscono trasparenza e responsabilità, sollecitando le banche a incorporare i rischi ESG nei modelli creditizi. In questo contesto, il paper si concentra sul ruolo del fattore S nella valutazione del rischio di credito, delineando quadro teorico e normativo, presentando evidenze empiriche e discutendo le principali criticità – in particolare la misurazione standardizzata dei fattori sociali. Il lavoro propone inoltre possibili soluzioni e sviluppi futuri, con attenzione alle PMI e ai processi bancari, sottolineando come la sostenibilità sociale possa migliorare la qualità del credito e favorire un'economia più equa e resiliente.

## 2. Sostenibilità sociale e rischio di credito: contesto e definizioni

La sostenibilità sociale comprende le pratiche con cui un'impresa gestisce le proprie responsabilità verso persone e società, includendo condizioni di lavoro, welfare, diritti umani nella supply chain, diversità e impatto sulle comunità. In ambito creditizio, questo insieme di fattori sta assumendo crescente rilevanza accanto ai classici indicatori finanziari e qualitativi usati dalle banche. I fattori sociali agiscono infatti come “driver” dei rischi tradizionali: carenze in sicurezza o diritti dei lavoratori possono aumentare rischi operativi, reputazionali e, indirettamente, di credito; al contrario, un buon clima interno e solide relazioni con gli stakeholder possono rafforzare resilienza, produttività e stabilità finanziaria. La letteratura sul legame tra fattori sociali e rischio d'impresa è in espansione, ma ancora non consolidata: molti studi si basano su score ESG aggregati e le metriche sociali risultano eterogenee e difficili da standardizzare. Tuttavia, analisi recenti iniziano a isolare l'impatto della componente S: Anthony e Ajay (2024), ad esempio, evidenziano che il pilastro sociale contribuisce significativamente allo spread di credito nei CDS, suggerendo che il mercato percepisce il rischio legato a carenze sociali. Altre ricerche mostrano che un punteggio sociale elevato è talvolta associato a rating interni più favorevoli, anche se con differenze tra agenzie di rating. A livello teorico, integrare la sostenibilità sociale nella valutazione del merito creditizio significa passare da una visione “shareholder-centric” a una prospettiva “stakeholder-centric”, coerente con la stakeholder theory e la resource-based view: capitale umano, relazioni di fiducia e benessere organizzativo sono risorse strategiche che proteggono la continuità aziendale. Tale impostazione riflette anche il principio di doppia materialità promosso dall'UE, secondo cui i rischi sociali hanno effetti sia sulla performance finanziaria dell'impresa sia sull'impatto che essa genera sulla società.

### **3. Quadro normativo e dottrinale di riferimento**

L'emergere della sostenibilità sociale nella valutazione del merito creditizio è sostenuto e accelerato da importanti sviluppi normativi a livello internazionale ed europeo, nonché da contributi dottrinali che ne hanno chiarito le implicazioni. In questa sezione si esaminano i principali riferimenti normativi – con particolare attenzione all'Unione Europea – e i relativi orientamenti teorici.

#### **3.1. Iniziative normative europee in ambito ESG e fattori sociali**

L'Unione Europea sta rafforzando in modo significativo il quadro normativo sulla sostenibilità, con ricadute dirette sulla trasparenza aziendale e sull'analisi del rischio di credito. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in vigore dal 2023, obbliga le grandi imprese e le quotate a pubblicare informazioni standardizzate sui rischi e sugli impatti ambientali e sociali. Dal 2024 tali imprese renderanno secondo i nuovi ESRS, che includono standard sociali specifici (S1–S4) relativi a forza lavoro, catena del valore, comunità e consumatori. Ciò migliorerà la disponibilità di dati sociali per banche e investitori. Parallelamente, il “pacchetto Omnibus 2025” propone di limitare gli obblighi alle imprese molto grandi e di introdurre standard volontari semplificati per le PMI, per evitare oneri sproporzionati e favorire comunque la diffusione di metriche sociali coerenti. Un altro pilastro è la futura Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD), che imporrà alle grandi imprese obblighi stringenti di due diligence su diritti umani e ambiente lungo l'intera supply chain. Essa richiederà di identificare, prevenire e mitigare impatti negativi, prevedendo anche forme di responsabilità civile. Le

aziende con processi di due diligence solidi potrebbero essere valutate più positivamente dalle banche, mentre quelle esposte a scandali sociali rischiano un peggioramento del merito creditizio. Sul fronte prudenziale, le Linee Guida dell'EBA sui rischi ESG (gennaio 2025) definiscono come le banche debbano integrare i fattori ambientali, sociali e di governance in tutti i profili di rischio, nel RAF e nei modelli interni. I rischi sociali – come violazioni dei diritti dei lavoratori o pratiche scorrette nella supply chain – devono essere trattati come potenziali driver dei tradizionali rischi di credito, operativo o reputazionale. Le banche dovranno dotarsi di metriche e heatmap settoriali per valutare tali rischi, con applicazione dal 2026. Altre normative completano il quadro: la Tassonomia UE, che richiede il rispetto di minimum safeguards sociali; il progetto di Tassonomia Sociale; i Social Bond Principles dell'ICMA, che promuovono strumenti finanziari orientati a finalità sociali; e il regolamento SFDR, che impone ai gestori di fondi trasparenza sugli impatti sociali degli investimenti. Tutti questi interventi aumentano la domanda di dati sociali e incentivano le imprese a migliorare la qualità della disclosure sul proprio profilo S.

### **3.2. Prospettive dottrinali e posizioni della prassi**

Dal punto di vista dottrinale, l'integrazione della sostenibilità sociale nel risk management di credito è stata sostenuta da diversi filoni di pensiero. Un contributo importante è giunto dall'economia aziendale e dagli studi manageriali, che hanno evidenziato la connessione tra comportamenti socialmente responsabili e creazione di valore di lungo termine. Ad esempio, il concetto di "capacità dinamica" include aspetti come la capacità dell'impresa di adattarsi ai mutamenti sociali e normativi; una forte cultura aziendale orientata all'etica e al benessere organizzativo è vista come fonte di vantaggio competitivo durevole. In quest'ottica, la letteratura sul "good management theory" postula che le imprese con pratiche di CSR (Corporate Social Responsibility) avanzate tendono ad avere performance finanziarie superiori nel lungo periodo, grazie a maggiore reputazione, minori conflitti con stakeholder, maggiore innovazione. Tali argomenti hanno ispirato anche professionisti del credito: pubblicazioni specialistiche e position paper di associazioni di risk management (es. AIFIRM in Italia) hanno iniziato a esplorare metodi per incorporare nei modelli di rating anche variabili ESG/CSR, valutandone la significatività statistica sul rischio di default storico delle imprese. Spesso si tratta di analisi ancora iniziali, data la storicità limitata dei dati ESG, ma che mostrano segnali promettenti su alcune correlazioni. Gli studiosi di diritto bancario e regolazione finanziaria hanno dal canto loro sottolineato l'innovatività e insieme la complessità di questo cambio di paradigma. È stato osservato come la regolazione sulla sostenibilità stia spostando l'attenzione del legislatore dalla pura tutela della stabilità del mercato finanziario alla volontà di indirizzare i comportamenti degli intermediari a supporto di obiettivi di politica economica (transizione verde e ora anche coesione sociale). Ciò comporta un ribilanciamento tra strumenti di enforcement pubblico e privato: per garantire il raggiungimento di target di sostenibilità, il regolatore tende a fare più affidamento su obblighi informativi stringenti e possibili sanzioni pubbliche, anziché lasciare tutto alla contrattazione privata e all'autoregolamentazione di mercato. Nel caso dei rischi sociali, alcuni autori sottolineano le difficoltà nell'affidare ai mercati finanziari (e alle banche in primis) il ruolo di "selezionatori" delle imprese virtuose, dato che mancano metriche e standard uniformi e che il concetto stesso di performance sociale ha componenti qualitative difficilmente sintetizzabili in un singolo indicatore di rischio. Si

richiama dunque l'attenzione sul rischio di eterogeneità nei rating ESG: la disomogeneità dei framework delle agenzie di rating ESG è ben nota e particolarmente marcata sul pilastro S. Ne consegue che due banche diverse potrebbero valutare in modo differente il medesimo cliente a seconda delle fonti e metodologie ESG adottate. La dottrina auspica pertanto uno sforzo di standardizzazione e suggerisce alle banche di mantenere comunque un approccio prudentiale, utilizzando i rating ESG come complemento alle analisi tradizionali e non come sostituti, finché la qualità predittiva di tali rating non sia comprovata su orizzonti pluriennali. Dal lato delle istituzioni finanziarie, va segnalato che molte grandi banche internazionali hanno abbracciato volontariamente principi e iniziative che le impegnano su obiettivi sociali. Ad esempio, oltre la metà delle principali banche europee ha aderito ai già citati Principles for Responsible Banking (PRB) lanciati dall'UNEP FI, i quali includono impegni a analizzare gli impatti sociali del proprio portafoglio e a orientare l'attività di finanziamento in linea con obiettivi quali la riduzione della povertà e la promozione dell'inclusione. Alcuni istituti hanno creato al proprio interno dei comitati ESG o assegnato deleghe specifiche a dirigenti di alto livello che partecipano ai comitati crediti, in modo da garantire che considerazioni ESG (incluse le sociali) siano presenti nella deliberazione dei fidi. Si diffonde inoltre la pratica di sviluppare score proprietari ESG dei clienti: ad esempio, UniCredit ha implementato un "ESG Screening" sui clienti corporate che assegna a ciascuno un punteggio qualitativo basato su questionari e dati pubblici, e che influisce sull'assessment complessivo. Questi punteggi interni spesso integrano metriche sociali come la presenza di politiche di diversity, certificazioni SA8000 (responsabilità sociale) o controversie lavorative occorse. Pur riconoscendo che tali metodologie sono in divenire, i risk manager sottolineano come esse permettano già di individuare casi di rischio estremo ed evitarne il finanziamento, proteggendo così anche la reputazione della banca oltre che riducendo potenziali perdite future.

#### **4. Evidenze empiriche e casi di studio**

Per comprendere come la sostenibilità sociale stia entrando concretamente nelle valutazioni di merito creditizio, è utile esaminare alcune evidenze empiriche disponibili e casi pratici di operatori finanziari che hanno intrapreso iniziative in tal senso. In questa sezione, dapprima si sintetizzano i risultati di studi empirici significativi sul legame tra fattori sociali e rischio di credito; successivamente, si presentano due casi di grandi gruppi bancari (Intesa Sanpaolo e UniCredit) che illustrano approcci innovativi nell'integrare il fattore S nella prassi creditizia.

##### **4.1. Evidenze empiriche sul legame tra fattori sociali e rischio di credito**

Come accennato, la ricerca empirica sugli effetti specifici dei fattori sociali sul rischio di credito è meno sviluppata rispetto a quella sui fattori ambientali. Tuttavia, alcune analisi mirate forniscono indicazioni interessanti. Uno studio pionieristico di Goss & Roberts (2011) su dati di prestiti bancari negli USA evidenziò che le imprese con bassi rating di CSR affrontavano costi del debito più alti: in particolare, imprese percepite come "irresponsabili" socialmente pagavano in media uno spread sui loan superiore di 15-18 punti base rispetto a imprese comparabili ma con migliore reputazione sociale. Ciò suggerisce che già un decennio fa i creditori tenevano conto (quantomeno implicitamente) di rischi sociali nel prezzo del credito, penalizzando le aziende con maggiori potenziali passività morali o reputazionali. Ricerche più recenti, spinte dalla disponibilità di dati ESG score, hanno affinato la comprensione. Ad

esempio, un'analisi su obbligazioni corporate europee ha rilevato che punteggi ESG elevati correlano con minori credit spread, e nella scomposizione per pilastro è emerso che il pilastro sociale era associato alla maggiore riduzione dei credit spread tra i tre. Questo risultato, in linea con quello di Anthony & Ajay (2024) sui CDS già citato, è piuttosto significativo: implica che, agli occhi degli investitori obbligazionari, un'azienda con buone credenziali sociali viene percepita come meno rischiosa finanziariamente, anche più di quanto non avvenga per il solo pilastro ambientale. Possibili spiegazioni sono che i fattori sociali incidono più direttamente sul funzionamento quotidiano dell'impresa e sulla continuità operativa rispetto a molti fattori ambientali i cui impatti sono più di lungo termine; inoltre, i dati sociali – quali tassi di infortunio, turnover, controversie legali – possono fornire segnali immediati sulla stabilità gestionale dell'impresa. Non tutti gli studi però giungono a conclusioni uniformi. Alcuni trovano differenze tra agenzie di rating: ad esempio, un lavoro del 2020 su come i tre grandi rating agency incorporano gli ESG nelle valutazioni di credito mostrava che S&P evidenziava impatti negativi significativi del punteggio sociale sui rating assegnati (cioè, punteggi sociali bassi correlati a rating peggiori), mentre Moody's e Fitch apparivano più sensibili al pilastro ambientale. Ciò potrebbe riflettere differenze metodologiche: S&P aveva introdotto esplicitamente un sistema di ESG Credit Indicators che qualificava ogni rating con dei “fattori ESG rilevanti”, ed ha spesso citato rischi sociali come motivazioni di outlook negativi. Tuttavia, la eterogeneità tra risultati di studi indica che siamo ancora in una fase di scoperta: la sensibilità effettiva del rischio di credito ai fattori S può variare per settore (es. nelle industrie manifatturiere può pesare di più la sicurezza sul lavoro, nel settore retail la soddisfazione dei clienti e le pratiche commerciali leali, etc.) e per tipologia di impresa (le multinazionali hanno esposizioni sociali differenti rispetto alle PMI focalizzate in un mercato locale).

Un altro filone empirico rilevante riguarda le incidenze sociali negative (“S-incident”) e il loro impatto sul rischio di credito. Studi di caso hanno documentato come gravi eventi avversi di natura sociale possano precedere un deterioramento del merito creditizio. Ad esempio, il collasso del Rana Plaza in Bangladesh nel 2013 (che rivelò condizioni di lavoro disumane nella filiera tessile di marchi occidentali) portò a un'ondata di scrutinio e nuove regolamentazioni sul settore abbigliamento, creando pressioni finanziarie su molte imprese coinvolte. Allo stesso modo, scandali di discriminazione o molestie ai vertici di un'azienda possono portare a dimissioni di dirigenti chiave, cause legali e perdita di valore azionario. Tali situazioni spesso innescano un rialzo nei credit default swap dell'emittente o un downgrade da parte delle agenzie di rating. Un'analisi condotta su “incidenti sociali” ha evidenziato che in media questi eventi causano un aumento misurabile dello spread di CDS dell'azienda colpita, indicando un aumento della percezione di rischio creditizio da parte del mercato. È interessante notare che spesso il mercato del credito reagisce a questi fattori persino prima di quello azionario, suggerendo che gli obbligazionisti – essendo maggiormente attenti al downside risk – colgono subito la valenza negativa di tali notizie in termini di protezione del capitale e flussi di cassa. Complessivamente, pur con i necessari caveat, le evidenze empiriche disponibili puntano verso la conclusione che esiste un legame tangibile tra performance sociale e rischio di credito: imprese più virtuose sul piano sociale tendono ad avere un costo del debito minore e una maggiore facilità di accesso a finanziamenti, mentre problemi o carenze sociali possono tradursi in condizioni più onerose o ridotta disponibilità di credito. Questa relazione, benché intuitivamente plausibile, è ora supportata da crescenti dati. Naturalmente la direzione della causalità può essere bidirezionale

(imprese finanziariamente solide hanno più risorse per investire in sostenibilità sociale), ma ciò non toglie che per le banche sia ragionevole – sulla base del principio di prudenza – considerare i fattori S nei propri modelli. Man mano che la quantità e qualità dei dati ESG migliora grazie agli obblighi di disclosure (si pensi ai report CSRD che dal 2025 in poi forniranno serie storiche), si attendono analisi statistiche più robuste che permettano di calibrare con precisione i modelli di default includendo variabili sociali significative e con un peso proporzionato al loro contributo predittivo.

#### **4.2. Casi di studio: pratiche bancarie nell'integrazione del fattore S**

Per dare concretezza a quanto finora discusso in termini teorici, si esaminano ora due casi di istituti bancari che hanno sviluppato iniziative innovative legate alla sostenibilità sociale nel contesto del credito. I casi considerati – Intesa Sanpaolo e UniCredit – sono particolarmente rilevanti in quanto si tratta dei due maggiori gruppi bancari italiani, entrambi fortemente impegnati su fronti ESG. Verranno evidenziati i programmi e gli strumenti che tali banche hanno adottato di recente per promuovere e tenere in considerazione i fattori sociali nella loro attività creditizia.

Intesa Sanpaolo – Social Bond e programma Crescibusiness. Intesa Sanpaolo ha intrapreso diverse iniziative concrete volte a coniugare finanziamenti e impatto sociale. Nel febbraio 2024 il Gruppo ha emesso un Social Bond da €800 milioni, interamente sottoscritto da Cassa Depositi e Prestiti, destinato a fornire nuova finanza alle microimprese e PMI italiane per progetti di crescita sostenibile con impatto sociale positivo. Si tratta di uno strumento innovativo: le risorse raccolte tramite l'obbligazione sociale vengono impiegate per erogare credito a piccole aziende impegnate in iniziative con ricadute sociali (ad esempio creazione di posti di lavoro in aree svantaggiate, innovazione inclusiva, miglioramento delle condizioni di sicurezza sul lavoro, etc.). Parallelamente, Intesa Sanpaolo ha lanciato un nuovo programma denominato “Crescibusiness – Progettiamo Sostenibile”, con un plafond di 5 miliardi di euro a supporto di micro e piccole imprese operanti in settori come commercio, artigianato, servizi alla persona, ristorazione e turismo. Questo programma – evoluzione di precedenti iniziative di supporto alla digitalizzazione delle PMI – offre finanziamenti a condizioni agevolate e servizi di consulenza alle imprese che dimostrano di adottare pratiche sostenibili in modo “concreto e misurabile”. In particolare, sono stati individuati criteri di ammissibilità ESG che includono una serie di indicatori sia ambientali che sociali. Tra questi ultimi figurano, ad esempio: la quota di donne in posizioni manageriali nell'organizzazione, il numero di ore di formazione erogate ai dipendenti, il livello di soddisfazione della clientela, fino a forme di partnership in reti di imprese orientate alla sostenibilità. L'azienda che presenta domanda di finanziamento viene valutata su tali dimensioni e, se raggiunge determinate soglie di merito ESG, può accedere al credito con tassi favorevoli e servizi aggiuntivi (mentoring, visibilità, etc.). L'approccio di Intesa evidenzia dunque un utilizzo proattivo del fattore S come leva di crescita: la banca, oltre a considerare i profili sociali in ottica di rischio, li impiega per premiare le imprese virtuose e incentivare le altre a migliorarsi. Già nel triennio precedente Intesa aveva erogato oltre €14 miliardi a piccole aziende con questo approccio integrato, segno di un impegno consistente. In aggiunta, il piano di impresa di Intesa Sanpaolo prevede un obiettivo di €25 miliardi di “credito sociale” cumulato nel periodo 2022-2025. In tale definizione rientrano tutte le forme di finanziamento volte a contrastare la povertà e favorire l'inclusione finanziaria, come il

microcredito e i prestiti a soggetti vulnerabili. Anche questa è un’iniziativa rilevante: pur trattandosi di erogazioni a condizioni spesso agevolate, quindi con rendimento inferiore, la banca le considera parte integrante del proprio impegno ESG, riconoscendo implicitamente che l’impatto sociale positivo contribuisce alla creazione di valore condiviso e al rafforzamento della coesione del tessuto economico (con benefici indiretti anche per la stabilità del sistema creditizio nel lungo termine).

UniCredit – Social financing e prodotti ESG per il terzo settore. Anche UniCredit ha integrato la dimensione sociale nella propria strategia di sostenibilità e nell’attività creditizia. Nel suo Rapporto Annuale 2024, il Gruppo evidenzia di aver erogato, a partire dal 2022, ben €13,2 miliardi in finanziamenti con impatto sociale, comprendenti microcredito, prestiti a imprese sociali e finanziamenti a territori svantaggiati. Ciò riflette l’implementazione di una “Social Finance” strategy volta a sostenere iniziative con forte valenza sociale. UniCredit ha sviluppato prodotti dedicati per rispondere ai bisogni sociali: ad esempio, il prestito “Futuro Sostenibile Sociale” in Italia, concepito per finanziare progetti ad alto impatto sociale; conti correnti specifici come “Imprendo Sociale” e “Imprendo Sociale Più” rivolti alle organizzazioni non-profit, con condizioni agevolate. Inoltre, sotto il cappello di “UniCredit per l’Italia” e “UniCredit for CEE” sono stati lanciati programmi per convogliare risorse verso comunità locali, con partnership nel settore sociale. Un caso notevole è la concessione nel 2024 di un social impact loan di €15 milioni a Nuova Assistenza, cooperativa operante nel settore sociosanitario, con durata 8 anni e condizioni legate al mantenimento di certi standard di impatto (in questo caso, servizi alla popolazione anziana). Operazioni di questo tipo mostrano come la banca collochi la valutazione dell’impatto sociale al centro della strutturazione del finanziamento: la concessione e i covenants possono includere KPI sociali (come il numero di beneficiari del servizio o il mantenimento di determinate quote di personale svantaggiato assunto) il cui raggiungimento può anche influire sul tasso applicato (meccanismo simile ai sustainability-linked loans). UniCredit inoltre adotta politiche settoriali rigorose su ambiti con elevati rischi sociali e ambientali: ad esempio, ha policy specifiche per settori come l’industria mineraria, il settore difesa, ecc., in cui viene valutata attentamente la presenza di rischi di violazione dei diritti umani, rifiutando il finanziamento se non sono rispettati determinati standard. Questo indica l’uso del fattore S come filtraggio del rischio ex ante: alcune attività economiche ad alto impatto sociale negativo vengono escluse dal portafoglio crediti per evitare potenziali future perdite o danni reputazionali.

Entrambi i casi evidenziano un punto cruciale: le grandi banche stanno sviluppando strumenti sia “promozionali” che “difensivi” riguardo ai fattori sociali. Da un lato, strumenti promozionali come social bond, prestiti con obiettivi sociali e programmi di incentivazione premiano le imprese virtuose e creano opportunità di business in linea con la mission sociale (consolidando anche la reputazione della banca come attore responsabile). Dall’altro lato, strumenti difensivi come le politiche di esclusione settoriale, le analisi ESG interne sui clienti e l’integrazione del fattore S nei rating interni proteggono la banca da esposizioni indesiderate e preparano l’istituto a future evoluzioni regolamentari.

**Tabella 4.1** Sintesi comparativa di alcune iniziative intraprese da Intesa Sanpaolo e UniCredit legate alla sostenibilità sociale nel credito.

Banca	Iniziativa	Focalizzazione “S”	Importo/Periodo
Intesa Sanpaolo	Social Bond (2024) sottoscritto da CDP per finanziare PMI con microimprese e PMI con Social Bond €800 mln impatto sociale; Programma performance ESG positive; criteri (2024); Programma “Crescibusiness – Progettiamo Sostenibile” (2024) con plafond €5 mld	Finanziamenti agevolati a PMI con Social Bond €800 mln Programma performance ESG positive; criteri (2024); Programma “Crescibusiness – Progettiamo Sostenibile” (2024) con plafond €5 mld donne manager, ore di formazione (dal 2024) dipendenti, soddisfazione clienti)	€5 mld
UniCredit	Finanziamenti ad impatto sociale (microcredito, prestiti a cooperative, aree svantaggiate) dal 2022; Prodotti dedicati (es. prestito “Futuro Sostenibile Sociale”, conti “Imprendo Sociale”)	Credito a imprese sociali e iniziative con impatto su comunità; €13,2 mld erogati in microcredito per inclusione finanziamenti sociali finanziaria; soluzioni ad hoc per terzo settore e fondazioni	€13,2 mld

*Fonte: elaborazione dell'autore su dati Intesa Sanpaolo e UniCredit.*

Come si evince, entrambe le banche hanno investito risorse significative per favorire clienti con forte impegno sociale. In particolare, la scelta di Intesa di legare l'accesso al credito agevolato al raggiungimento di precisi indicatori di sostenibilità (molti dei quali sociali) è un segnale di come i fattori S siano utilizzati anche come metriche di performance su cui vincolare prodotti finanziari. UniCredit, dal canto suo, ha puntato sullo sviluppo di prodotti innovativi e sul volume di erogazioni verso il sociale, integrando tali obiettivi quantitativi nella propria strategia (come parte del rafforzamento di quello che definisce un “approccio sociale distintivo con risultati tangibili”).

È importante sottolineare che queste iniziative, pur avendo una valenza positiva, comportano anche sfide interne per le banche: ad esempio la necessità di formare il personale (gestori e analisti) per valutare opportunamente i progetti sociali, di adattare i processi di delibera creditizia includendo parametri qualitativi ESG, e di monitorare nel tempo i risultati sociali ottenuti (per i prestiti con KPI legati al tasso). Questo si collega al tema discusso nella sezione successiva circa i limiti e le difficoltà nella misurazione e gestione operativa dei fattori sociali.

## 5. Limiti e criticità nella misurazione dei fattori sociali

Nonostante i progressi e le iniziative descritte, l'integrazione sistematica del fattore S nella valutazione del rischio di credito si scontra con una serie di criticità pratiche e metodologiche. Questa sezione ne evidenzia alcune tra le principali: la difficoltà di misurazione standardizzata, la disponibilità e qualità dei dati, l'eterogeneità dei framework di valutazione e il rischio di approcci superficiali (social washing).

a) Misurazione complessa e mancanza di standard condivisi. I fattori sociali sono spesso di natura qualitativa o multidimensionale, il che rende arduo sintetizzarli in metriche univoche. Mentre per la dimensione ambientale esistono indicatori fisici relativamente oggettivi (tonnellate di CO<sub>2</sub> emesse, consumo idrico, ecc.) e per la governance parametri strutturali (indipendenza del CdA, presenza di comitati, ecc.), per la dimensione sociale non vi è un equivalente così immediato. Ad esempio, la “qualità delle condizioni di lavoro” comprende diversi aspetti: salute e sicurezza, soddisfazione dei dipendenti, opportunità di crescita, clima aziendale, etc., ciascuno dei quali potrebbe essere misurato in modi diversi (tasso di infortuni, risultati di survey interne, ecc.). Aggregare queste componenti in un unico punteggio sociale

implica scelte soggettive e pesi arbitrari. Non sorprende che le agenzie di rating ESG abbiano storicamente differito molto nel valutare il pilastro S: uno studio citato nel 2022 contava oltre 600 framework ESG globali con metriche diverse, e concludeva che la disomogeneità è una caratteristica strutturale del sistema attuale dei rating ESG. Anche quando si consideri uno standard come gli ESRS, esso elenca decine di divulgazioni possibili in ambito sociale, senza però indicare un unico modo per combinare tali informazioni in un giudizio sul rischio. Ad esempio, due aziende potrebbero entrambe avere zero infortuni (eccellente) ma una ha anche alta diversità di genere e l'altra no; dipende dall'analista o dal modello decidere quale delle due è "più sostenibile socialmente". Questa mancanza di standard condivisi e chiari è percepita dagli operatori come un ostacolo: secondo un sondaggio riportato da Dal Fabbro (2022), il 46% degli investitori considera la difficoltà di analizzare e integrare il fattore S nelle strategie come il principale ostacolo all'uso dei criteri sociali. In altri termini, molti investitori non hanno fiducia piena nei punteggi sociali perché li ritengono poco robusti e comparabili. Ciò si ripercuote sulle banche: un gestore del credito può esitare ad attribuire importanza a un dato sociale se teme che non sia affidabile o standardizzato. Ad oggi, infatti, due diversi provider di punteggi ESG possono dare rating sociali molto diversi sulla stessa impresa, generando confusione. Il rischio è di prendere decisioni di credito sulla base di misurazioni non oggettive. Una risposta a questa criticità potrebbe venire, come già accennato, dalla standardizzazione normativa (ESRS) e dallo sviluppo di metodologie condivise. Ma al momento la misurabilità del fattore S rimane meno sviluppata rispetto a E e G, e ciò ne complica l'integrazione rigorosa nei modelli quantitativi.

**b) Disponibilità e qualità dei dati sulle PMI.** Un problema molto pratico è che gran parte del portafoglio crediti bancario, specialmente in paesi come l'Italia, è costituito da PMI e imprese non quotate, per le quali i dati pubblici ESG sono scarsi o inesistenti. Le normative di reporting come la CSRD riguardano imprese medio-grandi; molte PMI non hanno l'obbligo né le risorse per pubblicare bilanci di sostenibilità dettagliati. Spesso non esiste un track record di metriche sociali per una piccola impresa familiare che chiede un fido. Le banche, quindi, dovrebbero raccogliere queste informazioni direttamente, ad esempio tramite questionari ESG ai clienti al momento della richiesta di finanziamento. Tuttavia, questo pone problemi sia di completezza (le aziende potrebbero non rispondere a tutte le domande, o farlo in modo non accurato per mancanza di conoscenza) sia di veridicità (rischio di risposte di comodo che dipingono una realtà più rosea di quella effettiva). Inoltre, per valutare correttamente servirebbe storicizzare i dati nel tempo e confrontarli con peer di settore, cosa non semplice se ogni banca raccoglie dati in modo proprietario senza un database condiviso. Alcune iniziative emergenti cercano di colmare il gap: ad esempio, partnership tra banche e provider di servizi ESG per PMI (come Ecovadis o altri) che assegnano rating ESG semplificati anche a fornitori e piccole imprese. Oppure progetti di open data a livello governativo. Ad ogni modo, al momento la asimmetria informativa sul profilo sociale è forte soprattutto per le PMI, e rischia di creare un cortocircuito: le banche potrebbero penalizzare chi non fornisce evidenze di sostenibilità, ma tante piccole imprese virtuose socialmente non hanno la capacità di misurare e comunicare formalmente le proprie buone pratiche. Questo evidenzia l'importanza di sviluppare strumenti proporzionati (come il citato standard volontario PMI) e magari servizi di accompagnamento da parte delle banche stesse per aiutare le PMI a far emergere i propri punti di forza sociali.

**c) Difficoltà di isolare l'effetto dei fattori sociali sui default.** Dal punto di vista modellistico, incorporare nuovi fattori in un modello di rating interno richiede di dimostrarne la significatività

statistica e il contributo alla capacità predittiva del modello. Nel caso dei fattori sociali, data la limitata serie storica e l'intercorrelazione con altri fattori, è spesso complicato isolare un effetto netto. Ad esempio, se un'azienda ha un ottimo punteggio sociale, spesso ha anche buoni risultati economici (perché chi gestisce bene il capitale umano gestisce bene anche la produzione), dunque i modelli tradizionali già intercetterebbero indirettamente quel “buon management” attraverso indici finanziari solidi. Viceversa, aziende in crisi finanziaria tendono a tagliare spese e magari peggiorano anche sul fronte sociale (meno formazione, più turnover) – qui la causalità è invertita. Pertanto, alcuni credit analyst sostengono che il valore aggiunto dei fattori S nel modello quantitativo di rating può risultare marginale, una volta controllato per i classici indici di bilancio. Resta però importante come segnale qualitativo, specie per identificare anomalie. Un altro problema è che molti eventi sociali avversi hanno bassa frequenza ma alto impatto (per es. uno sciopero prolungato che interrompe la produzione): i modelli calibrati su serie storiche passate potrebbero non cogliere tali rischi se nel periodo di osservazione non si sono manifestati. In tal senso, la gestione del rischio sociale richiede anche approcci qualitativi e scenari oltre al modello quantitativo, il che aumenta la complessità operativa.

d) Rischio di “social washing” e soggettività. Così come si parla di greenwashing per pratiche ambientali di facciata, esiste il rischio di “social washing”: aziende che enfatizzano iniziative sociali di PR senza un reale cambio sostanziale, solo per ottenere rating ESG migliori o attrarre investitori. Le banche devono stare attente a non farsi influenzare da mere dichiarazioni non corroborate. Ma dato che per molti aspetti sociali (come l'etica aziendale, la cultura inclusiva) non esistono audit esterni paragonabili a quelli ambientali, c'è sempre una dose di soggettività. Ad esempio, un'azienda può pubblicare un bel codice di condotta sui diritti umani ma poi nella pratica non implementarlo: come se ne accorge un analista creditizio? Servirebbero fonti terze, come le valutazioni delle ONG o le controversie riportate sui media, da integrare. Tuttavia, ciò comporta monitoraggi continui e metodologie di sentiment analysis che poche banche hanno già sviluppato. In assenza di ciò, la valutazione del fattore S rischia di basarsi su checklist di policy esistenti (esistenza di un codice etico, di una certificazione SA8000, ecc.) più che su risultati effettivi. Questo approccio di box-ticking può essere fuorviante. È una criticità che le stesse autorità riconoscono: l'EBA, nel suo report 2021 sui rischi ESG, segnalava che la misurazione dei rischi sociali è complicata e richiede di combinare indicatori quantitativi con giudizi esperti qualitativi. Ciò però mal si concilia con l'automazione e standardizzazione tipica dei processi creditizi di massa.

e) Tempistica e orizzonte di valutazione. Molti impatti sociali si manifestano su orizzonti temporali medio-lunghi. Ad esempio, politiche scadenti sul benessere dei dipendenti possono portare a perdita di talenti e declino innovativo, ma nell'immediato un'azienda può comunque mostrare utili elevati. Le banche però spesso valutano il rischio di credito con un orizzonte di 1-3 anni (soprattutto sotto Basilea, i modelli IRB mirano a una PD a 1 anno). In tale orizzonte breve, è possibile che i fattori S non si materializzino in eventi di default se non in casi estremi. Ciò può far sottostimare la rilevanza del S (o spingere a ignorarlo) nei modelli focalizzati sul breve. Tuttavia, la visione prudenziale della vigilanza va verso l'allungamento dell'orizzonte di rischio: la stessa EBA parla di assicurare resilienza delle banche su “breve, medio e lungo termine” includendo orizzonti almeno 10 anni per i rischi ESG. Questa differenza di orizzonte va risolta, magari integrando nelle metodologie di concessione tradizionali (1-3 anni) anche analisi forward-looking più ampie in chiave ESG (stress test multi-year, valutazioni scenario).

Ciò rappresenta comunque un onere aggiuntivo non da poco per le funzioni di rischio.

## **6. Governance della sostenibilità sociale: proposte per PMI e banche**

Alla luce delle criticità evidenziate, diviene fondamentale ragionare su come migliorare la governance della dimensione sociale sia a livello di singola impresa (in particolare nelle PMI) sia a livello di intermediario finanziario. Per governance si intende qui l'insieme di strutture organizzative, processi decisionali, politiche e controlli che assicurino un'efficace gestione dei temi di sostenibilità sociale. Di seguito si propongono alcune considerazioni e linee d'azione originali che potrebbero favorire un'integrazione più solida e credibile del fattore S.

a) Sensibilizzazione e formazione delle PMI sulla sostenibilità sociale. Molte PMI, pur avendo pratiche virtuose, non le formalizzano né le comunicano. Si propone che associazioni di categoria, camere di commercio e anche le stesse banche attraverso i loro desk PMI, promuovano programmi di sensibilizzazione su cosa significhi sostenibilità sociale e su come possa avere ricadute economiche positive. Oltre alla sensibilizzazione, servono strumenti pratici: ad esempio, lo sviluppo di "kit" di autovalutazione ESG semplificati per PMI, che permettano agli imprenditori di valutare il proprio posizionamento su vari aspetti sociali (lavoro, comunità, clienti) e di identificare aree di miglioramento. Tali kit potrebbero essere diffusi con il supporto delle banche stesse quando un'impresa richiede un finanziamento: la banca può offrire un questionario strutturato e restituire all'impresa un piccolo report con punti di forza e debolezza e suggerimenti. Ciò aiuterebbe la PMI a prendere coscienza e al contempo fornirebbe dati standardizzati alla banca per la valutazione. Un'altra iniziativa utile potrebbe essere l'istituzione di certificazioni sociali specifiche per PMI, magari su base locale o settoriale, rilasciate da enti terzi (sul modello delle certificazioni ambientali ISO). Ad esempio, una "certificazione di PMI sostenibile socialmente" che attesti che l'azienda rispetta certi standard minimi (nessuna sanzione per lavoro irregolare, presenza di formazione annuale, ecc.) potrebbe costituire un segnale riconosciuto dalle banche per applicare condizioni di favore. Già esiste qualcosa di simile nel mondo del lavoro (si pensi alle imprese che ottengono il rating di legalità in Italia), ma andrebbe esteso agli aspetti sociali in senso più ampio. In parallelo, va incoraggiata la rendicontazione volontaria: anche una breve "dichiarazione non finanziaria" allegata al bilancio annuale, in cui la PMI descrive iniziative verso dipendenti e comunità, può aumentare la trasparenza. La raccomandazione UE di luglio 2025 sullo standard volontario per PMI va in questa direzione e dovrebbe essere recepita negli ordinamenti nazionali con opportuni incentivi. Occorre dunque creare un ecosistema di supporto in cui le PMI non percepiscano i fattori sociali come un'imposizione calata dall'alto, ma come parte integrante del fare impresa in modo moderno e come opportunità di qualificarsi sul mercato del credito.

b) Ruolo attivo delle banche come "partner di sostenibilità". Le banche possono giocare un ruolo di "catalizzatore" per aiutare i clienti a migliorare sul fronte sociale. Ad esempio, potrebbero offrire consulenza dedicata ESG: alcuni grandi gruppi lo stanno già facendo (fornendo supporto su come redigere report ESG o come accedere a fondi green/social), ma andrebbe ampliato e reso accessibile anche ai clienti più piccoli magari attraverso piattaforme digitali. In fase di istruttoria del fido, invece di limitarsi a chiedere dati, la banca potrebbe segnalare all'impresa pratiche raccomandate – es. "la sua percentuale di donne in ruoli apicali è sotto la media, questo è un elemento su cui potrebbe lavorare sia per migliorare internamente che per avere punteggi migliori in futuro". Questo trasforma la relazione banca-impresa in un

rapporto di partnership per la sostenibilità, più che un mero giudizio. Ovviamente serve tatto e competenza: per questo le banche dovrebbero investire nella formazione interna dei gestori e degli analisti sul tema ESG, così da poter dialogare efficacemente con l'impresa. Inoltre, un'idea innovativa potrebbe essere la creazione di meccanismi di pricing dinamico legati a obiettivi sociali: in pratica, strutturare i contratti di finanziamento con clausole di sustainability-linked riferite a KPI sociali. Ad esempio, un finanziamento a 5 anni a una PMI potrebbe prevedere una riduzione del tasso di interesse di X punti base se l'azienda raggiunge entro 3 anni un determinato target. Questo genere di incentivi, già visti su KPI ambientali, può funzionare anche per obiettivi sociali materiali per l'azienda. Chiaramente bisogna selezionare indicatori misurabili e verificabili (come la % di dipendenti che ricevono formazione annua, o il punteggio di soddisfazione dei dipendenti rilevato da survey indipendenti, etc.). Tali soluzioni allineano l'interesse finanziario con quello sociale: l'impresa risparmia se migliora nel sociale, la banca ottiene un cliente più solido e mitiga il rischio (oltre a fare buona figura in termini di impatto). Un esempio già presente sul mercato è l'uso di KPI di diversità di genere nei sustainability-linked loan: sono tra i KPI sociali più adottati perché c'è disponibilità di dati e consenso sul loro valore. Guardando avanti, ci si aspetta un ampliamento della gamma di KPI sociali usati in finanza man mano che saranno disponibili più dati e standard (ad es. KPI su accessibilità di prodotti, su creazione di posti di lavoro per categorie svantaggiate, etc.).

c) Integrazione del fattore S nella governance bancaria interna. Dal lato delle banche, è fondamentale che la considerazione dei rischi/opportunità sociali non resti confinata a iniziative isolate ma entri stabilmente nei processi di governance. Ciò implica vari step: innanzitutto, a livello di Consiglio di amministrazione, includere nelle proprie competenze (o istituire un comitato) la supervisione sulle tematiche ESG, assicurando che anche il pilastro S riceva attenzione. In secondo luogo, integrare esplicitamente metriche ESG nel RAF (Risk Appetite Framework): molte banche hanno iniziato con indicatori climatici, ma sarebbe opportuno introdurre anche indicatori sociali, ad esempio un limite di tolleranza all'esposizione verso imprese coinvolte in gravi violazioni di diritti umani (misurabile come % del portafoglio in settori o paesi ad alto rischio sociale), oppure un obiettivo di aumentare il volume di finanziamenti con finalità sociali. Tali metriche nel RAF darebbero un segnale forte organizzativo che i temi sociali sono parte integrante del concetto di rischio/rendimento accettabile. Un terzo aspetto è adattare i processi di due diligence al momento dell'erogazione del credito: oltre ai tradizionali criteri di credito, prevedere che per certe fasce di clientela o settori sia effettuata una verifica ESG più approfondita (internamente o con il supporto di società specializzate). Ad esempio, per finanziamenti sopra una certa soglia a settori sensibili la banca potrebbe richiedere audit su temi di sicurezza e lavoro regolare presso i cantieri/fornitori dell'azienda cliente. Questo richiede costi e non può applicarsi a tutti i casi, ma su base risk-based è fattibile. Un quarto elemento chiave è il monitoraggio continuo: predisporre early warning indicators legati a fattori sociali che possano allertare su possibili deterioramenti futuri. Questo tipo di monitoraggio può essere integrato nei sistemi informativi di loan management, sfruttando magari l'intelligenza artificiale per scandagliare news o social media alla ricerca di segnali (ci sono fintech che già offrono servizi di questo tipo, incrociando big data e informazioni non strutturate per valutare la reputazione). In generale, l'obiettivo è passare da un'analisi statica all'origine ad un approccio dinamico e preventivo sui fattori S.

d) Collaborazione intersettoriale e condivisione dati. Come proposto da alcuni osservatori, data

la complessità del tema, sarebbe utile vedere forme di cooperazione tra banche per sviluppare metodologie comuni. In Italia, ad esempio, l'ABI (Associazione Bancaria Italiana) ha promosso linee guida ESG per le banche meno significative (LSI) in coordinamento con la Vigilanza, e potrebbe farsi promotrice di una sorta di database condiviso su parametri ESG delle PMI (nel rispetto delle normative privacy e concorrenza). Questo potrebbe avvenire attraverso un consorzio simile a quelli che già gestiscono informazioni creditizie (CRIF, Centrale Rischio), ma focalizzato su informazioni ESG: ad esempio un sistema in cui la PMI carica una volta il proprio questionario ESG e autorizza tutte le banche a consultarlo. Ciò ridurrebbe duplicazioni e migliorerebbe la quantità di dati disponibili a tutto il sistema. Allo stesso modo, il dialogo con le istituzioni pubbliche è cruciale: se i governi mettessero a disposizione open data su indicatori sociali (ad esempio dati INPS aggregati per azienda su quantità di apprendisti, contratti a tempo indeterminato, ecc., chiaramente in forma compatibile col GDPR), le banche avrebbero indicatori oggettivi. Anche i sindacati e le ONG potrebbero contribuire segnalando le best practice come pure i cattivi attori in vari settori. In sostanza, creare un ecosistema collaborativo in cui il fattore S viene monitorato e incentivato collettivamente. Questo sarebbe nell'interesse generale: come evidenziato dalla logica della just transition, la transizione verso un'economia sostenibile deve essere anche giusta socialmente, e il settore finanziario può essere leva di questo processo se opportunamente coordinato.

e) Allineamento con i trend futuri e innovazioni. Guardando in prospettiva, la governance della sostenibilità sociale dovrà tener conto di almeno due trend. Il primo è il progressivo intreccio tra fattori ambientali e sociali: ad esempio, la transizione ecologica comporta impatti sul lavoro (chiusura di attività inquinanti, necessità di riqualificazione dei lavoratori) – ecco perché si parla di “giusta transizione”. Le banche dovranno valutare non solo i rischi climatici in sé, ma anche se le aziende gestiscono la transizione in modo socialmente equo (chi non lo farà potrebbe trovarsi proteste sociali o mancanza di consenso, che diventeranno rischio finanziario). Il secondo trend è l'evoluzione delle normative: come visto, l'UE sta spingendo su due diligence e disclosure sociali. Non è improbabile che, una volta a regime il framework ambientale, i regolatori valutino misure sul capitale bancario relative ai rischi ESG (ad esempio ponderazioni di rischio più alte per esposizioni verso imprese con scarso profilo ESG). Al momento, non ci sono indicazioni concrete di un “social supporting factor” o simili, ma le banche prudenti si prepareranno a questa eventualità costruendo fin d'ora portafogli più robusti sul piano sociale. Inoltre, la Società civile e gli investitori chiederanno sempre più trasparenza: non dimentichiamo che la Sustainable Finance Disclosure Regulation impone ai fondi di dire quanti investimenti hanno in aziende con violazioni sociali. Ciò significa che in futuro, se una banca finanzia troppe aziende problematiche, i fondi potrebbero evitarla come controparte o richiederle maggiore rendimento. La governance interna deve quindi saper leggere anche questi segnali di mercato e adattare la strategia creditizia di conseguenza.

## 7. Conclusioni

La sostenibilità sociale sta diventando un elemento imprescindibile nella valutazione del merito creditizio, completando il quadro ESG accanto ai fattori ambientali e di governance. Questo cambiamento è sostenuto da una duplice dinamica: da un lato, cresce l'evidenza che il profilo sociale di un'impresa influenzi la sua solidità finanziaria, la resilienza operativa e il rischio di default; dall'altro, il contesto normativo e istituzionale europeo incoraggia – e in alcuni casi

impone – alle banche di includere i rischi e le opportunità sociali nelle proprie decisioni di allocazione del capitale.

Il paper mostra come iniziative come la CSRD, con l'aumento della trasparenza sui dati sociali, e le linee guida dell'EBA, che richiedono di valutare i rischi sociali nei modelli di gestione del rischio, abbiano accelerato questo processo. Allo stesso tempo, l'interesse concreto degli operatori emerge dai progetti di banche come Intesa Sanpaolo e UniCredit, che stanno sperimentando strumenti e prodotti legati a obiettivi sociali. Rimangono però limiti significativi, dovuti alla scarsa standardizzazione delle metriche del fattore S e alla disponibilità non sempre adeguata dei dati necessari per integrarli nei modelli di rating. Per affrontare tali criticità, il paper propone di rafforzare la governance della sostenibilità sociale attraverso formazione, cooperazione, definizione di standard comuni e l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi basati su KPI sociali. L'analisi mostra inoltre che includere i fattori sociali nella valutazione creditizia non rappresenta solo un obbligo regolamentare, ma un'opportunità strategica. Le banche che sanno identificare e premiare imprese attente al capitale umano e al territorio tendono a finanziare soggetti più resilienti, riducendo la probabilità di eventi avversi che potrebbero compromettere i rimborsi. In questo modo il credito diventa un mezzo per orientare risorse verso modelli imprenditoriali sostenibili e inclusivi, contribuendo alla creazione di valore condiviso. Il ruolo delle banche assume così una dimensione anche di politica economica: le richieste ESG favoriscono comportamenti virtuosi delle imprese e supportano obiettivi sociali più ampi, coerenti con l'Agenda ONU 2030. Tuttavia, questa evoluzione richiede tempo, sviluppo di metriche più robuste, accumulo di serie storiche e competenze specialistiche. Infine, il paper evidenzia la necessità di ulteriori ricerche empiriche per individuare quali indicatori sociali risultino maggiormente predittivi del rischio di credito e come modellizzare in modo integrato i diversi pilastri ESG.

**Bibliografia**

- Anthony, R., & Ajay, R. (2024). *Dissecting E, S, and G for risk mitigation: insights from the term structure of CDS*. *Applied Economics*, 56(45), 4943-4957.
- Dal Fabbro, L. (2021). *ESG: La misurazione della sostenibilità*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- European Banking Authority (EBA). (2025). *Final Guidelines on the management of ESG risks (EBA/GL/2023/04)*.
- European Commission. (2025). *Legislative package to simplify EU sustainability reporting rules (Omnibus package)*. Press release, 26 February 2025.
- European Parliament and Council. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD)*. Official Journal of the EU L322, 16.12.2022.
- Goss, A., & Roberts, G. S. (2011). The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking & Finance*, 35(7), 1794-1810.

**Sitografia:**

- Diritto Bancario – “Sostenibilità ambientale e regolazione dei mercati bancario e finanziario” (2022) – <https://www.dirittobancario.it/art/sostenibilita-ambientale-e-regolazione-dei-mercati-bancario-e-finanziario-il-ruolo-degli-strumenti-di-private-enforcement/>
- PLTV – “Intesa Sanpaolo spinge sul fattore ESG delle PMI: dopo il nuovo Social Bond, via al progetto Crescibusiness” (27/02/2024) – <https://www.pltv.it/news-credito/intesa-sanpaolo-spinge-sul-fattore-esg-delle-pmi-dopo-il-nuovo-social-bond-via-al-progetto-crescibusiness>
- European Commission – “Corporate sustainability reporting” (2023) – [https://finance.ec.europa.eu/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
- L’Eco di Bergamo – “La sostenibilità si deve misurare. Un solo standard contro il falso green” (18/02/2022) – [https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/responsabilita-sociale/la-sostenibilita-si-deve-misurare-un-solo-standard-contro-o\\_1427107\\_11/](https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/responsabilita-sociale/la-sostenibilita-si-deve-misurare-un-solo-standard-contro-o_1427107_11/)
- Nordea – “Social impact is back in focus – translate it into financing” (2022) – <https://www.nordea.com/en/news/social-impact-is-back-in-focus.-heres-how-to-translate-it-into-financing>
- EBA – “The EBA publishes its final Guidelines on the management of ESG risks” (Press Release, 09/01/2025) – <https://www.eba.europa.eu/eba-publishes-its-final-guidelines-management-esg-risks>
- UniCredit – *2024 Annual Report & Accounts: ESG and Sustainability* – <https://financialreports.unicredit.eu/delivering-excellence/esg-sustainability>







La Rivista di Studi Manageriali (RiSMa) nasce con l'intento di contribuire alla promozione, in ambito interdisciplinare, di studi e ricerche incentrati sul management dei sistemi complessi (imprese for profit; imprese no profit; pubbliche amministrazioni; network; aree urbane e territori etc.). L'impegno editoriale deriva dall'aver rilevato che nelle diverse dinamiche di crescita culturale il distanziamento tra le diverse discipline costituisce un ostacolo allo sviluppo di una conoscenza combinatoria, connettiva, e critica quale è invece quella di cui più si necessita negli attuali paesaggi socio-economici. RiSMa adotta un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer-review*).

