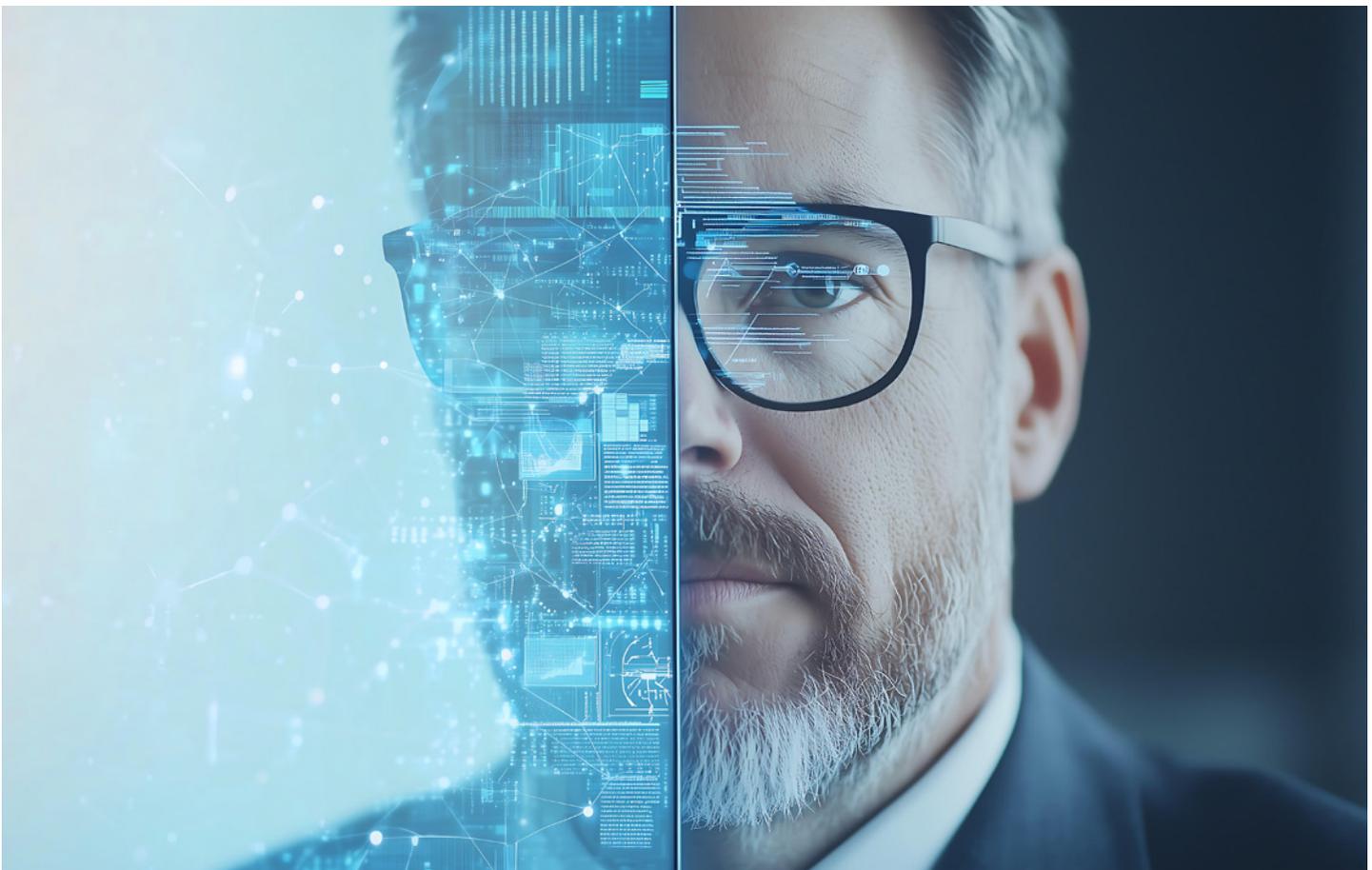


DIGITALIZZARE LA SOSTENIBILITÀ: OBBLIGO O NECESSITÀ STRATEGICA?

Due prospettive, un'unica direzione: dal dialogo tra esperte nasce una risposta concreta per integrare in chiave evolutiva la sostenibilità nei modelli di business



Da obbligo normativo a leva strategica: la sostenibilità aziendale evolve. Non più solo un adempimento di compliance, ma un'opportunità concreta per generare valore economico e sociale. Un cambiamento che richiede profondità d'azione, attraverso l'analisi dei rischi emergenti, la solidità dei dati, l'adozione di un approccio sistemico, e il coinvolgimento autentico degli sta-

keholder: dalla formazione interna alla collaborazione lungo la catena di fornitura. La chiave? Una visione condivisa del valore attuale dell'organizzazione, in termini di redditività, quota di mercato, ritorno degli investimenti e soddisfazione dei clienti, orientata verso obiettivi sostenibili.

È proprio da questo aspetto che si sviluppa il dialogo tra due professioniste: da un lato, chi progetta e sviluppa

piattaforme digitali per la gestione della sostenibilità; dall'altro, chi queste soluzioni è chiamata a integrarle nei processi aziendali e a utilizzarle ogni giorno. Due prospettive diverse ma complementari, che si incontrano per esplorare come strumenti digitali, governance dei dati e approcci integrati possano trasformare la sostenibilità in un vero motore di innovazione e competitività.



*Silvia Cerlesi,
CEO e R&D Director -
KEISDATA
e Socia Anra*



*Valentina Paduano,
Group Chief Risk,
Compliance & Sustainability
Officer, CAE - Dedalus
e Socia Anra*

Il cambiamento di visione della sostenibilità, da adempimento di compliance a opportunità per generare valore, richiede profondità d'azione, attraverso l'analisi dei rischi emergenti, solidità dei dati e l'adozione di un approccio sistemico

Nel percorso verso una sostenibilità autentica e misurabile, la trasformazione digitale è un alleato fondamentale. Ma è necessario anche un cambiamento culturale capace di sviluppare competenze specialistiche e un pensiero integrato

Valentina perché a tuo parere è importante focalizzarsi sin da ora sulla digitalizzazione?

In un contesto normativo in rapida evoluzione e con aspettative crescenti da parte di investitori, clienti e istituzioni, focalizzarsi sin da ora sulla digitalizzazione non è più un'opzione, ma una necessità strategica. Le imprese che sapranno attrezzarsi per tempo avranno un vantaggio compe-

titivo concreto: saranno più pronte a rispondere alle richieste della rendicontazione ESG, più efficienti nella gestione dei dati e più credibili nel comunicare il proprio impegno verso la sostenibilità.

Nel percorso verso una sostenibilità autentica e misurabile, la trasformazione digitale si rivela un alleato fondamentale. Non si tratta solo di adottare nuove tecnologie, ma di abilitare

un cambiamento culturale profondo, capace di sviluppare competenze specialistiche e un pensiero integrato, oggi indispensabili per affrontare la complessità crescente del reporting e delle normative ESG.

Questa evoluzione porta con sé un approccio più sistemico alla sostenibilità, che incide direttamente sulla cultura organizzativa e orienta le decisioni strategiche nel medio-lungo periodo.

Nel contesto attuale, la sfida dell'interoperabilità tra standard di sostenibilità viene affrontata con strumenti digitali sempre più evoluti. Le soluzioni tecnologiche oggi disponibili permettono di collegare automaticamente dati già monitorati e valutati, riducendo ridondanze informative e aumentando l'efficienza dei processi. In questo scenario, l'intelligenza artificiale gioca un ruolo cruciale: routine automatizzate consentono di creare punti di connessione tra il bilancio finanziario e quello di sostenibilità, contribuendo a rendere il report di gestione meno burocratico e più orientato al valore reale generato dall'impresa.

La digitalizzazione, infatti, non si limita a semplificare i processi: abilita un approccio sistemico alla sostenibilità, capace di centralizzare e armonizzare informazioni spesso frammentate tra Paesi, business unit e sistemi di gestione. Questo consente non solo una visione più coerente e integrata, ma anche un allineamento efficace tra le diverse competenze e esigenze, come le ISO, il Risk Management e la Compliance, grazie a piattaforme capaci di dialogare tra loro.

Tuttavia, la tecnologia da sola non basta. Perché questi strumenti siano davvero efficaci, è fondamentale il commitment del vertice aziendale.

Solo con una leadership consapevole e coinvolta è possibile guidare l'intero processo: dalla definizione degli obiettivi alla messa in atto di azioni concrete di adeguamento e miglioramento continuo.

Infine, la scelta della piattaforma digitale su cui costruire questo ecosistema integrato non è mai neutra. Deve essere calibrata sul contesto specifico dell'organizzazione, proporzionata alle sue dimensioni, alla sua struttura e alla maturità del suo sistema di governance. Una decisione strategica, dunque che può fare la differenza tra un approccio formale e uno realmente trasformativo.



La scelta della piattaforma digitale è determinante ed è fondamentale orientarsi verso soluzioni ben strutturate, progettate sulla base di un'analisi approfondita dei processi che si intendono digitalizzare

Silvia, come scegliere una piattaforma allineata alle proprie esigenze?

La scelta della piattaforma digitale è determinante ed è fondamentale orientarsi verso soluzioni ben strutturate, progettate sulla base di un'analisi approfondita dei processi che si intendono digitalizzare. In questo contesto si inserisce KRC®- Solution¹ una piattaforma pensata per ingegnerizzare i Sistemi di Gestione aziendale attraverso moduli specifici dedicati, ad esempio, alla Compliance al D.lgs. 231/2001, al reporting di sostenibilità,

all'ERM-ESG e ad altri ambiti chiave. L'approccio proposto da KRC® consente di avviare un progetto di digitalizzazione senza dover necessariamente partire da una gap analysis autonoma e preliminare. La struttura stessa della piattaforma, infatti, è in grado di far emergere in modo naturale eventuali lacune, offrendo al management una base concreta da cui partire. In questo modo, l'inserimento diretto dei dati all'interno di strutture già ingegnerizzate consente di ottenere una fotografia aggiornata dello stato dell'arte e

¹ KRC -Solution è una piattaforma web-based di Knowledge Risk e Compliance, progettata e sviluppata da KEISDATA s.r.l., PMI Innovativa dal 2015.



una base solida per l'evoluzione futura. Questa funzionalità si rivela particolarmente utile alla luce dell'entrata in vigore della CSRD e dei nuovi standard europei ESRS, che impongono alle aziende – anche a quelle già abituate a rendicontare secondo standard come i GRI – di rivedere i propri processi di raccolta e gestione dei dati. KRC® risponde a questa esigenza attraverso una tabella di conversione GRI-ESRS, che facilita il passaggio ai nuovi standard minimizzando l'impatto sull'organizzazione.

Dal punto di vista operativo, la piattaforma è dotata di una User Interface intuitiva, che guida l'utente lungo l'intero processo di gestione della sostenibilità. Il coinvolgimento degli attori aziendali è supportato da un workflow

approvativo multilivello, che garantisce tracciabilità e coerenza. Inoltre, i dati possono essere integrati con quelli già presenti in altri moduli della piattaforma o in sistemi aziendali esterni, favorendo una gestione centralizzata e coerente.

Un ulteriore punto di forza è rappresentato dalle routine di intelligenza artificiale che operano su una knowledge base locale e permettono di alimentare scenari predittivi, attivare correlazioni tra dati e informazioni e supportare decisioni più consapevoli. Infine, la piattaforma incorpora una strutturazione avanzata dei contenuti richiesti dalla CSRD, arricchita sia dall'esperienza maturata da KEISDATA, sia dalle conoscenze specifiche del cliente. Questo patrimonio viene

tradotto in contenuti formativi diffusi, liste configurabili e informazioni contestualizzate nei diversi step del processo. Anche la selezione dei Data Point può essere personalizzata, non solo in base agli input normativi – inclusi quelli che seguiranno all'adozione dell'Omnibus Package – ma anche in funzione delle specificità del contesto aziendale.

In sintesi, una piattaforma davvero allineata alle esigenze aziendali è quella che non solo digitalizza i processi, ma li interpreta, li guida e li adatta al contesto specifico dell'organizzazione. La scelta deve quindi basarsi su criteri di scalabilità, interoperabilità, capacità predittiva e supporto normativo, tutti elementi su cui la piattaforma KRC® fonda la propria esperienza.



STRATEGIA E REPORTING DI SOSTENIBILITÀ / **Analisi Doppia Materialità (IRO)**

Contesto

Analisi Doppia Materialità (IRO)

Strategia di Sostenibilità (SBM) e Governance (GOV)

Metriche e Target dei Temi Materiali (MT)

Gestione Piani d'Azione

Cruscotto per Temi Materiali

Reporting e Punti di Ancoraggio

Gestione Audit e Attestazione

L'integrazione tra elementi finanziari e non finanziari consente di leggere rischi e le opportunità in modo più completo, trasformando la sostenibilità in un vero e proprio driver di valore. Le performance ESG sono diventate una parte integrante della creazione di valore aziendale

Valentina, in che modo la strategia di sostenibilità diventa risk-based?

La sostenibilità è entrata a pieno titolo nella stanza dei bottoni nelle decisioni aziendali strategiche. Non è più un ambito separato o accessorio, ma un elemento strutturale della pianificazione strategica. Questo cambiamento si traduce in un'integrazione sempre più stretta tra la strategia aziendale e l'analisi dei rischi e delle opportunità, secondo un approccio risk-based. In particolare, l'analisi di doppia materialità – che considera sia l'impatto dell'azienda sull'ambiente e la società, sia l'impatto dei fattori ESG sull'azienda stessa – diventa un punto di partenza per costruire strategie più consapevoli e resilienti.

L'integrazione tra elementi finanziari e non finanziari consente di leggere i rischi e le opportunità in modo più completo, trasformando la sostenibilità in un vero e proprio driver di valore. Le performance ESG non sono più un capitolo a sé, ma parte integrante della creazione di valore aziendale. Questo si traduce nella definizione di obiettivi ESG misurabili, collegati direttamente alla pianificazione strategica e supportati da metriche coerenti. Il ruolo dell'IRO (Impatti, Rischi, Opportunità) assessment è dunque chiave. Con l'introduzione dei nuovi standard di rendicontazione europei, l'IRO rappresenta un elemento strategico direttamente connesso alla definizione e all'attuazione della strategia aziendale e non uno strumento di analisi accessorio.



Figura 1 Descrizione del Processo Strategia e Reporting di Sostenibilità e focus sulla fase di Analisi Doppia Materialità rappresentata nelle sue sottofasi.

Per ciascun tema ESG ritenuto materiale, infatti, le imprese sono ora chiamate a esplicitare non solo gli impatti, i rischi e le opportunità, ma anche gli obiettivi strategici associati, le metriche di misurazione e le azioni previste. Questo implica una piena integrazione tra la gestione dei rischi ESG e la pianificazione di lungo periodo, trasformando l'analisi IRO in un dialogo continuo tra sostenibilità,

performance e governance. L'adozione di standard come la ISO 53001 poi rafforza ulteriormente questa impostazione, offrendo un quadro metodologico per allineare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) alle strategie aziendali. L'IRO assessment si configura così come uno strumento abilitante, capace di guidare l'impresa verso una gestione più consapevole, trasparente e orientata al futuro.

Silvia, tornando sulla governance del dato, che cosa è necessario gestire e in che modo?

Nel nuovo scenario delineato dalla CSRD, la governance del dato assume un ruolo centrale. Le imprese sono chiamate a rafforzare i propri processi interni di raccolta, controllo e validazione dei dati, affinché le informazioni riportate siano affidabili, tracciabili e coerenti con gli standard richiesti.

Figura 2 Esempio di tabella comprendente dati correnti, storici, relativo trend e la quota di riferimento dei Settori ad Alto Impatto Climatico.

Consumi di Energia - 2024

Esporta

Paese ¹	Sito ²	Elemento Monitorato ³
Francia	Marsiglia	Benzina
Francia	Marsiglia	Carbone
Francia	Marsiglia	Energia elettrica, calore, vapore e raffrescamento da fonti rinnovabili, acquistati o acquisiti
Francia	Marsiglia	GPL per autotrazione
Francia	Marsiglia	Metano per autotrazione
Francia	Marsiglia	Nucleare
Italia	Milano	Benzina per autotrazione
Italia	Milano	Biodiesel
Italia	Milano	GPL per autotrazione
Italia	Milano	Nucleare
TOTALI		

Figura 3 Quadro Generale degli Obiettivi relativi al tema Cambiamenti Climatici misurati attraverso le relative metriche.

Quadro Generale Obiettivi Strategici di Sostenibilità

Esporta

Obiettivo Strategico	Priorità	Riferimento ESRS	Descrittivo KPI
Assorbimento emissioni GES (1)	Alta	EI-6 RI 48 b	Percentuale delle emissioni di gas serra dell'Ambito 1 derivanti da sistemi di scambio d...
Aumento dei ricavi netti nel... (1)			
Intensità energetica (1)			
Mix energetico (2)	Media	EI-5 RA 34	Percentuale di fonti fossili sul consumo energetico totale
	Media	EI-5 RA 34	Percentuale di fonti rinnovabili sul consumo energetico totale
Riduzione delle emissioni t... (4)	Alta	EI-4 RI 34 a + 34 b	Percentuale di riduzione delle emissioni totali di gas serra (rispetto alle emissioni dell'...
	Alta	EI-6 RI 48 a	Emissioni lorde di gas serra Ambito 1
	Alta	EI-6 RI 49 a + 52 a	Emissioni lorde di gas a effetto serra Ambito 2 basate sulla posizione
	Alta	EI-6 RI 51	Emissioni lorde di gas serra Ambito 3

Le imprese devono rafforzare i processi interni di raccolta, controllo e validazione dei dati, affinché le informazioni siano coerenti con gli standard richiesti

Questo implica non solo una maggiore attenzione alla qualità del dato, ma anche la definizione di una metodologia di monitoraggio chiara, costruita in funzione delle valutazioni e delle analisi che si intendono eseguire.

La sostenibilità, intesa come quadro strategico, richiede che le metriche ESG siano rendicontate, ma soprattutto integrate nei processi decisionali. Le norme ISO, in questo senso,

rappresentano un riferimento solido per strutturare in modo coerente e verificabile l'implementazione e la misurazione degli indicatori sia qualitativi che quantitativi. Una base dati ben strutturata, con informazioni classificate e validate, consente inoltre di generare diverse tipologie di report, rispondendo agli obblighi normativi ed anche a esigenze interne di analisi, controllo e pianificazione.

UdM	N	N (MWh)	N -1 (MWh)	Trend line (%)	N SAIC	N (MWh) SAIC	N -1 (MWh) SAIC
l (litri)	71.765,00	69.612,00	81.168,00	-14	67.241,00	25.922,00	45.276,00
t (tonnellate)	85,00	63.155,00	583.255,00	-89	75,00	55.725,00	427.225,00
MWh (megaWatt/ora)	1.089,00	1.089,00	1.089,00	0	0	0	0
l (litri)	1.395.755,00	10.161,00	10.859,00	-6	9.943,00	7.239,00	7.219,00
kg (chilogrammi)	81.642,00	11.438,00	11.913,00	-4	3.321,00	4.653,00	462,00
MWh (megaWatt/ora)	2.956,00	2.956,00	1.856,00	59	32,00	32,00	32,00
l (litri)	76.987,00	74.677,00	83.321,00	-10	2.123,00	2.059,00	2.057,00
l (litri)	897,00	858,00	564,00	52	2,00	2,00	1,00
l (litri)	28.342,00	20.633,00	14.042,00	47	2.212,00	161,00	1.606,00
MWh (megaWatt/ora)	5.767.777,00	576.778,00	490.778,00	18	4.534,00	4.534,00	4.534,00
		831.357,00	1.278.845,00			100.327,00	488.412,00

Righe per pagina: 100 | 1-10 di 10 | Righe totali: 15

UdM	Base		Riferimento		Target 1			Target 2			Target 3		
	Anno	Valore	Anno	Valore	Anno	Valore	Gap %	Anno	Valore	Gap %	Anno	Valore	Gap %
	2022	10,00	2023		2025	15,00		2027	20,00		2030	25,00	
%	2022	698,00	2023	3.422,00	2025	60,00	49,00	2027	58,00	49,...	2030	55,00	5,00...
%	2022	109,00	2023	74,00	2025	15,00	9,18...	2027	17,00	9,18...	2030	20,00	9,17...
	2022	5,00	2023		2025	6,00		2027	7,00		2030	8,00	
t CO ₂	2022	1.784,00	2023	57.265,00	2025	1.500,00	-32,...	2027	1.400,00	-32,...	2030	1.300,00	-32,...
t CO ₂	2022	13.789,00	2023	12.489,00	2025	11.000,00	288,...	2027	10.000,00	416,...	2030	9.000,00	532,...
t CO ₂	2022	57.468,00	2023	54.053,00	2025	52.000,00	286,...	2027	50.000,00	343,...	2030	47.000,00	375,...

All'interno della piattaforma KRC® gli obiettivi ESG sono direttamente collegati alle metriche e monitorati in modo continuo. Questo approccio consente di trasformare la governance del dato in un processo dinamico, capace di alimentare scenari predittivi, supportare la gestione dei rischi e contribuire alla creazione di valore sostenibile.

Valentina, secondo la tua esperienza, quali sono gli aspetti su cui si basa la relazione tra il CSO e CRO?

La crescente centralità della sostenibilità come leva di competitività e innovazione sta trasformando radicalmente il ruolo del Chief Sustainability Officer (CSO), che da figura operativa e focalizzata sulla compliance ambientale, si sta affermando come partner strategico del top management. In questo percorso evolutivo, la relazione con il Chief Risk Officer (CRO) assu-

me un'importanza cruciale. Entrambi condividono un approccio risk-based e una visione trasversale dell'organizzazione, elementi che rendono naturale e auspicabile una collaborazione strutturata. Il CSO può infatti far leva sull'esperienza consolidata dei team di Risk Management per affrontare la complessità della doppia materialità, integrando i criteri ESG nei modelli di Enterprise Risk Management (ERM) e contribuendo a una governance più coerente e integrata. Tuttavia, è fondamentale mantenere una chiara distinzione di responsabilità: se al team Sostenibilità spetta la conduzione del processo di doppia materialità ai fini del reporting CSRD, al Risk Management compete la mappatura di rischi e opportunità per il reporting interno. Le risultanze di entrambi i processi devono però confluire in una valutazione organica, capace di guidare decisioni strategiche informate. La qua-

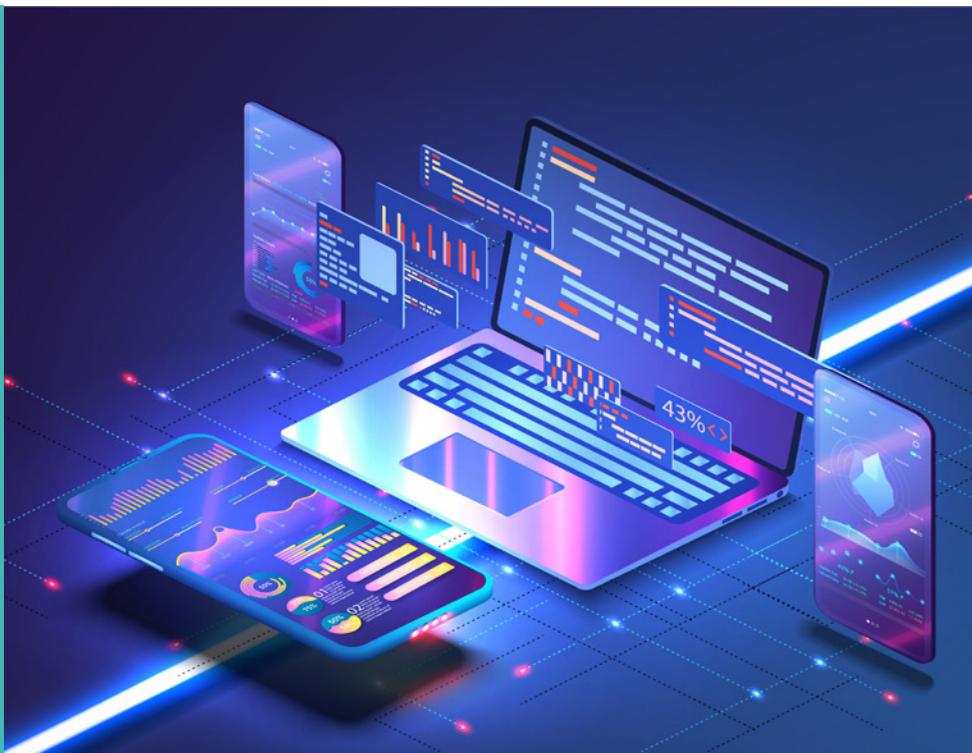
lità di questa sinergia dipende anche dal posizionamento organizzativo del CSO, che dovrebbe essere riconosciuto a un livello manageriale adeguato per dialogare alla pari con il CRO e contribuire in modo efficace alla definizione delle strategie aziendali. In un contesto normativo in rapida evoluzione, questa alleanza rappresenta un fattore chiave per affrontare con successo le sfide della sostenibilità e trasformarle in opportunità di valore.

Silvia, ma quanto quello che ci siamo dette finora può essere di interesse anche per le aziende che NON rientrano nella CSRD?

Anche le aziende che non rientrano direttamente nell'ambito di applicazione della CSRD possono trarre grande beneficio dall'adozione di strumenti strutturati per la gestione della sostenibilità. Il Modulo VSME di KRC®, ad esempio, è stato sviluppa-



Digitalizzare i processi e le organizzazioni, significa non solo anticipare gli obblighi normativi, ma costruire le basi per una governance più solida, trasparente e orientata al futuro. La digitalizzazione è un vero e proprio acceleratore culturale e strategico



to per accompagnare micro, piccole e medie imprese in un percorso di rendicontazione proporzionato ma rigoroso che produce i report dei Moduli Base e Completo.

Grazie alla digitalizzazione in KRC® della checklist del MEF, composta da 40 Informazioni di Sostenibilità, è stata analizzata la corrispondenza ai requisiti VSME dei relativi Moduli. Inoltre, è stata effettuata una corrispondenza agli standard di rendicontazione ESRS. Queste corrispondenze consentono una valutazione automatica della conformità ai requisiti VSME, semplificando la compilazione delle domande e la generazione del documento finale.

Alla luce della recente adozione della Omnibus I che ha ridotto il perimetro delle imprese soggette alla CSRD, il VSME assume un ruolo ancora più strategico: l'assenza di un obbligo normativo non esonera infatti le imprese dal dover rispondere alle crescenti richieste di trasparenza e responsabilità provenienti da clienti, partner e stakeholder, in quanto parte integrante di catene del valore sempre più orientate a criteri ESG. In questo

senso, il recente parere della Banca Centrale Europea sul pacchetto Omnibus ha ribadito un principio fondamentale: semplificare è necessario, ma senza compromettere la qualità e la granularità dei dati ESG, che restano essenziali per garantire trasparenza, affidabilità e, più in generale, la stabilità finanziaria e l'efficacia della politica monetaria. Il VSME, quindi, non è solo uno strumento di conformità, ma un'opportunità concreta per rafforzare la posizione competitiva delle PMI in un contesto economico sempre più orientato alla sostenibilità.

Dal confronto tra chi progetta soluzioni digitali e chi, ogni giorno, è chiamato a integrarle nei processi aziendali e a utilizzarle concretamente, emerge una consapevolezza condivisa: la sostenibilità non può prescindere da sistemi di controllo interno solidi e ben strutturati.

Sostenibilità oggi è un portale di accesso ad un nuovo modo di concepire la produttività aziendale, pertanto, agire ora, digitalizzando i processi e le organizzazioni, significa non solo anticipare gli obblighi normativi, ma

costruire le basi per una governance più solida, trasparente e orientata al futuro. In questo contesto, la digitalizzazione non è solo uno strumento tecnico, ma un vero e proprio acceleratore culturale e strategico per affrontare con efficacia la complessità della sostenibilità.

La piattaforma KRC® consente una gestione integrata e sinergica di rischi e controlli, grazie al dialogo continuo con le applicazioni di Risk Management, Compliance, Sostenibilità e Internal Audit. Questa evoluzione non è solo auspicabile, ma necessaria: è proprio in quest'area che si concentreranno gli investimenti futuri, sia in termini di processi che di tecnologie e competenze. Per essere davvero efficaci, i progetti di trasformazione digitale dovranno ispirarsi ai principi della sostenibilità, diventando essi stessi sostenibili e generando processi coerenti con tali valori. In questo senso, la prassi UNI/PdR 147:2023 sulla sostenibilità digitale offre un riferimento concreto per orientare le organizzazioni verso un futuro in cui innovazione e responsabilità procedano di pari passo.