

sosteni•bilità

/so•ste•ni•bi•li•tà/ s.f.

1 Far funzionare un'impresa oggi senza compromettere la sua capacità di funzionare domani. *Non è un tema ambientale: è un tema di continuità aziendale.*

2 (uso comune) Parola scritta su un'etichetta. **Dal 27 settembre 2026, se non la dimostri, è una pratica commerciale ingannevole.**

△ *Errore comune:* confonderla con un'iniziativa green scollegata dalla strategia.

Il Dizionario ESG & Carbon

La guida per manager, imprenditori e consulenti che vogliono capire, decidere e non farsi manipolare.

Il Dizionario ESG & Carbon

La guida essenziale per manager, imprenditori e consulenti che vogliono capire, decidere e non farsi manipolare.

112 TERMINI **7** PARTI **7** SELF-ASSESSMENT **7** STRUMENTI PRATICI **7** DECISION BOX

MAURO LAJO

Amministratore delegato e direttore tecnico di Forever Bambù S.p.A. Società Benefit

Introduzione

Questo non è un libro da leggere. È un libro che ti mette alla prova.

Negli ultimi anni il linguaggio della sostenibilità è entrato ovunque: nei consigli di amministrazione, nei piani industriali, nei report, nelle presentazioni agli investitori, nelle richieste delle banche, nelle gare d'appalto. ESG, Net Zero, carbon footprint, CSRD, Scope 3, crediti di carbonio. Tutti ne parlano. Pochi li capiscono davvero. Ancora meno li sanno usare per decidere.

Questo libro nasce da una constatazione semplice, ma scomoda: la maggior parte delle aziende non ha un problema di sostenibilità. Ha un problema di chiarezza. Il vero rischio non è sbagliare. È non sapere cosa stai facendo.

Perché questo non è un semplice dizionario

Sì, questo Volume contiene definizioni chiare. Ma non si ferma alle definizioni. Ogni capitolo è costruito per fare tre cose precise:

Chiarire il linguaggio	per eliminare ambiguità e parole usate a caso.
Mettere il lettore di fronte alla realtà	attraverso self-assessment, checklist e strumenti operativi.
Forzare una presa di posizione	con decision box che non chiedono cosa sai, ma cosa stai facendo davvero.

Non puoi attraversare questo libro in modo passivo. Se lo fai seriamente, ti obbligherà a pensare.

Come è strutturato questo Volume

Il Volume è diviso in 7 macro-capitoli, ciascuno con funzione precisa:

I	LE FONDAMENTA	capire il contesto e smettere di subire il linguaggio
II	CARBON	passare dalle parole ai numeri
III	MERCATI DEL CARBONIO	evitare errori costosi
IV	STRATEGIA CLIMATICA & DECARBONIZZAZIONE	dove si decide il futuro
V	NORMATIVE E FRAMEWORK	distinguere obblighi, attese e scelte
VI	FINANZA SOSTENIBILE	perché il capitale non è neutrale
VII	COMUNICAZIONE E REPUTAZIONE	dove si vince o si perde tutto

Alla fine di ogni capitolo troverai:

SELF-ASSESSMENT	dove sei davvero rispetto al capitolo
STRUMENTO PRATICO	uno strumento operativo immediatamente applicabile
DECISION BOX	una domanda che ti obbliga a scegliere

A chi è rivolto

Imprenditori, amministratori, manager, consulenti, professionisti che prendono decisioni, le influenzano o ne rispondono. Non è pensato per chi cerca slogan o conferme rassicuranti.

Una promessa chiara

Alla fine di questo Volume capirai il linguaggio, riconoscerai i rischi e saprai distinguere obblighi, scelte strategiche e fuffa. Ma soprattutto saprai dove non sei ancora pronto. Ed è esattamente da lì che inizia il lavoro vero.

Da dove cominciare

Se è il tuo primo incarico su questi temi, non leggere in ordine. Parti dalle voci 17-20 (carbon footprint e Scope 1-2-3), poi 33 (fattori di emissione), 28-29 (carbon neutrality vs Net Zero), 69 e 82 (CSRD e Omnibus: chi è obbligato), 76 e 51 (cosa si può dire e come dirlo). Chiudi con i tre strumenti che userai ogni settimana: le 10 domande carbon (Parte II), la tabella Obbligatorio-Atteso-Volontario (Parte V) e la checklist 'Posso dirlo?' (Parte VII). Il resto è consultazione: il glossario degli acronimi e la matrice 'Chi è obbligato a cosa' in fondo al volume ti servono da bussola.

Chi ha scritto questo dizionario fa questo lavoro in tutte le sue parti: misura le emissioni delle imprese, produce rimozioni di carbonio da foreste di bambù gigante, costruisce gli strumenti per i calcoli e forma i carbon manager. Per questo, alla fine di ogni parte, trovi il riquadro «Da noi»: il corso, lo strumento o il libro che serve per passare dalla parola al lavoro. Lo leggi se ti serve, lo salti se no. I link sono cliccabili; chi legge su carta trova i QR code in fondo.

QUESTA EDIZIONE IN SINTESI

112 termini · 7 capitoli · 7 self-assessment · 7 strumenti pratici · 7 decision box

10 contenuti nuovi rispetto alla prima edizione: Economia circolare, Fattori di emissione,

Standard di qualità crediti, Just Transition, CBAM, EU Omnibus 2025, EMAS,

Rating ESG, PAI – Principal Adverse Impacts, Transition finance. Aggiornamento luglio 2026: ETS2, CRCF, standard UNI per i removal, VSME, glossario degli acronimi, matrice degli obblighi. Aggiornamento ottobre 2026: D.Lgs. 30/2026 sui claim, ISO 14068:2026, Omnibus (Direttiva UE 2026/470), GWP del sesto rapporto IPCC, metodologie CRCF per il carbon farming, riduzione e rimozione insieme, i riquadri «Da noi» e l'elenco finale di corsi, strumenti e libri.

Indice

PARTE I

Le fondamentali

1	ESG (Environmental, Social, Governance)	7
2	Sostenibilità	7
3	Triple Bottom Line	8
4	Stakeholder capitalism	8
5	Doppia materialità	8
6	Financial materiality	9
7	Impact materiality	9
8	Climate change	10
9	Mitigazione climatica	10
10	Adattamento climatico	11
11	Tipping points	11
12	Biodiversità	12
13	Capitale naturale	12
14	Economia circolare	13
◆	Alla prova: self-assessment, strumento, decision box	14

PARTE II

Carbon

15	Carbonio e gas serra (GHG)	17
16	CO ₂ vs CO ₂ equivalente (CO ₂ e)	17
17	Carbon footprint	18
18	Scope 1	18
19	Scope 2	19
20	Scope 3	19
21	Catena del valore	20
22	Riduzione delle emissioni	20
23	Avoidance (evitamento)	21
24	Carbon removal	21
25	Carbon capture & storage (CCS)	22
26	Carbon sink	22
27	Compensazione	23
28	Carbon neutrality	23
29	Net Zero	24
30	Residual emissions	24
31	Carbon budget	25
32	Traiettorie di decarbonizzazione	25
33	Fattori di emissione	26
◆	Alla prova: self-assessment, strumento, decision box	27

PARTE III

Mercati del carbonio

34	Mercati del carbonio	30
35	Mercati regolamentati del carbonio (ETS)	30
36	EU ETS (Emissions Trading System)	31
37	ETS2	31
38	UK ETS	32
39	Mercati volontari del carbonio (VCM)	32

40	Compliance market vs Voluntary market	33
41	Carbon credit	33
42	Additionality	34
43	Permanence	34
44	Leakage	35
45	Double counting	35
46	Crediti ad alta vs bassa integrità	36
47	CRCF — Certificazione UE dei removal	36
48	UNI/PdR 156:2024	37
49	Insetting	37
50	Offsetting	38
51	Claims climatici credibili	38
52	Standard di qualità dei crediti: Verra / Gold Standard	39
◆	Alla prova: self-assessment, strumento, decision box	40

PARTE IV

Strategia climatica & decarbonizzazione

53	Strategia climatica	43
54	Science Based Targets (SBT)	43
55	SBTi (Science Based Targets initiative)	44
56	Net-Zero Standard (SBTi)	44
57	Baseline year	45
58	Target setting	45
59	Transition plan	46
60	MACC — Marginal Abatement Cost Curve	46
61	Rischio fisico	47
62	Rischio di transizione	47
63	Stranded assets	48
64	Green premium	48
65	CAPEX vs OPEX nella transizione	49
66	Just Transition	49
◆	Alla prova: self-assessment, strumento, decision box	50

PARTE V

Normative, standard e framework ESG

67	Normativa ESG	53
68	Framework ESG	53
69	CSRD — Corporate Sustainability Reporting Directive	54
70	ESRS — European Sustainability Reporting Standards	54
71	GRI — Global Reporting Initiative	55
72	ISSB — IFRS S1 e S2	55
73	TCFD — Task Force on Climate-related Financial Disclosures	56
74	TNFD — Taskforce on Nature-related Financial Disclosures	56
75	CSDDD — Corporate Sustainability Due Diligence Directive	57

76	Empowering Consumers (UE) 2024/825	57
77	Tassonomia Europea	58
78	GHG Protocol	58
79	ISO ambientali — 14001, 14064, 14067, 14068	59
80	LCA — Life Cycle Assessment	59
81	CBAM — Carbon Border Adjustment Mechanism	60
82	EU Omnibus 2025 — Pacchetto semplificazione	60
83	VSME — Standard volontario per PMI	61
84	EMAS — Eco-Management and Audit Scheme	61
◆	<i>Alla prova: self-assessment, strumento, decision box</i>	62

PARTE VI

Finanza sostenibile & investimenti

85	Finanza sostenibile	65
86	ESG integration	65
87	SFDR — Sustainable Finance Disclosure Regulation	66
88	Articolo 6, 8 e 9 — SFDR	66
89	Tassonomia UE & finanza	67
90	Green bonds	67
91	EU Green Bond Standard	68
92	Green loans	68
93	Sustainability-linked finance	69
94	Climate finance	69
95	Investitori ESG	70
96	Engagement finanziario	70
97	Rating ESG	71
98	PAI — Principal Adverse Impacts	71

99	Transition finance	72
◆	<i>Alla prova: self-assessment, strumento, decision box</i>	73

PARTE VII

Comunicazione, claim e rischi reputazionali

100	Comunicazione ESG	76
101	Claim ambientale	76
102	Greenwashing	77
103	Greenhushing	77
104	Greenwishing	78
105	Vanity sustainability	78
106	Claims verificabili	79
107	Comunicazione basata sui dati	79
108	Comunicazione responsabile	79
109	Reputazione ESG	80
110	Licenza sociale a operare	80
111	Governance della comunicazione ESG	81
112	Accountability ESG	81
◆	<i>Alla prova: self-assessment, strumento, decision box</i>	82

IN FONDO

Apparati

Conclusione	84
Glossario degli acronimi	85
Chi è obbligato a cosa	86
Il passo dopo	86
Dove trovi tutto	87

PARTE I

Le fondamenta

Capire il contesto, non subirlo

Prima di qualsiasi decisione strategica, serve un linguaggio comune. Questa sezione costruisce le basi: senza di essa, tutto il resto è rumore.

- 1 ESG (Environmental, Social, Governance)
- 2 Sostenibilità
- 3 Triple Bottom Line
- 4 Stakeholder capitalism
- 5 Doppia materialità
- 6 Financial materiality
- 7 Impact materiality

- 8 Climate change
- 9 Mitigazione climatica
- 10 Adattamento climatico
- 11 Tipping points
- 12 Biodiversità
- 13 Capitale naturale
- 14 Economia circolare

1

ESG (Environmental, Social, Governance)

DEFINIZIONE

ESG è una lente con cui investitori, banche, clienti e regolatori guardano un'azienda per capire come crea valore nel tempo, non solo quanto fattura oggi. Non è filantropia. È un modo strutturato per valutare rischi, solidità e qualità della gestione.

PERCHÉ CONTA

Strategia	influenza posizionamento, priorità e scelte di lungo periodo
Compliance	sempre più integrato in normative e reporting obbligatori
Costi	impatta costo del capitale, assicurazioni e accesso a incentivi
Reputazione	condiziona fiducia di mercato e stakeholder
Accesso al capitale	criterio chiave per investitori e banche

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio / Volontario	azienda e finanza	globale, con forte focus UE

ERRORE COMUNE

Pensare che ESG significhi 'essere green' o fare beneficenza. In realtà riguarda come l'azienda è governata e quanto è resiliente.

2

Sostenibilità

DEFINIZIONE

Sostenibilità significa far funzionare un business oggi senza compromettere la sua capacità di funzionare domani. Non è un tema ambientale: è un tema di continuità aziendale.

PERCHÉ CONTA

Strategia	orienta modelli di business futuri
Compliance	base concettuale di molte direttive UE
Costi	inefficienze oggi = costi domani
Reputazione	aspettativa crescente del mercato
Accesso al capitale	prerequisito implicito

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Indirettamente obbligatoria	azienda, supply chain, finanza	globale

ERRORE COMUNE

Confondere sostenibilità con iniziative ambientali isolate, scollegate dalla strategia.

3

Triple Bottom Line

DEFINIZIONE

La Triple Bottom Line dice che un'azienda va valutata su profitto, persone e pianeta — non solo sui conti economici. I tre pilastri sono interconnessi: trattarli separatamente produce decisioni incomplete.

PERCHÉ CONTA

Strategia	amplia i criteri decisionali
Compliance	base concettuale ESG
Costi	ignorare le esternalità = problemi futuri
Reputazione	dimostra visione sistemica
Accesso al capitale	criterio di valutazione crescente

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	azienda e investimenti	globale

ERRORE COMUNE

Trattare i tre pilastri come separati invece che interconnessi.

4

Stakeholder capitalism

DEFINIZIONE

È l'idea che un'azienda debba creare valore per tutti gli stakeholder, non solo per gli azionisti. Significa governare gli impatti, non accontentare tutti.

PERCHÉ CONTA

Strategia	cambia le priorità decisionali
Compliance	riflesso in CSRD (→ voce 69) e CSDDD (→ voce 75)
Costi	conflitti ridotti = meno rischi operativi
Reputazione	fiducia e consenso
Accesso al capitale	criterio di valutazione ESG

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario → sempre più atteso	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che significhi 'accontentare tutti'. In realtà significa governare gli impatti.

5

Doppia materialità

DEFINIZIONE

La doppia materialità guarda in due direzioni: l'impatto dell'azienda su ambiente e società (impact materiality) e l'impatto di ambiente e società sull'azienda (financial materiality). Entrambe le direzioni sono obbligatorie sotto CSRD (→ voce [69](#)).

PERCHÉ CONTA

Strategia	individua rischi e opportunità reali
Compliance	pilastro centrale della CSRD
Costi	evita investimenti inutili, focalizza le risorse
Reputazione	reporting credibile e confrontabile
Accesso al capitale	informazione chiave per investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria (CSRD)	azienda	UE

ERRORE COMUNE

Ridurre la materialità a un esercizio formale per il report.

6

Financial materiality

DEFINIZIONE

Riguarda tutto ciò che può influenzare i risultati economici dell'azienda — inclusi rischi climatici, reputazionali, legali. Non riguarda solo il breve periodo. Esempio: l'alluvione che ferma lo stabilimento per tre settimane è materialità finanziaria — il clima che colpisce i conti.

PERCHÉ CONTA

Strategia	protezione del valore nel tempo
Compliance	base per l'informativa agli investitori
Costi	prevenzione di shock finanziari
Reputazione	solidità percepita
Accesso al capitale	essenziale per la valutazione

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria nei reporting finanziari	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che riguardi solo il breve periodo.

7

Impact materiality

DEFINIZIONE

Misura l'impatto dell'azienda su ambiente e società, anche quando non ha effetti finanziari immediati. Anticipa rischi futuri e costruisce la licenza sociale a operare. Esempio: lo scarico che inquina il fiume è materialità d'impatto — l'azienda che colpisce l'ambiente, anche se il bilancio non se ne accorge ancora.

PERCHÉ CONTA

Strategia	anticipa rischi futuri non ancora prezzati
Compliance	richiesta obbligatoria CSRD
Costi	impatti non gestiti = sanzioni e perdita di mercato
Reputazione	licenza sociale a operare
Accesso al capitale	crescente importanza per fondi ESG

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria (UE)	azienda e supply chain	UE

ERRORE COMUNE

Considerarla 'meno importante' della financial materiality.

8

Climate change

DEFINIZIONE

È il cambiamento strutturale del clima causato principalmente dalle attività umane. Nel business, è un rischio sistemico che ridefinisce mercati, supply chain e accesso al capitale — non solo un tema ambientale.

PERCHÉ CONTA

Strategia	ridefinisce mercati e modelli di business
Compliance	driver normativo principale a livello globale
Costi	eventi estremi, interruzioni supply chain, costi energetici
Reputazione	aspettativa sociale e istituzionale
Accesso al capitale	rischio sistemico prezzato dagli investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio (indirettamente)	tutti i settori	globale

ERRORE COMUNE

Trattarlo come tema ambientale e non come variabile economica.

9

Mitigazione climatica

DEFINIZIONE

Tutto ciò che riduce le emissioni o aumenta gli assorbimenti di gas serra: per l'IPCC la mitigazione comprende anche le rimozioni. Ridurre e rimuovere sono due strumenti della stessa azione, e servono tutti e due da subito.

PERCHÉ CONTA

Strategia	leva di competitività futura
Compliance	base degli obiettivi net zero e SBTi
Costi	riduzione costi energetici e operativi
Reputazione	credibilità climatica
Accesso al capitale	priorità assoluta per investitori ESG

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria / Volontaria	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Confondere un credito qualsiasi con una rimozione reale, oppure rimandare le rimozioni a quando avrai finito di ridurre: il clima non aspetta.

10

Adattamento climatico

DEFINIZIONE

Prepararsi agli impatti inevitabili del cambiamento climatico: alluvioni, siccità, caldo estremo, interruzioni logistiche. È la dimensione della resilienza operativa.

PERCHÉ CONTA

Strategia	continuità operativa nel medio-lungo periodo
Compliance	crescente attenzione nelle direttive UE
Costi	prevenzione danni molto superiori agli investimenti preventivi
Reputazione	segnale di responsabilità e pianificazione
Accesso al capitale	fattore di resilienza valutato

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario → sempre più atteso	azienda e supply chain	globale

ERRORE COMUNE

Ignorarlo concentrandosi solo sulle emissioni.

11

Tipping points

DEFINIZIONE

Punti di non ritorno nei sistemi climatici: soglie oltre le quali i cambiamenti diventano auto-rinforzanti e irreversibili. Hanno impatti diretti su supply chain, assicurazioni e stabilità dei mercati.

PERCHÉ CONTA

Strategia	domanda concreta: quanto regge la tua supply chain a eventi estremi ripetuti?
Compliance	base scientifica delle policy climatiche
Costi	impatti sistemici impossibili da prevedere con modelli lineari
Reputazione	consapevolezza della complessità del rischio
Accesso al capitale	rischio macro incorporato nelle valutazioni

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	strategia aziendale	globale

ERRORE COMUNE

Sottovalutarne la velocità e l'irreversibilità.

12

Biodiversità

DEFINIZIONE

La varietà della vita da cui dipendono economia e catene produttive. Non riguarda solo agricoltura o ONG: dipendenze critiche da ecosistemi riguardano quasi ogni settore.

PERCHÉ CONTA

Strategia	dipendenze critiche spesso non mappate
Compliance	TNFD, CSDDD (→ voce 75), futura normativa UE
Costi	scarsità di risorse naturali = shock di costo
Reputazione	crescente attenzione da media e investitori
Accesso al capitale	nuovo fronte ESG dopo il clima

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → obbligo emergente	azienda e supply chain	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che riguardi solo settori agricoli o ONG.

13

Capitale naturale

DEFINIZIONE

L'insieme delle risorse naturali da cui l'economia dipende: acqua, aria, suoli, foreste, biodiversità. Sono asset produttivi non iscritti in bilancio ma essenziali per la continuità operativa.

PERCHÉ CONTA

Strategia	input produttivi spesso ignorati fino alla crisi
Compliance	TNFD e framework emergenti
Costi	erosione del valore non contabilizzata
Reputazione	responsabilità verso risorse condivise
Accesso al capitale	valutazioni future includeranno questi asset

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario / emergente	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Considerarlo un concetto astratto senza impatto operativo.

14

Economia circolare

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE	L'economia circolare è un modello che elimina i concetti di rifiuto e spreco: i prodotti vengono progettati per durare, essere riparati, riutilizzati o riciclati, creando cicli chiusi di materiali e valore. Non è il riciclo: parte dalla progettazione.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	ridisegna il modello di business verso la resilienza da materie prime	
	Compliance	EU Circular Economy Action Plan, regolamenti prodotto 2024-2026	
	Costi	riduzione dipendenza da materie prime e gestione rifiuti	
	Reputazione	differenziazione concreta, non solo narrativa	
	Accesso al capitale	rilevante per finanza sostenibile e tassonomia UE	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontario → crescente obbligo UE	azienda e prodotto	UE e globale
ERRORE COMUNE	Ridurla al riciclo. In realtà parte dalla progettazione e dal modello di business.		

PARTE I · ALLA PROVA

Ora tocca a te

SELF-ASSESSMENT

Quanto sei davvero allineato sul linguaggio ESG?

Se sei un consulente: queste domande sono anche la scaletta del primo incontro — falle al cliente, una per una.

Rispondi in modo intuitivo. Non esiste una risposta 'giusta', ma una risposta utile. Segna l'opzione che descrive meglio la realtà della tua azienda.

In azienda, quando si parla di ESG:

- | | |
|---|--|
| ☐ è un tema strategico discusso a livello di vertice | ☐ è gestito da una funzione specifica |
| ☐ emerge solo quando richiesto dall'esterno | ☐ non è ancora un tema reale |

Se ti chiedessero di spiegare la differenza tra sostenibilità ed ESG:

- | | |
|---|---|
| ☐ sapresti farlo con chiarezza | ☐ più o meno, ma non con sicurezza |
| ☐ useresti esempi vaghi | ☐ eviteresti la domanda |

Le decisioni ESG nella tua organizzazione sono prese:

- | | |
|---|--|
| ☐ sulla base di analisi e priorità strutturate | ☐ per rispondere a obblighi o richieste esterne |
| ☐ per allineamento reputazionale | ☐ in modo reattivo e non strutturato |

Quando senti parlare di 'materialità':

- | | |
|--|---|
| ☐ sai cosa implica operativamente per il business | ☐ ne conosci il termine, non l'impatto |
| ☐ lo associ solo al reporting | ☐ non è un concetto chiaro |

Oggi il linguaggio ESG nella tua azienda è:

- | | |
|---|---|
| ☐ condiviso e compreso a tutti i livelli | ☐ conosciuto solo da alcune funzioni |
| ☐ usato in modo non uniforme | ☐ fonte di confusione |

COME LEGGERE I RISULTATI

Prevalenza prima opzione → Allineamento consapevole: il linguaggio è già una leva

Prevalenza seconda opzione → Allineamento parziale: ci sono isole di competenza

Prevalenza terza opzione → Allineamento reattivo: si agisce sotto pressione

Prevalenza quarta opzione → Area di rischio: il linguaggio è ancora un ostacolo

Non è una valutazione. È un punto di partenza.

STRUMENTO PRATICO

Mappa rapida degli stakeholder ESG

Prima di costruire qualsiasi strategia ESG, identifica chi ti chiede cosa. Completa questa mappa con la tua situazione attuale.

- ☐ Banche e istituti di credito: richiedono dati ESG per erogare o rinnovare crediti?
- ☐ Investitori / soci: hanno posto domande su governance o sostenibilità?
- ☐ Clienti chiave: includono requisiti ESG nei capitolati o nelle gare?
- ☐ Fornitori strategici: ti chiedono dati o certificazioni ambientali?
- ☐ Dipendenti: la cultura ESG è un elemento di attrazione o retention?
- ☐ Autorità / regolatori: sei già soggetto a obblighi specifici?
- ☐ Media / opinione pubblica: la tua reputazione ESG è sotto scrutinio?
- ☐ Comunità locali: esistono aspettative o conflitti aperti sul territorio?

NOTA

Chi ti chiede più cose è il tuo stakeholder prioritario. Inizia da lì, non da chi fa più rumore.

DECISION BOX

Cosa stai davvero gestendo?

Rispondi con onestà. Questa scelta orienta tutto ciò che segue nel volume.

- ☐ ESG è principalmente un tema di comunicazione
- ☐ ESG è principalmente un tema di compliance
- ☐ ESG è principalmente un tema di gestione del rischio
- ☐ ESG è principalmente un tema strategico
- ☐ ESG non è ancora un tema presidiato

COME LEGGERE LA TUA SCELTA

Comunicazione → rischio greenwashing: stai costruendo su fondamenta fragili

Compliance → rischio di fare il minimo indispensabile, perdendo vantaggio competitivo

Gestione del rischio → sei a metà del percorso: buona base, manca la visione

Tema strategico → sei pronto per il passo dopo: corsi, strumenti e libri in fondo al volume

Non presidiato → il rischio non è futuro, è già attuale

DA NOI

Se le parole di questa parte ti servono per lavorarci, il primo passo è il [Corso Carbon Manager Starter Edition](#) su carbonmanager.it: le basi del carbon management in poche ore. Se invece vuoi capire da dove viene tutto questo, e perché conviene muoversi adesso, leggi [È facile essere sostenibile se sai come farlo](#), gratis in PDF, e gli altri libri su maurolajo.com/libri.

Carbon

Linguaggio, metriche e logiche — per non fare confusione né errori costosi

Il carbonio è diventato una variabile economica. Misurarlo male significa decidere male. Questa sezione trasforma la fisica del clima in strumenti manageriali.

15	Carbonio e gas serra (GHG)	25	Carbon capture & storage (CCS)
16	CO ₂ vs CO ₂ equivalente (CO ₂ e)	26	Carbon sink
17	Carbon footprint	27	Compensazione
18	Scope 1	28	Carbon neutrality
19	Scope 2	29	Net Zero
20	Scope 3	30	Residual emissions
21	Catena del valore	31	Carbon budget
22	Riduzione delle emissioni	32	Traiettorie di decarbonizzazione
23	Avoidance (evitamento)	33	Fattori di emissione
24	Carbon removal		

15

Carbonio e gas serra (GHG)

DEFINIZIONE

Quando nel business si parla di 'carbonio' si intende l'insieme dei gas che causano l'effetto serra, non solo la CO₂. I principali sono CO₂, metano (CH₄), protossido di azoto (N₂O) e gas fluorurati. È una semplificazione linguistica utile, non scientifica.

PERCHÉ CONTA

Strategia	capire cosa misurare davvero evita errori di perimetro
Compliance	base di tutti gli standard GHG Protocol, CSRD, SBTi
Costi	errori di perimetro = dati sbagliati = decisioni sbagliate
Reputazione	reporting incompleto è facilmente contestabile
Accesso al capitale	metriche non comparabili perdono credibilità

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio / Volontario	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che ridurre CO₂ significhi automaticamente ridurre tutti i gas serra.

16

CO₂ vs CO₂ equivalente (CO₂e)

DEFINIZIONE

La CO₂e è un'unità di misura che traduce gas diversi in un unico linguaggio comune, pesando ciascuno in base al suo potenziale di riscaldamento globale (GWP). Il metano, ad esempio, pesa circa 27 volte la CO₂ su un orizzonte di 100 anni se è di origine biologica e quasi 30 se è fossile; il protossido di azoto 273. Sono i valori del sesto rapporto IPCC (AR6), oggi quelli di riferimento: chi usa ancora 28 e 265 lavora con il rapporto precedente. Senza CO₂e, i dati non sono comparabili.

PERCHÉ CONTA

Strategia	confrontabilità tra settori e anni
Compliance	richiesta universale da tutti gli standard
Costi	calcoli errati = obiettivi impossibili da raggiungere
Reputazione	dati non credibili se si usa CO ₂ invece di CO ₂ e
Accesso al capitale	standardizzazione necessaria per investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Usare CO₂ e CO₂e come sinonimi: sono misure diverse.

17

Carbon footprint

DEFINIZIONE

È la somma totale delle emissioni generate da un'azienda, prodotto o attività, espressa in CO₂e. È il punto di partenza di qualsiasi strategia climatica credibile: senza misurazione, non esiste riduzione. Esempio-tipo: in una PMI manifatturiera gas e gasolio (Scope 1) ed elettricità (Scope 2) valgono spesso meno del 20% del totale — il resto è Scope 3, soprattutto materie prime acquistate.

PERCHÉ CONTA

Strategia	punto di partenza obbligatorio di qualsiasi percorso
Compliance	base di CSRD (→ voce 69), SBTi (→ voce 55) e GHG Protocol (→ voce 78)
Costi	individua sprechi energetici e inefficienze operative
Reputazione	trasparenza misurabile vs narrazione generica
Accesso al capitale	prerequisito per strumenti di finanza sostenibile

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria / Volontaria	azienda e prodotto	globale

ERRORE COMUNE

Misurare solo una parte delle emissioni e chiamarla 'totale'.

18

Scope 1

DEFINIZIONE

Emissioni dirette generate da asset controllati dall'azienda: combustione in caldaie, forni, veicoli aziendali, processi industriali. Sono le emissioni su cui l'azienda ha controllo diretto immediato.

PERCHÉ CONTA

Strategia	area di controllo diretto: si può intervenire subito
Compliance	dato minimo obbligatorio in ogni standard di reporting
Costi	efficienza operativa: ridurle spesso fa risparmiare
Reputazione	responsabilità diretta e indiscutibile
Accesso al capitale	dato base richiesto da ogni valutatore

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Sottovalutarle perché 'sono poche'. Anche valori bassi devono essere dichiarati.

19

Scope 2

DEFINIZIONE

Emissioni indirette legate all'energia acquistata (elettricità, calore, vapore, raffreddamento). Sono la leva più rapida per molte aziende: cambiare fornitore o installare rinnovabili abbate le emissioni Scope 2 senza modificare i processi. Due metodi di calcolo, da riportare entrambi: location-based usa il fattore medio della rete nazionale; market-based usa i contratti di fornitura e le garanzie d'origine. Stessa azienda, stessi 100 MWh: circa 25 t CO₂e location-based, zero market-based se coperti da garanzie d'origine rinnovabili.

PERCHÉ CONTA

Strategia	leva rapida di riduzione, spesso a costo contenuto
Compliance	obbligatoria in tutti gli standard
Costi	l'energia è il costo chiave — efficienza e rinnovabili pagano
Reputazione	miglioramento facilmente misurabile e comunicabile
Accesso al capitale	benchmark confrontabile tra settori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Confondere il metodo market-based con il location-based: vanno riportati entrambi, non scelto il più comodo.

20

Scope 3

DEFINIZIONE

Tutte le altre emissioni lungo la catena del valore — upstream (fornitori, materie prime, trasporti in entrata) e downstream (uso del prodotto, fine vita, trasporti in uscita). In media rappresentano il 70-90% delle emissioni totali di un'azienda.

PERCHÉ CONTA

Strategia	dove si trova il vero impatto: ignorarlo è una scelta cieca
Compliance	sempre più richiesto da CSRD, SBTi e investitori
Costi	leva sui fornitori = competitività di filiera
Reputazione	credibilità: chi non misura lo Scope 3 non è credibile
Accesso al capitale	focus principale degli investitori ESG avanzati

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario → quasi obbligatorio	supply chain	globale

ERRORE COMUNE

Ignorarlo perché 'non è sotto controllo diretto'. È il 70-90% dell'impatto.

21

Catena del valore

DEFINIZIONE

L'insieme di attività e soggetti che creano valore prima e dopo l'azienda. Non finisce ai confini legali dell'impresa: include fornitori, trasportatori, distributori, clienti e gestori del fine vita.

PERCHÉ CONTA

Strategia	leva principale per ridurre lo Scope 3
Compliance	CSDDD impone responsabilità sugli impatti in filiera
Costi	efficienza sistemica = vantaggio competitivo
Reputazione	corresponsabilità: non puoi ignorare cosa fanno i tuoi fornitori
Accesso al capitale	trasparenza totale richiesta da investitori istituzionali

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria / Volontaria	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che la responsabilità finisca ai confini legali dell'azienda.

22

Riduzione delle emissioni

DEFINIZIONE

Diminuire le emissioni alla fonte. È la prima leva di ogni percorso verso il Net Zero e nessun credito la sostituisce. Ma non basta da sola: la CO₂ già in atmosfera non si riduce, si rimuove. Ridurre e rimuovere vanno fatti insieme, da subito, non uno dopo l'altro.

PERCHÉ CONTA

Strategia	competitività strutturale nel lungo periodo
Compliance	richiesta prioritaria da SBTi e standard Net Zero
Costi	efficienza energetica e operativa
Reputazione	la base di ogni credibilità climatica
Accesso al capitale	priorità assoluta per investitori seri

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria / Volontaria	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Salvarla e comprare crediti al suo posto. È l'errore più costoso.

23

Avoidance (evitamento)

DEFINIZIONE

Evitare emissioni che altrimenti avverrebbero — ad esempio proteggere una foresta che sarebbe stata tagliata. Non è riduzione interna: è un tipo di credito di carbonio basato su emissioni prevenute.

PERCHÉ CONTA

Strategia	utile nei mercati volontari come integrazione
Compliance	distinzione chiave da comprendere prima di acquistare crediti
Costi	crediti avoidance tendono a essere meno costosi dei removal
Reputazione	attenzione ai claim: l'avoidance è contestata da alcuni standard
Accesso al capitale	scrutinio elevato sulle metodologie

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	mercati del carbonio	globale

ERRORE COMUNE

Confonderla con riduzione interna: sono concetti molto diversi.

24

Carbon removal

DEFINIZIONE

Rimuovere CO₂ già presente nell'atmosfera — attraverso foreste, suoli, biochar, DAC (Direct Air Capture). È più difficile e costosa dell'avoidance, ma è l'unico modo di togliere la CO₂ che è già in atmosfera. Non serve solo alla fine, per le emissioni residue: serve da subito, in parallelo alla riduzione, perché ogni tonnellata rimossa oggi lavora per decenni.

PERCHÉ CONTA

Strategia	indispensabile per un piano Net Zero credibile
Compliance	requisito futuro di tutti gli standard Net Zero
Costi	più elevati dell'avoidance, ma in discesa tecnologica
Reputazione	alta integrità: separare removal da avoidance nelle comunicazioni
Accesso al capitale	qualità climatica riconosciuta da investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → crescente rilevanza	mercati e strategia	globale

ERRORE COMUNE

Trattarla come equivalente all'avoidance: non lo sono.

25

Carbon capture & storage (CCS)

DEFINIZIONE

Catturare CO₂ prima che entri in atmosfera (da ciminiera o processi industriali) e stoccarla permanentemente nel sottosuolo. Tecnologia rilevante per i settori hard-to-abate che non possono elettrificarsi.

PERCHÉ CONTA

Strategia	opzione per settori cemento, acciaio, chimica, raffinazione
Compliance	inserita nelle politiche industriali EU e IEA
Costi	molto elevati: non è una soluzione per tutti
Reputazione	attenzione alla narrativa: non è una scusa per non ridurre
Accesso al capitale	selettivo, legato a sussidi pubblici

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria / Politiche pubbliche	industria pesante	globale

ERRORE COMUNE

Usarla come scusa per non ridurre le emissioni alla fonte.

26

Carbon sink

DEFINIZIONE

Sistemi naturali che assorbono più CO₂ di quanta ne rilascino: foreste, oceani, suoli, torbiere. Sono asset climatici fondamentali ma fragili — un incendio o una siccità può invertirli da sink a source.

PERCHÉ CONTA

Strategia	la natura come asset climatico da proteggere
Compliance	biodiversità e TNFD legati ai sink
Costi	proteggere i sink costa meno che sostituirli con tecnologia
Reputazione	credibilità dei crediti basati su sink naturali
Accesso al capitale	TNFD e biodiversità sempre più nel radar

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	natura e progetti carbon	globale

ERRORE COMUNE

Dare per scontata la loro permanenza. Sono vulnerabili.

27

Compensazione

DEFINIZIONE Usare crediti di carbonio per bilanciare le proprie emissioni. Non sostituisce la riduzione e, verso i consumatori, non permette più di dichiararsi «neutrali» (D.Lgs. 30/2026). Altra cosa è finanziare rimozioni certificate da subito, mentre riduci: è un contributo che si dichiara a carte scoperte, senza promettere neutralità.

PERCHÉ CONTA	Strategia	complemento della riduzione, mai sostituto
	Compliance	sempre più regolata e sotto scrutinio
	Costi	costi variabili: da pochi euro a centinaia per ton di CO ₂
	Reputazione	alto rischio se usata come scorciatoia
	Accesso al capitale	investitori esaminano qualità e coerenza dei crediti

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontaria	strategia e comunicazione	globale

ERRORE COMUNE Usarla come scorciatoia al posto della riduzione, o come argomento per dirsi neutrali.

28

Carbon neutrality

DEFINIZIONE Bilanciare tutte le emissioni con compensazioni, senza necessariamente ridurle prima. È un obiettivo meno ambizioso del Net Zero e sempre più contestato dai principali standard internazionali. Dal 27 settembre 2026 la Direttiva (UE) 2024/825, recepita in Italia dal D.Lgs. 30/2026, vieta di dichiarare un prodotto a impatto climatico neutro sulla base della compensazione: il claim corretto diventa il 'contribution claim' (comunicare riduzioni e removal certificati finanziati, senza dichiarare neutralità).

PERCHÉ CONTA	Strategia	comunicazione ancora diffusa, ma in declino di credibilità
	Compliance	dal 27/9/2026 vietato in UE il claim di neutralità di prodotto basato su compensazione
	Costi	crediti di compensazione
	Reputazione	rischio greenwashing elevato se non accompagnata da riduzioni
	Accesso al capitale	sempre meno sufficiente per investitori ESG

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontaria	marketing e reporting	globale

ERRORE COMUNE Confonderla con Net Zero: sono obiettivi diversi con requisiti molto diversi.

29

Net Zero

DEFINIZIONE

Ridurre drasticamente le emissioni (almeno del 90% rispetto alla baseline) e neutralizzare le emissioni residue non eliminabili con rimozioni permanenti. La versione 2.0 dello standard SBTi riconosce un ruolo anche alle rimozioni finanziate durante il percorso, non solo alla fine. Non è carbon neutrality: richiede trasformazione reale del modello operativo.

PERCHÉ CONTA

Strategia	trasformazione strutturale del business, non un progetto
Compliance	standard emergente — SBTi Net Zero Standard
Costi	investimenti strutturali in efficienza, rinnovabili, supply chain
Reputazione	credibilità massima se rispettato, danni enormi se falsificato
Accesso al capitale	requisito futuro per accesso a certi fondi

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → sempre più attesa	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Dichiararlo senza un piano reale: è greenwashing puro.

30

Residual emissions

DEFINIZIONE

Emissioni che non possono essere eliminate con le tecnologie oggi disponibili. Vanno identificate, quantificate e gestite con carbon removal di alta qualità. Definirle troppo presto è un errore strategico.

PERCHÉ CONTA

Strategia	realismo: capire dove non si può arrivare a zero
Compliance	elemento obbligatorio dei piani Net Zero
Costi	removal per emissioni residue = voce di costo futura
Reputazione	onestà sul percorso aumenta credibilità
Accesso al capitale	credibilità del piano

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	strategia climatica	globale

ERRORE COMUNE

Definirle troppo presto come scusa per non ridurre di più.

31

Carbon budget

DEFINIZIONE

La quantità massima di CO₂ che si può ancora emettere mantenendo il riscaldamento sotto 1,5°C o 2°C. A livello aziendale, definisce quanto 'spazio' di emissioni è disponibile nel percorso verso Net Zero.

PERCHÉ CONTA

Strategia	pianificazione: quanto possiamo ancora emettere?
Compliance	base scientifica di SBTi
Costi	allocazione degli investimenti nel tempo
Reputazione	allineamento scientifico credibile
Accesso al capitale	validazione esterna degli obiettivi

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	strategia	globale

ERRORE COMUNE

Ignorarlo nei piani di crescita e acquisizione.

32

Traiettorie di decarbonizzazione

DEFINIZIONE

Il percorso temporale di riduzione delle emissioni: non solo l'obiettivo finale, ma le tappe intermedie con milestone, percentuali e scadenze. Un target senza traiettoria è una dichiarazione, non un piano.

PERCHÉ CONTA

Strategia	roadmap operativa: chi fa cosa entro quando
Compliance	allineamento con scenari 1,5°C e 2°C
Costi	timing degli investimenti: anticipare o rincorrere
Reputazione	serietà percepita da analisti e investitori
Accesso al capitale	confronto settoriale con benchmark di riferimento

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria / sempre più richiesta	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Avere obiettivi senza traiettoria: è come avere una destinazione senza mappa.

33

Fattori di emissione

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

I fattori di emissione sono coefficienti che traducono i dati di attività (litri di carburante, kWh di energia, kg di materiale) in tonnellate di CO₂e. Sono la chiave di volta del calcolo della carbon footprint: dati di attività corretti con fattori sbagliati producono risultati inaffidabili. In pratica: 1 litro di gasolio ≈ 2,7 kg di CO₂e; 1 kWh di elettricità italiana ≈ 0,25 kg di CO₂e. Le fonti ufficiali: ISPRA per l'elettricità italiana, DEFRA per trasporti e logistica, database ICE per i materiali.

PERCHÉ CONTA

- Strategia** qualità dei dati = qualità delle decisioni
- Compliance** GHG Protocol, CSRD, ESRS E1 richiedono fattori documentati
- Costi** errori nei fattori falsano gli obiettivi e gli investimenti
- Reputazione** credibilità del reporting verificabile
- Accesso al capitale** verifica di terze parti controlla i fattori usati

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio (quando si misura)	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Usare fattori generici quando esistono dati primari specifici più accurati.

PARTE II · ALLA PROVA

Ora tocca a te

SELF-ASSESSMENT

Stai misurando il carbonio o lo stai stimando?

Se sei un consulente: queste domande sono anche la scaletta del primo incontro — falle al cliente, una per una.

Rispondi in base a ciò che fai davvero, non a ciò che vorresti fare.

La carbon footprint della tua azienda:

- | | |
|--|---|
| ☐ è calcolata con metodo riconosciuto e documentato | ☐ è stimata in modo parziale |
| ☐ riguarda solo alcune attività | ☐ non è mai stata calcolata |

Sai dove si concentrano le emissioni principali?

- | | |
|--|---|
| ☐ sì, con dati chiari e breakdown per Scope | ☐ a grandi linee, senza dati precisi |
| ☐ lo immaginiamo ma non l'abbiamo misurato | ☐ non lo sappiamo |

Scope 3 per la tua azienda è:

- | | |
|---|---|
| ☐ misurato o in corso di misurazione strutturata | ☐ noto ma non affrontato |
| ☐ considerato troppo complesso | ☐ ignorato completamente |

I fattori di emissione che usiamo:

- | | |
|--|--|
| ☐ sono documentati e aggiornati | ☐ vengono dal consulente o da database generici |
| ☐ non sappiamo da dove vengano | ☐ non li abbiamo mai scelti consapevolmente |

Le decisioni legate al carbonio sono prese:

- | | |
|--|--|
| ☐ sulla base di dati verificati | ☐ su indicazioni esterne |
| ☐ per pressione reputazionale | ☐ non vengono prese in modo strutturato |

COME LEGGERE I RISULTATI

Prevalenza prima opzione → Gestione strutturata: dati affidabili, decisioni fondate

Prevalenza seconda opzione → Gestione incompleta: basi ci sono, manca rigore

Prevalenza terza opzione → Gestione intuitiva: rischio di errori costosi

Prevalenza quarta opzione → Area di rischio elevato: urgente strutturare la misurazione

Il carbonio non perdona le approssimazioni. Le trasforma in errori misurabili.

STRUMENTO PRATICO

Le 10 domande prima di qualsiasi decisione carbon

Prima di fissare obiettivi, acquistare crediti, fare dichiarazioni o parlare di neutralità, verifica di poter rispondere 'sì' a queste domande.

- ☐ Abbiamo definito un perimetro chiaro delle emissioni (organizzativo e operativo)
- ☐ Utilizziamo CO₂e, non solo CO₂
- ☐ Abbiamo un anno di baseline definito e documentato
- ☐ Conosciamo il peso relativo di Scope 1, 2 e 3
- ☐ I dati sono ripetibili e confrontabili nel tempo
- ☐ I fattori di emissione sono documentati e aggiornati
- ☐ Sappiamo dove intervenire prima (priorità per impatto e costo)
- ☐ Riduzione e compensazione sono concettualmente e praticamente distinte
- ☐ Le emissioni residue sono identificate con un metodo chiaro
- ☐ I dati possono essere verificati da una terza parte indipendente

NOTA

Se anche una sola risposta è 'no', non stai ancora prendendo decisioni sul carbonio. Stai facendo supposizioni.

DECISION BOX

Cosa stai facendo davvero con il carbonio?

Questa è una domanda strategica, non tecnica.

- ☐ Misurare per capire dove siamo davvero
- ☐ Ridurre dove è possibile e conveniente
- ☐ Compensare per bilanciare le emissioni
- ☐ Rimandare in attesa di maggiore chiarezza normativa
- ☐ Comunicare per posizionarsi

COME LEGGERE LA TUA SCELTA

Misurare per capire → sei nella fase giusta: costruisci prima le fondamenta

Ridurre dove possibile → stai creando valore reale e difendibile

Compensare per bilanciare → attenzione al rischio reputazionale senza riduzioni

Rimandare → il rischio cresce nel tempo: ogni anno costa di più

Comunicare → stai esponendo l'azienda a contestazioni verificabili

DA NOI

Per sapere da dove partire, gratis: il [CFP Analyzer](#). Dai il profilo della tua azienda e ricevi per email le categorie di emissione che contano nel tuo settore. Per fare i calcoli sul serio c'è [CFPro](#), il software con cui li facciamo noi. Per impararli, il [Corso per Carbon Manager](#), oppure, se lavori dentro un'azienda, la [Formazione per Manager Carbon Specialist](#). E se vuoi farne una professione, il libro [Il mestiere del carbon manager](#), gratis in PDF.

Mercati del carbonio

Capire dove girano soldi, regole e rischi — prima di comprare crediti o fare claim

I mercati del carbonio sono il punto in cui le emissioni diventano variabili economiche con un prezzo, delle regole e degli scambi. Entrarci senza capirli è il modo più rapido per trasformare un'opportunità in un danno reputazionale.

34	Mercati del carbonio	44	Leakage
35	Mercati regolamentati del carbonio (ETS)	45	Double counting
36	EU ETS (Emissions Trading System)	46	Crediti ad alta vs bassa integrità
37	ETS2	47	CRCF — Certificazione UE dei removal
38	UK ETS	48	UNI/PdR 156:2024
39	Mercati volontari del carbonio (VCM)	49	Insetting
40	Compliance market vs Voluntary market	50	Offsetting
41	Carbon credit	51	Claims climatici credibili
42	Additionality	52	Standard di qualità dei crediti: Verra / Gold Standard
43	Permanence		

34

Mercati del carbonio

DEFINIZIONE

I mercati del carbonio sono sistemi in cui le emissioni diventano una variabile economica — con un prezzo, delle regole e degli scambi. Non esiste 'un solo mercato': esistono mercati regolamentati per legge e mercati volontari, con regole, prezzi e rischi completamente diversi.

PERCHÉ CONTA

Strategia	il carbonio diventa costo o asset: entrambi influenzano la strategia
Compliance	obblighi diretti (EU ETS) o indiretti (claims nei VCM)
Costi	esposizione a volatilità di prezzo significativa
Reputazione	le scelte sui crediti sono visibili e contestabili
Accesso al capitale	rischio regolatorio crescente

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio / Volontario	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che esista 'un solo' mercato del carbonio con regole uniformi.

35

Mercati regolamentati del carbonio (ETS)

DEFINIZIONE

Sono mercati imposti per legge, dove emettere CO₂ richiede quote ufficiali (EUA — European Union Allowances). Le aziende soggette ricevono o acquistano quote e pagano per ogni tonnellata eccedente. Non sono volontari.

PERCHÉ CONTA

Strategia	costo strutturale da integrare nel piano industriale
Compliance	obbligo legale con sanzioni severe
Costi	prezzo della CO ₂ volatile: tra ~55 e ~100€/ton negli ultimi anni (fine agosto 2026: circa 83 €)
Reputazione	esposizione pubblica nelle aste e nei registri
Accesso al capitale	rischio normativo valutato da investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio	industria, energia, aviazione, shipping	UE e altri Paesi

ERRORE COMUNE

Trattarli come strumenti volontari o non tenerli in conto nei piani di costo.

36

EU ETS (Emissions Trading System)

DEFINIZIONE

Il sistema europeo che mette un prezzo legale alla CO₂ per i settori ad alta intensità emissiva: energia, industria pesante, aviazione, shipping. Il tetto totale di emissioni si riduce ogni anno. Dal 2028 (avvio rinviato di un anno con la decisione di marzo 2026) si affianca l'ETS2, sistema separato per i carburanti di trasporto su strada e riscaldamento degli edifici.

PERCHÉ CONTA

Strategia	influenza investimenti in efficienza e fonti rinnovabili
Compliance	sanzioni: oltre 100€/ton eccedente (indicizzata all'inflazione) + restituzione delle quote
Costi	prezzo volatile: ogni €10 di aumento = milioni per grandi emettitori
Reputazione	esposizione nei registri pubblici
Accesso al capitale	valutazione del rischio da parte di analisti finanziari

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio	energia, industria, aviazione, shipping	Unione Europea

ERRORE COMUNE

Pensare che riguardi solo le grandi utility: ETS2 si estenderà a settori più ampi.

37

ETS2 NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

Il secondo sistema europeo di scambio di quote, separato dall'EU ETS: dal 1° gennaio 2028 (avvio rinviato di un anno con la decisione di marzo 2026) mette un prezzo sulla CO₂ dei carburanti per il trasporto su strada e il riscaldamento degli edifici. L'obbligo ricade sui fornitori di combustibili, ma il costo arriva a cascata su famiglie e PMI attraverso i prezzi di gasolio, benzina e gas.

PERCHÉ CONTA

Strategia	anticipare l'aumento strutturale del costo di carburanti e riscaldamento
Compliance	obbligo diretto per i fornitori di combustibili, non per chi consuma
Costi	meccanismo di stabilità pensato per contenere il prezzo intorno a 45€/ton nei primi anni
Reputazione	chi riduce i consumi prima del 2028 trasforma un obbligo in vantaggio
Accesso al capitale	i piani di efficienza diventano più bancabili con un prezzo CO ₂ esplicito

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria dal 2028 → per i fornitori di combustibili	trasporto su strada e riscaldamento edifici	UE

ERRORE COMUNE

Pensare che non ti riguardi perché non sei un fornitore di combustibili: il costo arriva comunque, in bolletta e alla pompa.

38

UK ETS

DEFINIZIONE

Il sistema britannico post-Brexit che replica la logica dell'ETS europeo. È un mercato separato con prezzi propri, in evoluzione verso allineamento o collegamento con EU ETS.

PERCHÉ CONTA

Strategia	esposizione specifica per chi opera nel mercato UK
Compliance	obblighi locali distinti da EU ETS
Costi	mercato separato con dinamiche di prezzo proprie
Reputazione	allineamento normativo UK
Accesso al capitale	rischio paese specifico

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio	settori energivori	Regno Unito

ERRORE COMUNE

Confonderlo con l'EU ETS: sono mercati separati con regole diverse.

39

Mercati volontari del carbonio (VCM)

DEFINIZIONE

Mercati non imposti per legge dove aziende scelgono di acquistare crediti per bilanciare emissioni o finanziare progetti climatici. 'Volontario' non significa 'senza regole': i claim che ne derivano sono sempre più regolati.

PERCHÉ CONTA

Strategia	strumento di transizione se usato in modo coerente
Compliance	i claim derivanti sono soggetti alla Direttiva (UE) 2024/825 (Empowering Consumers)
Costi	qualità molto variabile: da 2€ a 200€+ per credito
Reputazione	rischio elevato se usati senza strategia
Accesso al capitale	scrutinio crescente da parte di investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	azienda e comunicazione	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che 'volontario' significhi 'senza responsabilità'.

40

Compliance market vs Voluntary market

DEFINIZIONE

Compliance: obbedisci alla legge o paghi sanzioni. Voluntary: scegli di agire, ma ne rispondi pubblicamente. Strumenti, prezzi, regole e rischi sono completamente diversi — non sono intercambiabili.

PERCHÉ CONTA

Strategia	strumenti per obiettivi diversi, non intercambiabili
Compliance	i crediti volontari NON sostituiscono le quote ETS
Costi	prezzi strutturalmente diversi
Reputazione	rischi diversi a seconda del mercato e del claim
Accesso al capitale	valutazioni e aspettative diverse

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Entrambi	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Usare crediti volontari per rispettare obblighi dei mercati regolamentati.

41

Carbon credit

DEFINIZIONE

Un certificato che rappresenta 1 tonnellata di CO₂ evitata o rimossa. Non tutti i crediti sono uguali: la qualità dipende da addizionalità, permanenza, standard di verifica e tipo di progetto.

PERCHÉ CONTA

Strategia	strumento complementare: affianca la riduzione, non la sostituisce
Compliance	i claims derivanti sono sotto scrutinio normativo
Costi	variabilità enorme: qualità bassa non è conveniente
Reputazione	credibilità in gioco: un credito contestato può distruggere una campagna
Accesso al capitale	qualità sempre più scrutinata da investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	strategia climatica	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che tutti i crediti siano equivalenti perché certificati.

42

Additionality

DEFINIZIONE

Il progetto che genera il credito esiste solo grazie ai ricavi derivanti dai crediti stessi. Senza addizionalità, il credito non rappresenta una riduzione reale: le emissioni sarebbero state evitate comunque.

PERCHÉ CONTA

Strategia	criterio fondamentale per valutare l'efficacia reale
Compliance	criterio chiave di tutti gli standard seri
Costi	i crediti di alta qualità costano di più, ma valgono di più
Reputazione	integrità: se il mercato scopre mancanza di addizionalità, è danno grave
Accesso al capitale	credibilità dell'investimento climatico

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	VCM	globale

ERRORE COMUNE

Comprare crediti da progetti che sarebbero esistiti comunque.

43

Permanence

DEFINIZIONE

Quanto a lungo la CO₂ resta fuori dall'atmosfera. Una foresta può bruciare, un pozzo geologico dura millenni. La permanenza è un fattore critico per valutare la qualità di un credito.

PERCHÉ CONTA

Strategia	valore reale del credito nel lungo periodo
Compliance	requisito emergente degli standard di qualità
Costi	permanenza alta = costo maggiore, ma rischio minore
Reputazione	rischio reputazionale se il progetto fallisce
Accesso al capitale	qualità climatica valutata dagli investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	progetti carbon	globale

ERRORE COMUNE

Ignorare il rischio di rilascio futuro (reversal risk).

44

Leakage

DEFINIZIONE

Riduci emissioni in un luogo, ma aumentano altrove. Un esempio: proteggi una foresta in un'area, ma il taglio si sposta in un'altra. Il leakage riduce l'efficacia netta di un progetto.

PERCHÉ CONTA

Strategia	efficacia netta del progetto: conta il sistema, non il sito
Compliance	integrità del progetto e del credito
Costi	crediti svalutati se il leakage è elevato
Reputazione	accuse di greenwashing se non gestito
Accesso al capitale	rischio per la qualità dell'investimento

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	progetti carbon	globale

ERRORE COMUNE

Non considerare il sistema nel suo insieme quando si valutano i progetti.

45

Double counting

DEFINIZIONE

La stessa riduzione di emissioni viene contata due volte — da chi ha finanziato il progetto e dal paese ospitante. Con l'Articolo 6 dell'Accordo di Parigi — le regole che permettono agli Stati di scambiarsi riduzioni con aggiustamenti corrispondenti (da non confondere con gli articoli 6, 8 e 9 della SFDR, → voce [87](#)) — il problema è in via di risoluzione ma ancora diffuso.

PERCHÉ CONTA

Strategia	dati falsati nella carbon footprint
Compliance	sempre più vietato dagli standard internazionali
Costi	crediti invalidi = costi senza benefici
Reputazione	perdita di fiducia grave se scoperto
Accesso al capitale	rischio grave per chi investe in crediti

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario / Compliance	reporting e claims	globale

ERRORE COMUNE

Affidarsi ciecamente a intermediari senza verificare la corrispondenza dei registri.

46

Crediti ad alta vs bassa integrità

DEFINIZIONE	La differenza tra crediti che reggono una verifica seria e crediti che non la reggono. Esistono database e standard (VCMI — Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative — per i claim di chi compra; ICVCM Core Carbon Principles per la qualità di chi emette) che aiutano a distinguerli. Il prezzo basso è spesso il primo segnale di bassa integrità.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	difesa del valore e della reputazione	
	Compliance	i claim devono essere difendibili	
	Costi	qualità ha un prezzo, ma evita costi reputazionali enormi	
	Reputazione	rischio enorme con crediti contestabili	
	Accesso al capitale	selezione crescente da parte di investitori sofisticati	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontario	VCM	globale
ERRORE COMUNE	Comprare solo in base al prezzo senza valutare la metodologia.		

47

CRCF — Certificazione UE dei removal

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE	Il primo quadro europeo di certificazione degli assorbimenti di carbonio (Regolamento UE 2024/3012): stabilisce quando un removal è credibile secondo i criteri Q.U.A.L.I.T.Y — quantificazione, addizionalità, stoccaggio di lungo periodo, sostenibilità. Le metodologie per i removal permanenti sono state adottate a febbraio 2026; quelle per il carbon farming (agricoltura e agroforestazione su suoli minerali, torbiere, afforestazione) sono state adottate dalla Commissione il 9 luglio 2026 e si applicano dopo l'esame di Parlamento e Consiglio. Nasce per dare al mercato volontario uno standard pubblico UE.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	lo spartiacque tra crediti che varranno e crediti che spariranno	
	Compliance	volontario, ma destinato a diventare il riferimento per i claim in UE	
	Costi	certificazione più rigorosa = crediti più costosi ma difendibili	
	Reputazione	un removal certificato CRCF è molto più difficile da contestare	
	Accesso al capitale	apre ai removal certificati usi futuri riconosciuti dalla UE	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontaria → riferimento emergente	progetti di removal e carbon farming	UE
ERRORE COMUNE	Comprare crediti oggi senza chiedersi se saranno certificabili domani: la qualità sta diventando un requisito, non un plus.		

48

UNI/PdR 156:2024

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

Lo standard tecnico che porta la certificazione degli assorbimenti a livello nazionale: la prassi UNI/PdR 156:2024 definisce i requisiti per quantificare e certificare i crediti di carbonio generati da progetti forestali e agroforestali in Italia. Richiede progetto documentato, quantificazione verificata da ente terzo e registro pubblico.

PERCHÉ CONTA

Strategia

Compliance

Costi

Reputazione

Accesso al capitale

permettono di distinguere un progetto verificato da una promessa volontari, ma la verifica di terza parte è ciò che regge un claim

verifica e registro hanno un costo, che è il prezzo della credibilità

standard riconosciuti = claim difendibile davanti a stakeholder e autorità

i progetti certificati sono più finanziabili

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	progetti di assorbimento nature-based	Italia

ERRORE COMUNE

Considerare equivalenti tutti i 'crediti forestali': senza standard, verifica indipendente e registro pubblico non sono crediti, sono dichiarazioni.

49

Insetting

DEFINIZIONE

Riduzioni di emissioni dentro la propria filiera produttiva, non fuori. È il contrario dell'offsetting: invece di comprare crediti da progetti esterni, investi nella riduzione dei tuoi fornitori o nella tua supply chain.

PERCHÉ CONTA

Strategia

Compliance

Costi

Reputazione

Accesso al capitale

allineamento con il core business e lo Scope 3

approccio preferito per riduzione Scope 3

investimenti mirati con doppio beneficio: riduzione + relazione

credibilità molto più alta dell'offsetting

preferito dai principali investitori ESG

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	supply chain	globale

ERRORE COMUNE

Confonderlo con l'offsetting: sono strategie opposte.

50

Offsetting

DEFINIZIONE	Compensare emissioni acquistando crediti da progetti fuori dalla propria catena del valore. È lo strumento più controverso della sostenibilità: usato correttamente è legittimo, usato come scorciatoia è il principale vettore di greenwashing.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	complemento, mai sostituto della riduzione	
	Compliance	claims regolati dalla Direttiva (UE) 2024/825 (Empowering Consumers)	
	Costi	variabili: da 2€ a oltre 100€ per ton di CO ₂	
	Reputazione	rischio elevato se comunicato in modo impreciso	
	Accesso al capitale	sempre meno centrale nelle strategie credibili	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO Volontario	AMBITO strategia climatica	GEOGRAFIA globale
ERRORE COMUNE	Usarlo come soluzione principale prima di ridurre.		

51

Claims climatici credibili

DEFINIZIONE	Dichiarazioni ambientali supportate da dati, metodo verificabile e verifiche indipendenti. Con la Direttiva (UE) 2024/825 (Empowering Consumers), dal 27 settembre 2026 (in Italia D.Lgs. 30/2026) fare un claim ambientale generico o non documentato è una pratica commerciale ingannevole, non solo un errore di comunicazione.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	comunicazione sicura e difendibile	
	Compliance	Direttiva (UE) 2024/825: sanzioni nazionali per pratiche ingannevoli (in Italia: AGCM)	
	Costi	verifiche e audit costano, ma la multa è molto peggio	
	Reputazione	fiducia o danno irreversibile	
	Accesso al capitale	trasparenza verifica la qualità della gestione	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO Obbligatorio (di fatto)	AMBITO marketing e reporting	GEOGRAFIA UE e globale
ERRORE COMUNE	Fare claim prima di avere una strategia di riduzione documentata.		

52

Standard di qualità dei crediti: Verra / Gold Standard

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE	Verra (con il Verified Carbon Standard – VCS) e Gold Standard sono i principali standard internazionali che certificano la qualità dei crediti di carbonio nei mercati volontari. Definiscono criteri di addizionalità, permanenza e verificabilità. Non tutti i crediti certificati Verra sono equivalenti: il tipo di progetto e la metodologia contano.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	selezionare crediti credibili protegge la strategia climatica	
	Compliance	riconosciuti come best practice nel VCM	
	Costi	crediti certificati da questi standard costano di più per una ragione	
	Reputazione	protezione da contestazioni se si scelgono crediti di alta integrità	
	Accesso al capitale	investitori e analisti verificano gli standard usati	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontario	VCM	globale
ERRORE COMUNE	<i>Pensare che tutti i crediti certificati Verra siano automaticamente di alta qualità.</i>		

PARTE III · ALLA PROVA

Ora tocca a te

SELF-ASSESSMENT

Sei pronto a entrare nei mercati del carbonio?

Se sei un consulente: queste domande sono anche la scaletta del primo incontro — falle al cliente, una per una.

Non è una domanda teorica. È una domanda di esposizione al rischio.

Nella tua azienda si è già parlato di acquistare crediti di carbonio:

- | | |
|---|--|
| ☐ sì, come parte di una strategia definita e documentata | ☐ sì, come possibile soluzione rapida a un obiettivo di comunicazione |
| ☐ se ne parla ma senza decisioni strutturate | ☐ no, non ancora |

Sai distinguere chiaramente tra:

- | | |
|---|---|
| ☐ mercati regolamentati e volontari, con regole e rischi diversi | ☐ solo a grandi linee |
| ☐ no: per noi 'carbon market è carbon market' | ☐ non è un tema che abbiamo approfondito |

Se oggi dovessi spiegare a un investitore perché usi (o non usi) crediti:

- | | |
|---|--|
| ☐ sapresti argomentare in modo solido con dati | ☐ avresti bisogno di prepararti |
| ☐ useresti frasi generiche | ☐ non sapresti cosa dire |

In azienda è chiaro:

- | | |
|---|---|
| ☐ chi decide se acquistare crediti, chi li valida, chi comunica i claims | ☐ la governance esiste ma non è formalizzata |
| ☐ ci sono opinioni diverse tra funzioni | ☐ nessuno dei precedenti |

Oggi l'approccio ai mercati del carbonio è:

- | | |
|--|---|
| ☐ sotto controllo e documentato | ☐ una possibilità da valutare con metodo |
| ☐ un rischio potenziale che stiamo cercando di capire | ☐ un tema non compreso |

COME LEGGERE I RISULTATI

Prevalenza prima opzione → Approccio consapevole: puoi procedere con metodo

Prevalenza seconda opzione → Approccio opportunistico: serve più struttura

Prevalenza terza opzione → Approccio fragile: rischio di errori costosi

Prevalenza quarta opzione → Rischio elevato: fermarsi è la scelta più sicura

Nei mercati del carbonio, non sapere equivale a esporsi.

STRUMENTO PRATICO

Flowchart — Posso usare crediti di carbonio?

Segui il percorso in sequenza. Non saltare passaggi: ogni 'no' è un blocco reale.

- ☐ PASSO 1 — Hai misurato correttamente la tua carbon footprint con metodo riconosciuto? (NO → non sei pronto)
- ☐ PASSO 2 — Stai già riducendo attivamente le emissioni alla fonte? (NO → non sei pronto)
- ☐ PASSO 3 — Sai che cosa stai comprando, rimozioni o emissioni evitate, e come lo dichiarerai: contributo, non neutralità? (NO → rischio greenwashing)
- ☐ PASSO 4 — Hai definito il tipo di credito coerente con la tua strategia e i tuoi claim? (NO → rischio greenwashing)
- ☐ PASSO 5 — Hai verificato addizionalità, permanenza e standard del credito? (NO → rischio reputazionale)
- ☐ PASSO 6 — Sai spiegare e difendere pubblicamente la tua scelta? (NO → rischio comunicativo)
- ☐ Se hai risposto SÌ a tutti: puoi procedere con cautela e documentazione.

NOTA

Nei mercati del carbonio, il problema non è comprare crediti — è farlo nel momento sbagliato o per la ragione sbagliata.

DECISION BOX

Perché stai considerando i mercati del carbonio?

La motivazione determina il rischio. Rispondi onestamente.

- ☐ Ridurre un'esposizione normativa o di compliance
- ☐ Rimuovere CO₂ da subito, mentre riduci le tue emissioni
- ☐ Migliorare il posizionamento ESG o la comunicazione
- ☐ Rispondere a pressioni esterne (cliente, banca, gara)
- ☐ Non lo sappiamo ancora

COME LEGGERE LA TUA SCELTA

Compliance → attenzione: i crediti volontari non sostituiscono le quote ETS

Rimuovere mentre riduci → uso coerente e difendibile: è la ragione giusta

Posizionamento ESG → rischio elevato: il mercato riconosce la differenza

Pressioni esterne → decisione reattiva: almeno fallo bene

Non lo sappiamo → fermarsi è la scelta migliore

DA NOI

Noi siamo dall'altra parte di questo mercato: produciamo rimozioni di carbonio da foreste di bambù gigante, quantificate secondo la prassi UNI/PdR 156:2024 e validate da un ente terzo accreditato. Sul primo progetto, Ripapersico, l'opinione di verifica del 1° ottobre 2026 conferma 17.923,42 tCO₂e rimosse, con garanzia ragionevole. Per chi ha terreni o li segue: [Il Suolo Che Vale](#), il manuale operativo sul carbon farming, il percorso [Dal Suolo ai Crediti di Carbonio](#) su [carbonmanager.it](#) e l'opuscolo gratuito [Dal suolo ai crediti di carbonio](#). Per l'ETS2: [ETS2, il conto al litro](#), il [ETS2 Impact Tool](#) per le aziende di trasporti e il percorso [ETS2, il percorso breve](#). E per capire tutto il quadro, il libro [Non è aria](#).

Strategia climatica & decarbonizzazione

Dalle parole alle decisioni — qui si vede se un'azienda è seria

La decarbonizzazione non è un progetto parallelo al business. È una scelta di governance che ridisegna il modello operativo. Questa sezione trasforma il linguaggio in strumenti per decidere.

53	Strategia climatica	60	MACC — Marginal Abatement Cost Curve
54	Science Based Targets (SBT)	61	Rischio fisico
55	SBTi (Science Based Targets initiative)	62	Rischio di transizione
56	Net-Zero Standard (SBTi)	63	Stranded assets
57	Baseline year	64	Green premium
58	Target setting	65	CAPEX vs OPEX nella transizione
59	Transition plan	66	Just Transition

53

Strategia climatica

DEFINIZIONE

È il modo in cui un'azienda integra il tema clima nelle decisioni di business — non un documento a parte. Una strategia climatica vera risponde a tre domande: dove siamo, dove vogliamo andare, come ci arriviamo.

PERCHÉ CONTA

Strategia	orienta investimenti, crescita e scelte di lungo periodo
Compliance	base di piani di transizione e reporting CSRD
Costi	evita sprechi e interventi tardivi e costosi
Reputazione	serietà percepita da analisti, investitori e clienti
Accesso al capitale	requisito implicito per finanza sostenibile

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → sempre più attesa	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Delegarla a una funzione tecnica senza coinvolgimento del vertice aziendale.

54

Science Based Targets (SBT)

DEFINIZIONE

Obiettivi di riduzione delle emissioni coerenti con la scienza del clima — non con ciò che è comodo o facile. Devono essere allineati con scenari di 1,5°C o 2°C e verificati dall'iniziativa SBTi.

PERCHÉ CONTA

Strategia	allineamento credibile con la scienza del clima
Compliance	riferimento di mercato per investitori e clienti
Costi	pianificazione graduale evita shock improvvisi
Reputazione	credibilità elevata se rispettati
Accesso al capitale	preferiti da investitori istituzionali

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Usarli come badge comunicativo senza trasformazione reale del business.

55

SBTi (Science Based Targets initiative)

DEFINIZIONE	È l'organizzazione che valida se gli obiettivi climatici di un'azienda sono scientificamente credibili. Non è un ente pubblico: è una partnership tra CDP (Carbon Disclosure Project), UN Global Compact, WRI e WWF. La validazione è un percorso, non un punto di arrivo.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	disciplina le ambizioni: non si possono scegliere obiettivi comodi	
	Compliance	standard di fatto riconosciuto globalmente	
	Costi	evita obiettivi irrealistici che poi devono essere corretti	
	Reputazione	riconoscimento globale di credibilità	
	Accesso al capitale	fiducia da parte di investitori istituzionali	
DOVE SI APPLICA	OBLIGO Volontaria	AMBITO azienda	GEOGRAFIA globale
ERRORE COMUNE	Pensare che la validazione SBTi sia un punto di arrivo: è l'inizio del percorso.		

56

Net-Zero Standard (SBTi)

DEFINIZIONE	Il quadro che definisce cosa significa davvero 'Net Zero' per un'azienda secondo SBTi: riduzione di almeno il 90% delle emissioni e neutralizzazione delle residue con carbon removal di alta qualità. La versione 2.0 dello standard (giugno 2026) separa gli obiettivi Scope 1 e 2, rivede lo Scope 3 e riconosce un ruolo ai removal già durante il percorso: sarà l'unica utilizzabile per i nuovi target dal 2028.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	trasforma il modello operativo, non solo il reporting	
	Compliance	riferimento emergente nei mercati finanziari	
	Costi	investimenti strutturali in efficienza, rinnovabili, supply chain	
	Reputazione	i claim Net Zero senza questo standard sono contestabili	
	Accesso al capitale	credibilità massima con validazione SBTi	
DOVE SI APPLICA	OBLIGO Volontaria	AMBITO azienda	GEOGRAFIA globale
ERRORE COMUNE	Dichiarare Net Zero senza rispettare i criteri SBTi: è greenwashing.		

57

Baseline year

DEFINIZIONE

L'anno di riferimento da cui si misura la riduzione delle emissioni. La scelta della baseline influenza tutti gli obiettivi: sceglierla in modo opportunistico (anno con emissioni alte) è una trappola che il mercato riconosce.

PERCHÉ CONTA

Strategia	punto zero di ogni percorso di decarbonizzazione
Compliance	coerenza e confrontabilità dei dati nel tempo
Costi	influenza la difficoltà percepita degli obiettivi
Reputazione	trasparenza: la scelta della baseline è pubblica
Accesso al capitale	comparabilità con peer e settore

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria / richiesta dagli standard	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Sceglierla in modo opportunistico per rendere gli obiettivi più facili.

58

Target setting

DEFINIZIONE

Il processo con cui un'azienda definisce obiettivi climatici misurabili, temporali e scientificamente fondati. Non è un esercizio di comunicazione: è il processo che vincola gli investimenti.

PERCHÉ CONTA

Strategia	guida l'azione e gli investimenti nel tempo
Compliance	richiesta da CSRD, ESRS E1, SBTi
Costi	pianificazione finanziaria e allocazione CAPEX
Reputazione	serietà: obiettivi senza milestone non sono credibili
Accesso al capitale	visione a lungo termine richiesta da investitori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria / Volontaria	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Stabilire obiettivi senza una roadmap di come raggiungerli.

59

Transition plan

DEFINIZIONE

Il piano che spiega come l'azienda passerà da oggi a un modello a basse emissioni: azioni, investimenti, milestone, governance, risorse. Non è un documento teorico: è un impegno operativo.

PERCHÉ CONTA

Strategia	cuore della trasformazione: dove si decide come cambiare
Compliance	sempre più richiesto da CSRD, CSDDD, banche
Costi	allocazione CAPEX e OPEX nel tempo
Reputazione	credibilità: un piano vago è peggio di nessun piano
Accesso al capitale	valutazione chiave per green loan e sustainability-linked finance

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → obbligo emergente	azienda e finanza	UE e globale

ERRORE COMUNE

Scriverlo come documento teorico senza responsabilità e budget assegnati.

60

MACC — Marginal Abatement Cost Curve

DEFINIZIONE

Uno strumento che mostra quanto costa ridurre ogni tonnellata di CO₂, azione per azione, in ordine crescente di costo. Permette di identificare le riduzioni economicamente convenienti prima di quelle costose. Esempio: relamping LED a -80€/ton (si ripaga da solo), fotovoltaico a 10€/ton, cambio flotta a 150€/ton — la curva dice cosa fare per primo.

PERCHÉ CONTA

Strategia	priorità razionali basate su costo e impatto
Compliance	supporto decisionale per target setting
Costi	ottimizzazione degli investimenti di decarbonizzazione
Reputazione	approccio manageriale rigoroso
Accesso al capitale	disciplina nella pianificazione finanziaria

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	strategia climatica	globale

ERRORE COMUNE

Non usarla e procedere 'a sensazione' nella scelta delle riduzioni.

61

Rischio fisico

DEFINIZIONE

I danni diretti causati dagli effetti del cambiamento climatico: alluvioni, siccità, caldo estremo, innalzamento del mare, uragani. Non riguarda solo eventi lontani: colpisce impianti, supply chain, logistica, personale.

PERCHÉ CONTA

Strategia	continuità operativa e pianificazione della resilienza
Compliance	obbligatorio nel reporting climatico CSRD/TCFD
Costi	assicurazioni, interruzioni, danni fisici alle infrastrutture
Reputazione	resilienza percepita dagli stakeholder
Accesso al capitale	rischio fisico è prezzato da assicuratori e banche

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio (reporting)	azienda e supply chain	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che riguardi solo eventi estremi lontani: colpisce già qui e ora.

62

Rischio di transizione

DEFINIZIONE

I rischi legati al cambiamento di regole, mercati e tecnologie durante la transizione verso un'economia a basse emissioni: normative più stringenti, costi del carbonio, asset svalutati, spostamenti di domanda.

PERCHÉ CONTA

Strategia	modelli di business che dipendono da energie fossili sono a rischio
Compliance	normative sempre più restrittive e rapide
Costi	stranded assets e svalutazioni nel bilancio
Reputazione	posizionamento: chi anticipa vince, chi segue paga
Accesso al capitale	valutazione chiave per investitori e banche

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatorio (reporting)	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Sottovalutarlo rispetto al rischio fisico: spesso è il rischio più imminente.

63

Stranded assets

DEFINIZIONE

Asset che perdono valore prima del previsto a causa della transizione climatica: impianti a carbone, macchinari diesel, edifici inefficienti, riserve fossili. Non sono un problema futuro: sono già nei bilanci.

PERCHÉ CONTA

Strategia	allocazione del capitale: evitare nuovi investimenti in asset a rischio
Compliance	disclosure obbligatoria nei report finanziari
Costi	svalutazioni non previste nel piano industriale
Reputazione	governance: chi li ignora è percepito come imprudente
Accesso al capitale	rischio prezzato da analisti e investitori ESG

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria / finanziaria	azienda e investimenti	globale

ERRORE COMUNE

Non considerarli nei piani industriali e nelle valutazioni M&A.

64

Green premium

DEFINIZIONE

Il costo extra delle soluzioni a basse emissioni rispetto a quelle tradizionali. In molti settori sta diminuendo (rinnovabili, EV), in altri rimane elevato (acciaio verde, cemento, aviazione). Non sparirà da solo: richiede scala, innovazione o sussidi.

PERCHÉ CONTA

Strategia	pricing e decisioni di investimento
Compliance	incentivi pubblici riducono parzialmente il gap
Costi	trade-off reale da quantificare, non ignorare
Reputazione	posizionamento sul mercato
Accesso al capitale	sussidi e strumenti dedicati per colmare il gap

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che il green premium sparirà da solo senza scale-up e investimento.

65

CAPEX vs OPEX nella transizione

DEFINIZIONE

La scelta tra investire oggi (CAPEX: impianti rinnovabili, nuovi macchinari) o continuare a pagare nel tempo costi più alti (OPEX: energia fossile, carburanti). Nel lungo periodo, il CAPEX verde ha quasi sempre un TCO (costo totale di possesso) inferiore.

PERCHÉ CONTA

Strategia	visione di lungo periodo vs ottimizzazione di breve
Compliance	transition plan richiede CAPEX pianificato
Costi	TCO reale su 5-10 anni quasi sempre favorisce il CAPEX verde
Reputazione	solidità del piano di investimento
Accesso al capitale	bancabilità del piano di transizione

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Ragionare solo sul breve periodo e rimandare CAPEX verdi che si ripagano.

66

Just Transition NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

La transizione giusta è il principio che il percorso verso un'economia a basse emissioni non deve lasciare indietro lavoratori e comunità. Riguarda il sostegno a chi perde lavoro nei settori fossili, la formazione, la riqualificazione territoriale e la distribuzione equa dei costi e benefici della transizione.

PERCHÉ CONTA

Strategia	gestione del consenso sociale: senza consenso non c'è transizione
Compliance	EU Just Transition Fund, JTM — fondi dedicati disponibili
Costi	conflitti sociali non gestiti bloccano progetti e aumentano i costi
Reputazione	responsabilità sociale concreta, non solo ambientale
Accesso al capitale	accesso a fondi strutturali UE e finanza d'impatto

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario → sempre più atteso	azienda e territorio	UE e globale

ERRORE COMUNE

Ignorarla concentrandosi solo sulle emissioni, dimenticando le persone coinvolte.

PARTE IV · ALLA PROVA

Ora tocca a te

SELF-ASSESSMENT

A che punto è davvero la tua strategia climatica?

Se sei un consulente: queste domande sono anche la scaletta del primo incontro — falle al cliente, una per una.

Non è una valutazione ambientale. È una valutazione di maturità strategica.

La strategia climatica nella tua azienda:

- | | |
|--|---|
| ☐ è integrata nella strategia di business con obiettivi e risorse | ☐ esiste ma è separata dalla strategia industriale |
| ☐ è in costruzione | ☐ non esiste |

Gli obiettivi di riduzione delle emissioni:

- | | |
|--|---|
| ☐ sono scientificamente allineati e validati (SBTi o equivalente) | ☐ sono definiti ma non validati esternamente |
| ☐ sono generici senza milestone | ☐ non sono definiti |

Esiste un piano di transizione chiaro:

- | | |
|---|--|
| ☐ con roadmap, investimenti, responsabilità e milestone | ☐ con obiettivi ma senza dettagli operativi |
| ☐ come documento teorico non integrato nel piano industriale | ☐ no |

Il vertice aziendale:

- | | |
|---|--|
| ☐ guida direttamente il percorso climatico | ☐ lo supervisiona con KPI specifici |
| ☐ lo delega a una funzione | ☐ non è coinvolto |

Oggi la decarbonizzazione per la tua azienda è:

- | | |
|--|--|
| ☐ una leva competitiva riconosciuta | ☐ un obbligo da gestire |
| ☐ un costo inevitabile | ☐ un tema lontano |

COME LEGGERE I RISULTATI

Prevalenza prima opzione → Strategia integrata: sei avanti rispetto alla media

Prevalenza seconda opzione → Strategia formale: struttura c'è, manca integrazione

Prevalenza terza opzione → Strategia fragile: documenti senza sostanza

Prevalenza quarta opzione → Assenza di strategia: esposizione crescente

La decarbonizzazione non è binaria. È una curva di maturità continua.

STRUMENTO PRATICO

Roadmap semplificata — Decarbonizzazione 0-36 mesi

Non tutte le aziende devono fare tutto subito. Tutte devono sapere cosa viene prima. Segna dove sei oggi.

ORIZZONTE 0-12 MESI: METTERE ORDINE

- ☐ Carbon footprint solida (Scope 1, 2 e stima Scope 3)
- ☐ Baseline definita e documentata
- ☐ Aree critiche identificate con dati
- ☐ Governance interna assegnata (chi è responsabile)

ORIZZONTE 12-24 MESI: RIDURRE CON METODO

- ☐ Target credibili (preferibilmente SBTi-aligned)
- ☐ Priorità di riduzione definite (MACC o equivalente)
- ☐ Prime azioni strutturali avviate (efficienza, rinnovabili) e primi acquisti di rimozioni certificate

- ☐ Integrazione con budget e allocazione CAPEX

ORIZZONTE 24-36 MESI: TRASFORMARE

- ☐ Transition plan completo con milestone e responsabilità
- ☐ Integrazione nella strategia industriale e M&A
- ☐ Rimozioni certificate in portafoglio, dichiarate come contributo
- ☐ Comunicazione difendibile e verificabile

NOTA

Non tutte le aziende devono fare tutto subito. Tutte devono sapere cosa viene prima.

DECISION BOX

Che tipo di percorso stai costruendo?

La decarbonizzazione può essere subita o guidata. La differenza la fa la motivazione.

- ☐ Adattarsi alle regole man mano che arrivano
- ☐ Ridurre i rischi operativi e finanziari
- ☐ Migliorare l'efficienza e ridurre i costi
- ☐ Trasformare il modello di business per creare vantaggio competitivo
- ☐ Non è ancora una priorità reale

COME LEGGERE LA TUA SCELTA

Adattarsi alle regole → approccio minimo: sempre un passo indietro

Ridurre i rischi → approccio difensivo: necessario, non sufficiente

Migliorare l'efficienza → approccio economico: buon punto di partenza

Trasformare il modello → approccio strategico: qui si crea vantaggio

Non è priorità → esposizione crescente: ogni anno che passa costa di più

DA NOI

Il piano di decarbonizzazione e la neutralità secondo la ISO 14068 hanno il loro modulo nel [Corso per Carbon Manager](#). Lo strumento per costruire il percorso è [Carbon Neutrality ISO 14068](#): dalla misura al piano di gestione, con le regole sui crediti che la norma impone.

Normative, standard e framework ESG

La mappa per non perdersi — e per non fare errori regolatori

Le normative ESG non chiedono se sei pronto. Chiedono se sei organizzato. Questa sezione è la mappa: distingue obblighi, attese di mercato e scelte volontarie.

67	Normativa ESG	75	CSDDD — Corporate Sustainability Due Diligence Directive
68	Framework ESG	76	Empowering Consumers (UE) 2024/825
69	CSRD — Corporate Sustainability Reporting Directive	77	Tassonomia Europea
70	ESRS — European Sustainability Reporting Standards	78	GHG Protocol
71	GRI — Global Reporting Initiative	79	ISO ambientali — 14001, 14064, 14067, 14068
72	ISSB — IFRS S1 e S2	80	LCA — Life Cycle Assessment
73	TCFD — Task Force on Climate-related Financial Disclosures	81	CBAM — Carbon Border Adjustment Mechanism
74	TNFD — Taskforce on Nature-related Financial Disclosures	82	EU Omnibus 2025 — Pacchetto semplificazione
		83	VSME — Standard volontario per PMI
		84	EMAS — Eco-Management and Audit Scheme

67

Normativa ESG

DEFINIZIONE

È l'insieme di leggi e regolamenti che impongono alle aziende di misurare, gestire e comunicare impatti ambientali, sociali e di governance. Non è un tema di reporting: è un tema strategico che influenza il modello di business.

PERCHÉ CONTA

Strategia	influenza il modello di business e gli investimenti
Compliance	obblighi legali con sanzioni concrete
Costi	adeguamento, audit, sistemi informativi
Reputazione	trasparenza forzata: non puoi scegliere cosa mostrare
Accesso al capitale	prerequisito per accedere a certi fondi

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria	azienda e finanza	UE (driver globale)

ERRORE COMUNE

Trattarla come tema 'di reporting' e non come tema strategico.

68

Framework ESG

DEFINIZIONE

Strutture di riferimento che spiegano come misurare, valutare e comunicare la sostenibilità. Non sono leggi (con eccezioni): sono standard condivisi che il mercato e i regolatori utilizzano come riferimento.

PERCHÉ CONTA

Strategia	ordine nel caos: scegliere il framework giusto è una decisione strategica
Compliance	molti framework sono diventati basi di norme obbligatorie
Costi	usarne troppi senza logica duplica il lavoro
Reputazione	comparabilità con i peer di settore
Accesso al capitale	linguaggio comune con investitori istituzionali

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario / di fatto richiesto	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Usarne troppi senza una logica: generano confusione, non valore.

69

CSRD — Corporate Sustainability Reporting Directive

DEFINIZIONE La direttiva UE che obbliga le aziende a rendicontare la sostenibilità in modo strutturato, verificabile e comparabile. Dopo la direttiva Omnibus (Direttiva (UE) 2026/470, in vigore da marzo 2026), si applica alle imprese con oltre 1.000 dipendenti E oltre 450 milioni di euro di fatturato netto (soglie alzate rispetto agli originari 250 dipendenti), con applicazione dagli esercizi 2027 e primi report nel 2028. Include revisione indipendente limitata del report.

PERCHÉ CONTA

Strategia	porta ESG nel Consiglio di Amministrazione con obblighi formali
Compliance	sanzioni e responsabilità diretta del management
Costi	sistemi dati, audit, formazione interna
Reputazione	trasparenza forzata: i dati sono pubblici e comparabili
Accesso al capitale	prerequisito per molti investitori istituzionali

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatoria	azienda	Unione Europea

ERRORE COMUNE *Pensare che riguardi solo il report annuale: cambia processi, dati e governance.*

70

ESRS — European Sustainability Reporting Standards

DEFINIZIONE Gli standard tecnici che spiegano come applicare la CSRD: cosa comunicare, con quali metriche, con quale frequenza. Sono divisi in standard trasversali (ESRS 1 e 2) e tematici per ambiente, sociale e governance. Con l'Omnibus i punti dati obbligatori sono stati ridotti di oltre il 60% e gli standard di settore eliminati.

PERCHÉ CONTA

Strategia	definisce cosa è materiale per il business
Compliance	obbligo tecnico con indicatori specifici
Costi	raccolta dati: molti indicatori richiedono sistemi nuovi
Reputazione	confrontabilità garantita dagli standard comuni
Accesso al capitale	chiarezza per analisti e investitori

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatoria	azienda	UE

ERRORE COMUNE *Compilarli senza una vera analisi di materialità: produce dati inutili.*

71 GRI — Global Reporting Initiative

DEFINIZIONE Uno dei framework di sostenibilità più usati al mondo per rendicontare gli impatti ESG. Compatibile con CSRD, è usato sia da grandi aziende sia da PMI per strutturare il reporting volontario.

PERCHÉ CONTA	Strategia	visione sistemica degli impatti su ambiente e società
	Compliance	compatibile con CSRD, riconosciuto da ESRS
	Costi	reporting strutturato richiede raccolta dati sistematica
	Reputazione	riconoscimento globale: usato da oltre 10.000 organizzazioni
	Accesso al capitale	linguaggio comune con investitori internazionali

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontario	azienda	globale

ERRORE COMUNE Usarlo come strumento di comunicazione senza integrazione nei processi.

72 ISSB — IFRS S1 e S2

DEFINIZIONE Standard globali dell'International Sustainability Standards Board che collegano sostenibilità e informativa finanziaria. S1 copre i rischi ESG in generale, S2 il clima. Sempre più adottati da regolatori fuori dall'UE.

PERCHÉ CONTA	Strategia	integrazione ESG–finanza nella comunicazione agli investitori
	Compliance	adozione crescente in UK, Australia, Canada, Asia
	Costi	sistemi informativi integrati finanza–sostenibilità
	Reputazione	solidità nella comunicazione ai mercati finanziari
	Accesso al capitale	focus degli investitori istituzionali internazionali

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontaria / futura adozione	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE Pensare che sostituiscano la CSRD per le aziende europee: non è così.

73

TCFD — Task Force on Climate-related Financial Disclosures

DEFINIZIONE

Il framework che ha definito come rendicontare rischi e opportunità climatiche in termini finanziari. È stato incorporato nell'IFRS S2 e rimane il riferimento per analisi di scenario climatico.

PERCHÉ CONTA

Strategia	gestione del rischio climatico come rischio finanziario
Compliance	integrata in IFRS S2 e standard di molti Paesi
Costi	analisi di scenario richiedono competenze specifiche
Reputazione	trasparenza su rischi fisici e di transizione
Accesso al capitale	standard di fatto nei mercati finanziari globali

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → integrata	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Limitarsi a una descrizione qualitativa senza quantificare i rischi.

74

TNFD — Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

DEFINIZIONE

Il framework che estende la logica del TCFD al capitale naturale e alla biodiversità. Aiuta le aziende a identificare le dipendenze e gli impatti sulla natura e a comunicarli ai mercati finanziari.

PERCHÉ CONTA

Strategia	dipendenze critiche da ecosistemi spesso non mappate
Compliance	futura integrazione normativa attesa
Costi	gestione supply chain e dipendenze da risorse naturali
Reputazione	leadership ESG sul prossimo fronte dopo il clima
Accesso al capitale	investitori biodiversity-aware in rapida crescita

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Ignorarla perché 'non ancora obbligatoria': il mercato si muove prima delle leggi.

75

CSDDD — Corporate Sustainability Due Diligence Directive

DEFINIZIONE	La direttiva UE che impone responsabilità legale sugli impatti negativi nella supply chain: ambiente e diritti umani. Le aziende devono identificare, prevenire e rimediare ai danni nei loro fornitori. Dopo Omnibus 2025, le soglie dimensionali sono state alzate.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	controllo della filiera: chi fa cosa per conto tuo è tua responsabilità	
	Compliance	responsabilità legale civile del management	
	Costi	monitoraggio fornitori, audit, contratti rivisti	
	Reputazione	rischio elevato se emergono violazioni nella supply chain	
	Accesso al capitale	governance della filiera valutata da investitori	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatoria	azienda e supply chain	UE
ERRORE COMUNE	Pensare che bastino clausole contrattuali senza verifica reale.		

76

Empowering Consumers (UE) 2024/825

DEFINIZIONE	La norma UE che regola cosa si può dire in termini ambientali è la Direttiva (UE) 2024/825 'Empowering Consumers', applicabile dal 27 settembre 2026 e recepita in Italia dal D.Lgs. 30/2026: vieta i claim ambientali generici non dimostrati ('green', 'eco-friendly', 'sostenibile') e vieta i claim di neutralità climatica di prodotto basati sulla compensazione delle emissioni. La più nota Green Claims Directive è invece ferma: la Commissione ne ha annunciato il ritiro a giugno 2025 e a oggi non è legge. Le sanzioni sono quelle nazionali sulle pratiche commerciali ingannevoli (in Italia: AGCM).		
PERCHÉ CONTA	Strategia	comunicazione sicura: cosa puoi dire e cosa no	
	Compliance	sanzioni severe, azioni legali da ONG e autorità	
	Costi	verifiche, certificazioni, revisione dei materiali marketing	
	Reputazione	rischio greenwashing elevatissimo	
	Accesso al capitale	fiducia basata su dati, non su slogan	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatoria	marketing e comunicazione	UE
ERRORE COMUNE	Prepararsi alla 'Green Claims Directive' e ignorare la Empowering Consumers, che è già legge e si applica dal 27 settembre 2026.		

77

Tassonomia Europea

DEFINIZIONE

Un sistema di classificazione che definisce quali attività economiche sono davvero sostenibili secondo criteri tecnici (DNSH — Do No Significant Harm). Non è una certificazione: è una metrica di allineamento per disclosure finanziaria e accesso a fondi. Copre sei obiettivi ambientali (mitigazione, adattamento, acque, economia circolare, inquinamento, biodiversità): un'attività è 'eligible' se rientra nelle categorie previste — es. produzione di energia solare — e 'allineata' se rispetta anche i criteri tecnici e il principio DNSH.

PERCHÉ CONTA

Strategia	orienta investimenti verso attività classificate come sostenibili
Compliance	obbligo di disclosure per aziende CSRD e prodotti SFDR
Costi	classificazione tecnica complessa, criteri in aggiornamento
Reputazione	allineamento UE con credibilità esterna
Accesso al capitale	accesso a finanza verde e sussidi UE

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria	azienda e finanza	UE

ERRORE COMUNE

Pensare che sia una certificazione: non lo è.

78

GHG Protocol

DEFINIZIONE

Lo standard di riferimento internazionale per misurare le emissioni di gas serra. È la base di tutti gli altri standard (CSRD, SBTi, CDP). Non misurare con GHG Protocol significa produrre dati non comparabili e non verificabili.

PERCHÉ CONTA

Strategia	base dati di qualsiasi decisione climatica
Compliance	standard di fatto richiesto da tutti i framework
Costi	misurazione accurata evita errori e correzioni costose
Reputazione	credibilità del reporting
Accesso al capitale	confrontabilità con peer e settore

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → richiesta	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Applicarlo in modo parziale e presentare dati incompleti come completi.

79

ISO ambientali — 14001, 14064, 14067, 14068

DEFINIZIONE

Standard tecnici internazionali per sistemi di gestione ambientale (14001), inventari GHG (14064), carbon footprint di prodotto (14067) e neutralità carbonica (ISO 14068:2026, che dall'11 settembre 2026 sostituisce la 14068-1:2023 con gli stessi requisiti). Certificano processi e metodologie, non risultati.

PERCHÉ CONTA

Strategia	disciplina operativa e rigore metodologico
Compliance	supporto tecnico alle normative
Costi	audit e rinnovo della certificazione
Reputazione	rigore percepito da clienti e investitori
Accesso al capitale	affidabilità verificata da terze parti

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	azienda e prodotto	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che una certificazione ISO basti per essere sostenibili: è un metodo, non un risultato.

80

LCA — Life Cycle Assessment

DEFINIZIONE

L'analisi dell'impatto ambientale di un prodotto dall'inizio alla fine: estrazione materie prime, produzione, trasporto, uso, fine vita. È la base per l'eco-design e per claim di prodotto credibili.

PERCHÉ CONTA

Strategia	eco-design: progettare prodotti con impatto ridotto dalla base
Compliance	supporto a claims di prodotto e Environmental Product Declarations
Costi	ottimizzazione delle fasi più impattanti
Reputazione	solidità tecnica dei claims di prodotto
Accesso al capitale	green finance per prodotti con LCA documentata

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	prodotto e supply chain	globale

ERRORE COMUNE

Usarla solo per il marketing senza integrarla nella progettazione.

81

CBAM — Carbon Border Adjustment Mechanism

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE Il meccanismo europeo di aggiustamento del carbonio alle frontiere: chi importa nell'UE cemento, acciaio, alluminio, fertilizzanti, elettricità e idrogeno deve pagare per le emissioni incorporate nella produzione, parificando le condizioni con i produttori europei soggetti all'EU ETS. Fase transitoria 2023-2025 (report trimestrali); dal 2026 regime definitivo: dichiarazione annuale e acquisto di certificati (in vendita da febbraio 2027), con esenzione per chi importa meno di 50 tonnellate/anno.

PERCHÉ CONTA

Strategia	impatta supply chain, pricing e scelte di sourcing
Compliance	obbligo per importatori UE sopra 50 ton/anno — dichiarazione annuale
Costi	costi aggiuntivi su prodotti importati da Paesi non-ETS
Reputazione	trasparenza Scope 3 richiesta dalla filiera
Accesso al capitale	rischio normativo per supply chain esposte a import

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatorio (in vigore)	azienda e supply chain	UE

ERRORE COMUNE *Pensare che riguardi solo i grandi importatori: colpisce tutta la filiera.*

82

EU Omnibus 2025 — Pacchetto semplificazione

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE Il pacchetto di semplificazione UE proposto nel 2025 e diventato legge a marzo 2026 con la Direttiva (UE) 2026/470 ha ristretto la CSRD alle imprese con oltre 1.000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato (da ~50.000 a meno di 10.000 aziende soggette, esercizi dal 2027) e alleggerito la CSDDD (soglie a 5.000 dipendenti e 1,5 miliardi, recepimento entro luglio 2028). Non è una riduzione degli obiettivi: è una riduzione degli obblighi formali per le PMI.

PERCHÉ CONTA

Strategia	rivalutare il piano di compliance: alcune aziende escono dagli obblighi
Compliance	verificare le nuove soglie e le date di applicazione
Costi	riduzione oneri per chi esce dagli obblighi diretti
Reputazione	non abbassare la guardia: il mercato continua a richiedere dati ESG
Accesso al capitale	investitori e banche continuano a richiedere trasparenza ESG indipendentemente dagli obblighi legali

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatorio	azienda	UE

ERRORE COMUNE *Usarlo come scusa per non fare nulla: banche e investitori richiedono dati ESG indipendentemente dalla legge.*

83

VSME — Standard volontario per PMI NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

Lo standard europeo di rendicontazione volontaria per le PMI (Raccomandazione UE 2025/1710): un formato semplificato per rispondere alle richieste di dati ESG di banche e clienti senza l'intero impianto CSRD. È il complemento del value-chain cap: le grandi aziende obbligate non possono chiedere ai fornitori PMI più dati di quelli previsti dal VSME. Per chi è uscito dal perimetro CSRD con l'Omnibus, è la risposta standard alla domanda 'allora cosa compilo?'.

PERCHÉ CONTA

Strategia	un unico formato invece di dieci questionari diversi
Compliance	volontario per legge, atteso di fatto da banche e capofiliera
Costi	molto più leggero di un report CSRD completo
Reputazione	dati ordinati e comparabili anche da piccoli
Accesso al capitale	è il formato che le banche impareranno a leggere

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → attesa di fatto	PMI nella filiera di aziende obbligate	UE

ERRORE COMUNE

Rispondere a ogni cliente con un file diverso: il VSME esiste proprio per compilare una volta e riutilizzare.

84

EMAS — Eco-Management and Audit Scheme NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

Il sistema europeo di eco-gestione e audit, più rigoroso della ISO 14001. Richiede un reporting ambientale verificato da terze parti accreditate e la registrazione presso le autorità competenti. È volontario, ma chi vi aderisce dimostra un impegno ambientale verificabile, pubblico e continuativo.

PERCHÉ CONTA

Strategia	differentiazione competitiva in gare pubbliche, bandi e supply chain
Compliance	supporto dimostrabile a CSRD e tassonomia UE
Costi	audit ricorrenti e aggiornamento del sistema di gestione
Reputazione	rigore elevato: la dichiarazione ambientale è pubblica
Accesso al capitale	agevolazioni in alcuni bandi e incentivi regionali UE

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario	azienda	UE

ERRORE COMUNE

Confonderlo con la ISO 14001: EMAS va oltre — richiede dichiarazione ambientale pubblica e verificata.

PARTE V · ALLA PROVA

Ora tocca a te

SELF-ASSESSMENT

Sei soggetto o spettatore della normativa ESG?

Se sei un consulente: queste domande sono anche la scaletta del primo incontro — falle al cliente, una per una.

Non tutte le aziende sono obbligate a tutto. Molte però lo scoprono troppo tardi.

La tua azienda:

- | | |
|--|--|
| ☐ rientra già in obblighi ESG specifici (CSRD, ETS, CBAM...) | ☐ non rientra direttamente, ma è nella filiera di aziende obbligate |
| ☐ non rientra oggi, ma potrebbe rientrare con le nuove soglie | ☐ non abbiamo mai verificato la nostra posizione |

Se oggi entrasse in vigore una nuova direttiva ESG:

- | | |
|---|---|
| ☐ sappiamo chi deve analizzarla e come reagire | ☐ verrebbe gestita da consulenti esterni caso per caso |
| ☐ creeremmo un gruppo di lavoro ad hoc | ☐ non sapremmo da dove iniziare |

In azienda è chiaro:

- | | |
|--|--|
| ☐ quali standard usiamo, perché li usiamo e chi ne è responsabile | ☐ quali framework sono richiesti dai nostri stakeholder |
| ☐ cosa è volontario e cosa è obbligatorio | ☐ nulla di tutto questo |

Il reporting di sostenibilità oggi è:

- | | |
|---|---|
| ☐ integrato nei processi aziendali con dati continuativi | ☐ un esercizio annuale strutturato |
| ☐ un adempimento formale senza integrazione | ☐ non ancora strutturato |

Quando senti sigle come CSRD, ESRS, CBAM:

- | | |
|---|--|
| ☐ sai cosa implicano operativamente per la tua azienda | ☐ ne conosci il nome ma non l'impatto |
| ☐ le confondi o le usi in modo generico | ☐ le eviti o le deleghi completamente |

COME LEGGERE I RISULTATI

Prevalenza prima opzione → Governance normativa: struttura e presidio chiari

Prevalenza seconda opzione → Gestione reattiva: rispondi, non anticipi

Prevalenza terza opzione → Esposizione latente: il rischio c'è, non è visto

Prevalenza quarta opzione → Rischio elevato: urgente un'analisi di posizionamento

La normativa ESG non colpisce all'improvviso. Arriva nei segnali che ignoriamo.

STRUMENTO PRATICO

Tabella orientamento — Obbligatorio, Atteso, Volontario

Fare tutto non è sostenibile. Fare la cosa giusta al momento giusto, sì. Usa questa mappa per classificare le tue priorità normative.

OBBLIGATORIO (IMPOSTO PER LEGGE, SANZIONI SE IGNORATO):

- ☐ CSRD / ESRS — reporting sostenibilità (>1.000 dipendenti in UE)
- ☐ EU ETS — quote CO₂ (industria, energia, aviazione, shipping); dal 2028 ETS2 per i fornitori di carburanti e combustibili
- ☐ CBAM — dichiarazioni emissioni su import (cemento, acciaio, alluminio...)
- ☐ Tassonomia UE — disclosure allineamento (aziende CSRD e prodotti SFDR)
- ☐ CSDDD — due diligence supply chain (aziende sopra soglia)
- ☐ Direttiva (UE) 2024/825 — divieto claim generici e neutralità da compensazione, dal 27/9/2026, in Italia D.Lgs. 30/2026 (tutte le aziende)

ATTESO (NON OBBLIGATORIO, MA RICHIESTO DA MERCATO E INVESTITORI):

- ☐ TCFD / IFRS S2 — rischi climatici finanziari
- ☐ SBTi — obiettivi scientifici di riduzione
- ☐ GHG Protocol — standard di misurazione emissioni
- ☐ Rating ESG — comunicazione agli investitori istituzionali

VOLONTARIO (SCELTA STRATEGICA CON POTENZIALE VANTAGGIO):

- ☐ EMAS — sistema di gestione ambientale avanzato
- ☐ ISO 14001/14064/14067 — certificazioni di processo e prodotto
- ☐ GRI — reporting impatti per stakeholder ampi
- ☐ TNFD — rischi e opportunità legati alla natura

NOTA

La colonna del rischio cambia ogni anno. Ciò che oggi è volontario domani potrebbe essere atteso — e dopodomani obbligatorio.

DECISION BOX**Perché stai guardando a standard e framework ESG?**

La motivazione determina il modo in cui li userai — e l'impatto che avranno.

- ☐ Essere compliant con la normativa vigente
- ☐ Ridurre rischi legali e di sanzione
- ☐ Migliorare il dialogo con investitori e banche
- ☐ Strutturare la strategia ESG in modo coerente
- ☐ 'Perché lo fanno tutti' o per pressione esterna

COME LEGGERE LA TUA SCELTA

Essere compliant → necessario, ma non sufficiente: la compliance è il pavimento, non il soffitto

Ridurre rischi legali → approccio difensivo: protegge ma non crea valore

Dialogo con investitori → approccio finanziario: usa gli standard come lingua comune

Strutturare la strategia → approccio maturo: qui gli standard creano valore reale

Pressione esterna → spreco di risorse: senza strategia, ogni standard è un costo

DA NOI

Per le PMI che ricevono questionari da banche e clienti: il [Percorso VSME](#) su carbonmanager.it e il [VSME Navigator](#), che porta i dati nel rapporto sul modello EFRAG. Per chi importa: [Il meccanismo europeo CBAM](#). Per chi ha già la ISO 14001: [ISO 14001:2026, cosa cambia davvero](#), il ponte più corto verso l'inventario delle emissioni.

Finanza sostenibile & investimenti

Quando la sostenibilità diventa capitale, costo del denaro e potere negoziale

La finanza sostenibile non premia chi promette. Premia chi misura, pianifica e governa. Questa sezione trasforma la sostenibilità in linguaggio finanziario.

85	Finanza sostenibile	92	Green loans
86	ESG integration	93	Sustainability-linked finance
87	SFDR — Sustainable Finance Disclosure Regulation	94	Climate finance
88	Articolo 6, 8 e 9 — SFDR	95	Investitori ESG
89	Tassonomia UE & finanza	96	Engagement finanziario
90	Green bonds	97	Rating ESG
91	EU Green Bond Standard	98	PAI — Principal Adverse Impacts
		99	Transition finance

85

Finanza sostenibile

DEFINIZIONE

La finanza che integra i fattori ESG nelle decisioni di investimento e credito, perché influenzano rischio e rendimento nel lungo periodo. Non è ideologia: è gestione del rischio in un sistema in trasformazione.

PERCHÉ CONTA

Strategia	orienta crescita e investimenti verso modelli più resilienti
Compliance	regolazione crescente: SFDR, Tassonomia, Green Bond Standard
Costi	incide direttamente sul costo del capitale
Reputazione	affidabilità finanziaria percepita dal mercato
Accesso al capitale	selezione naturale: chi non si adatta paga di più

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria / Volontaria	finanza e azienda	UE e globale

ERRORE COMUNE

Pensare che sia una moda ideologica: è una trasformazione strutturale permanente.

86

ESG integration

DEFINIZIONE

Integrare i fattori ESG nelle analisi finanziarie, non in documenti separati. Non è un punteggio esterno: è parte del processo decisionale di investimento.

PERCHÉ CONTA

Strategia	decisioni più complete perché includono rischi non finanziari
Compliance	richiesta dai regolatori europei per gestori patrimoniali
Costi	migliore gestione del rischio nel lungo periodo
Reputazione	solidità nella comunicazione agli stakeholder finanziari
Accesso al capitale	criterio standard per investitori istituzionali

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria (di fatto)	finanza	UE e globale

ERRORE COMUNE

Trattare l'ESG come un punteggio esterno invece che come parte dell'analisi.

87

SFDR — Sustainable Finance Disclosure Regulation

DEFINIZIONE

La normativa UE che obbliga chi gestisce capitali a dichiarare come integra i rischi ESG nelle decisioni di investimento e nei prodotti offerti. Impatta non solo le SGR (società di gestione del risparmio), ma anche le aziende che cercano capitali. Il quadro è in revisione: la proposta della Commissione di fine 2025 sostituirà le categorie degli articoli 8 e 9 con nuove categorie di prodotto.

PERCHÉ CONTA

Strategia	influenza quali aziende ricevono capitali e a quali condizioni
Compliance	sanzioni e controlli crescenti dell'ESMA
Costi	reporting e classificazione dei prodotti finanziari
Reputazione	trasparenza forzata sui prodotti e sulle strategie
Accesso al capitale	visibilità verso fondi classificati Art. 8 e Art. 9

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria	finanza	UE

ERRORE COMUNE

Pensare che riguardi solo le SGR: impatta anche le aziende che cercano capitali da fondi SFDR.

88

Articolo 6, 8 e 9 — SFDR

DEFINIZIONE

Le tre categorie SFDR che indicano quanto un prodotto finanziario è ESG-oriented: Art. 6 (nessuna integrazione ESG specifica), Art. 8 (promuove caratteristiche ambientali/sociali), Art. 9 (ha un obiettivo di investimento sostenibile). Non sono certificazioni di qualità assoluta.

PERCHÉ CONTA

Strategia	influenza quali fondi possono investire in te
Compliance	rischio greenwashing per prodotti mal classificati
Costi	requisiti di reporting crescenti salendo di categoria
Reputazione	posizionamento verso investitori istituzionali
Accesso al capitale	fondi Art. 9 richiedono livelli elevati di trasparenza ESG

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria	finanza	UE

ERRORE COMUNE

Confondere Art. 8 o 9 con 'investimento sostenibile garantito': non è così.

89

Tassonomia UE & finanza

DEFINIZIONE

La Tassonomia UE applicata alla finanza: serve a capire quanta parte di un portafoglio o di un'azienda è allineata alle attività classificate come sostenibili. 'Non allineato' non significa 'negativo': molte attività utili non sono ancora nella tassonomia.

PERCHÉ CONTA

Strategia	orienta gli investimenti verso attività tassonomia-eligibile
Compliance	obblighi di disclosure per aziende CSRD e prodotti SFDR
Costi	allineamento tecnico richiede analisi dettagliate
Reputazione	credibilità con investitori istituzionali europei
Accesso al capitale	preferenza crescente per aziende con alta % di allineamento

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria	finanza e azienda	UE

ERRORE COMUNE

Pensare che 'non allineato' significhi automaticamente 'negativo'.

90

Green bonds

DEFINIZIONE

Obbligazioni emesse per finanziare specificamente progetti con benefici ambientali documentati. Richiedono un framework chiaro, reporting dedicato e spesso verifica esterna.

PERCHÉ CONTA

Strategia	accesso a pool di capitali dedicati a investitori ESG
Compliance	standard stringenti — EU Green Bond Standard per massima credibilità
Costi	spesso condizioni competitive, ma con costi di strutturazione
Reputazione	visibilità elevata e scrutinio pubblico
Accesso al capitale	investitori ESG istituzionali dedicati

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	finanza	globale

ERRORE COMUNE

Usarli per rifinanziare attività ordinarie senza progetti ambientali specifici.

91

EU Green Bond Standard

DEFINIZIONE

Lo standard europeo che definisce quando un green bond è davvero green: allineamento alla Tassonomia UE, verifica esterna accreditata, reporting su allocazione e impatti.

PERCHÉ CONTA

Strategia	massima credibilità nel mercato europeo del debito verde
Compliance	verifica esterna da revisori specializzati (SPO) accreditati presso l'autorità UE dei mercati (ESMA)
Costi	maggior rigore e costi di strutturazione
Reputazione	alta credibilità: differenza da self-labelled green bonds
Accesso al capitale	investitori istituzionali europei e fondi Art. 9

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	finanza	UE

ERRORE COMUNE

Pensare che 'green bond' senza EU GBS sia sufficiente per il mercato europeo.

92

Green loans

DEFINIZIONE

Prestiti bancari legati a obiettivi o progetti ambientali specifici. Strutturalmente simili ai green bond ma per il mercato bancario. Richiedono KPI ambientali monitorati.

PERCHÉ CONTA

Strategia	leva finanziaria per investimenti verdi con potenziali agevolazioni
Compliance	KPI ambientali e reporting periodico alla banca
Costi	potenziale riduzione del tasso se i KPI sono raggiunti
Reputazione	segnale di impegno concreto verso le banche
Accesso al capitale	opportunità in crescita nel sistema bancario europeo

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Accettare KPI mal definiti che non riflettono impegni reali.

93

Sustainability-linked finance

DEFINIZIONE

Strumenti finanziari (prestiti, bond) in cui le condizioni — tasso di interesse, margine — cambiano se l'azienda raggiunge o meno obiettivi ESG predefiniti. Diversamente dai green bond, possono finanziare qualsiasi attività.

PERCHÉ CONTA

Strategia	allineamento degli incentivi finanziari agli obiettivi ESG
Compliance	tracciabilità e reporting dei KPI ESG
Costi	premio o penalità sul tasso a seconda dei risultati
Reputazione	credibilità se i KPI sono ambiziosi, rischio se sono deboli
Accesso al capitale	fiducia basata su risultati misurabili

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Sottovalutare le penalità quando si mancano i target.

94

Climate finance

DEFINIZIONE

Capitale dedicato specificamente a mitigazione e adattamento climatico, spesso attraverso programmi pubblici, banche di sviluppo (BEI, Cassa Depositi e Prestiti) e blended finance. Comprende sussidi, garanzie e co-finanziamenti. Per una PMI il canale concreto passa da bandi pubblici e fondi regionali, garanzie verdi e green loans bancari (→ voce [92](#)).

PERCHÉ CONTA

Strategia	accesso a fondi dedicati con condizioni vantaggiose
Compliance	programmi pubblici UE (REPowerEU, Just Transition Fund)
Costi	cofinanziamenti che riducono il costo del capitale
Reputazione	allineamento climatico con supporto istituzionale
Accesso al capitale	opportunità spesso non sfruttate per mancanza di conoscenza

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	finanza, azienda, pubblico	globale

ERRORE COMUNE

Non mappare le opportunità di finanza climatica disponibili per il proprio settore.

95

Investitori ESG

DEFINIZIONE

Investitori che integrano criteri ESG nelle decisioni di allocazione del capitale. Non sono una nicchia: rappresentano oggi la maggioranza degli asset under management istituzionali europei.

PERCHÉ CONTA

Strategia	dialogo continuativo, non solo al momento di cercare capitali
Compliance	crescente richiesta di disclosure strutturata
Costi	costo del capitale influenzato dal profilo ESG
Reputazione	attrattività per i migliori investitori istituzionali
Accesso al capitale	selezione: chi non ha dati viene escluso o penalizzato

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → di fatto standard	finanza e azienda	globale

ERRORE COMUNE

Trattarli come un segmento di nicchia: oggi sono la maggioranza.

96

Engagement finanziario

DEFINIZIONE

Il dialogo strutturato tra investitori e aziende su temi ESG: obiettivi, governance, rischi, piani di transizione. Non è un'attività una tantum: è una relazione continua che influenza le scelte di investimento.

PERCHÉ CONTA

Strategia	pressione positiva per migliorare la performance ESG
Compliance	accountability su dichiarazioni e obiettivi pubblici
Costi	richieste crescenti di dati e incontri strutturati
Reputazione	trasparenza proattiva crea fiducia
Accesso al capitale	relazione di qualità = migliori condizioni di accesso

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria	finanza e governance	globale

ERRORE COMUNE

Ignorarlo finché non diventa conflitto aperto.

97

Rating ESG NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

Punteggio assegnato da agenzie specializzate (MSCI, Sustainalytics, S&P Global CSA, Moody's ESG) che valuta la qualità della gestione dei rischi ESG di un'azienda. Non è un obbligo, ma influenza direttamente l'inclusione in indici, le decisioni di investimento e il costo del capitale.

PERCHÉ CONTA

Strategia	posizionamento nel mercato finanziario rispetto ai peer
Compliance	pressione crescente da investitori istituzionali
Costi	costo del capitale e accesso a strumenti di finanza sostenibile
Reputazione	visibilità e fiducia nel mercato finanziario
Accesso al capitale	requisito implicito per molti fondi ESG e indici

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontario → di fatto atteso	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che il rating alto sia l'obiettivo. Il vero obiettivo è la gestione reale che il rating misura.

98

PAI — Principal Adverse Impacts NUOVA VOCE

DEFINIZIONE

Gli indicatori principali di impatto negativo richiesti dalla SFDR: misurano come le decisioni di investimento impattano su ambiente e società (emissioni, biodiversità, diritti umani, parità di genere). Le entità finanziarie devono dichiarare come considerano e mitigano questi impatti — e questo cambia quali aziende finanziano.

PERCHÉ CONTA

Strategia	gestione attiva degli impatti negativi nell'intera catena del valore
Compliance	obbligatoria per entità finanziarie soggette a SFDR
Costi	raccolta dati e reporting specifico per gli indicatori PAI
Reputazione	trasparenza sugli impatti negativi: difficile da gestire, impossibile da ignorare
Accesso al capitale	fondi Art. 8 e 9 selezionano in base ai PAI delle aziende

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria (per entità finanziarie)	finanza e azienda	UE

ERRORE COMUNE

Ignorarli perché 'sono problemi degli investitori': cambiano i finanziamenti accessibili.

99

Transition finance

NUOVA VOCE

DEFINIZIONE	Il capitale destinato a supportare le aziende nei settori più difficili da decarbonizzare (hard-to-abate: acciaio, cemento, chimica, trasporti marittimi, aviazione) nel loro percorso verso modelli a basse emissioni. A differenza della green finance, finanzia il percorso — non solo il punto di arrivo.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	accesso a capitali per chi parte da settori ad alta intensità	
	Compliance	framework emergente con standard in sviluppo	
	Costi	termini più vantaggiosi per transition plan credibili	
	Reputazione	differenziazione da greenwashing: finanza il cammino, non lo status	
	Accesso al capitale	nuova categoria di strumenti per settori tradizionalmente penalizzati	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontaria → crescente	finanza e industria hard-to-abate	globale
ERRORE COMUNE	Confonderla con green finance: la transition finance finanzia il percorso, non il punto di arrivo.		

PARTE VI · ALLA PROVA

Ora tocca a te

SELF-ASSESSMENT

Come ti vede oggi chi mette i soldi?

Se sei un consulente: queste domande sono anche la scaletta del primo incontro — falle al cliente, una per una.

Non è come ti racconti. È come vieni valutato quando chiedi capitale.

Se oggi chiedessi credito o capitali, la tua azienda:

- | | |
|--|---|
| ☐ sarebbe percepita come solida, preparata e con dati ESG strutturati | ☐ dovrebbe spiegare molte cose e recuperare documentazione |
| ☐ sarebbe valutata solo sui numeri storici tradizionali | ☐ rischierebbe penalizzazioni o esclusione |

I dati ESG nella tua azienda:

- | | |
|---|---|
| ☐ sono strutturati, affidabili e integrati nel reporting | ☐ esistono ma non sono integrati né verificati |
| ☐ sono frammentati tra funzioni diverse | ☐ non sono disponibili in modo organizzato |

Quando un investitore o una banca chiedono informazioni sui rischi climatici:

- | | |
|---|---|
| ☐ abbiamo risposte chiare con dati e analisi di scenario | ☐ rispondiamo in modo descrittivo senza dati specifici |
| ☐ rimandiamo a consulenti o studi di settore | ☐ non sappiamo cosa mostrare |

Il rating ESG della tua azienda:

- | | |
|---|--|
| ☐ è monitorato e migliorato attivamente | ☐ è noto ma non gestito strategicamente |
| ☐ non è chiaro quale sia il nostro profilo | ☐ non ne abbiamo mai parlato |

Nel dialogo con il sistema finanziario:

- | | |
|---|--|
| ☐ guidiamo la conversazione con dati e visione | ☐ la seguiamo rispondendo alle domande |
| ☐ la subiamo adattandoci alle richieste | ☐ la evitiamo o la deleghiamo completamente |

COME LEGGERE I RISULTATI

Prevalenza prima opzione → Profilo bancabile ESG: posizione di forza

Prevalenza seconda opzione → Profilo migliorabile: ci sono fondamenta, manca la struttura

Prevalenza terza opzione → Profilo esposto: rischio di penalizzazioni crescenti

Prevalenza quarta opzione → Profilo penalizzabile: urgente intervenire

La finanza non giudica le intenzioni. Valuta la capacità di gestire il rischio.

STRUMENTO PRATICO

Checklist — Prima di parlare con banche e investitori

Prima di chiedere credito, negoziare tassi, presentare un piano industriale o cercare investitori, assicurati di poter rispondere 'sì' a queste domande.

- ☐ Conosciamo i nostri principali rischi ESG (fisici e di transizione) con dati
- ☐ Sappiamo spiegare l'impatto finanziario del clima sul nostro business
- ☐ Abbiamo dati ESG coerenti, verificabili e aggiornati
- ☐ ESG e strategia industriale sono integrati, non separati
- ☐ Esiste una governance chiara sui temi ESG con responsabilità assegnate
- ☐ Abbiamo obiettivi climatici credibili e monitorabili (meglio se SBTi-aligned)
- ☐ Sappiamo rispondere a richieste SFDR, Tassonomia e PAI
- ☐ Possiamo dimostrare progressi concreti, non solo piani futuri

NOTA

Chi arriva preparato negozia. Chi non lo è, accetta le condizioni che gli vengono offerte.

DECISION BOX

Come stai usando la finanza sostenibile?

Il capitale non è neutrale. Premia e penalizza in base alla qualità della gestione.

- ☐ Un'opportunità strategica per accedere a capitali migliori
- ☐ Uno strumento di riduzione del rischio finanziario
- ☐ Un vincolo da gestire imposto dall'esterno
- ☐ Un costo indiretto che subisco senza gestirlo
- ☐ Un tema che non stiamo considerando attivamente

COME LEGGERE LA TUA SCELTA

Opportunità strategica → accesso a capitali migliori a condizioni migliori

Riduzione del rischio → approccio prudente: protegge il valore

Vincolo da gestire → approccio difensivo: perdi il vantaggio

Costo indiretto → perdita di competitività progressiva

Tema non considerato → rischio di esclusione crescente

DA NOI

Le banche leggono sempre di più il VSME: il [VSME Navigator](#) ti dà dati ordinati da portare al primo incontro. E se vuoi arrivarci con un piano di transizione credibile, il [Corso per Carbon Manager](#) lo insegna modulo per modulo.

Comunicazione, claim e rischi reputazionali

Dire meno, dire meglio, dire solo ciò che puoi difendere

La comunicazione non crea sostenibilità. Può solo distruggerla. Questa sezione è un sistema di protezione: distingue ciò che puoi dire, ciò che devi provare e ciò che è meglio tacere.

100	Comunicazione ESG
101	Claim ambientale
102	Greenwashing
103	Greenhushing
104	Greenwishing
105	Vanity sustainability
106	Claims verificabili

107	Comunicazione basata sui dati
108	Comunicazione responsabile
109	Reputazione ESG
110	Licenza sociale a operare
111	Governance della comunicazione ESG
112	Accountability ESG

100

Comunicazione ESG

DEFINIZIONE	Il modo in cui un'azienda racconta ciò che fa davvero su sostenibilità, clima e governance. Non è marketing: è un sistema di dichiarazioni verificabili che creano o distruggono fiducia.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	allinea narrazione e azione: il gap tra i due è il rischio principale	
	Compliance	Direttiva (UE) 2024/825, CSRD: sanzioni per comunicazione non supportata	
	Costi	crisi reputazionali costano molto di più della prevenzione	
	Reputazione	fiducia duratura o diffidenza permanente	
	Accesso al capitale	trasparenza è criterio di qualità della governance	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatoria / Volontaria	azienda, marketing, investor relations	UE e globale
ERRORE COMUNE	Comunicare prima di avere dati solidi e verificabili.		

101

Claim ambientale

DEFINIZIONE	Qualsiasi affermazione che suggerisce un beneficio ambientale: 'eco', 'green', 'carbon neutral', 'sostenibile', 'rispettoso dell'ambiente'. Con la Direttiva (UE) 2024/825 (Empowering Consumers), dal 27 settembre 2026 ogni claim deve essere sostanziato da dati, metodologia e verifica; il claim di neutralità basato su compensazione è vietato.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	posizionamento competitivo difendibile	
	Compliance	rischio legale concreto: pratiche ingannevoli sanzionate dalle autorità nazionali (AGCM)	
	Costi	verifiche e audit necessari prima di pubblicare	
	Reputazione	credibilità o danno grave	
	Accesso al capitale	fiducia basata su fatti, non su slogan	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatorio (di fatto)	marketing e comunicazione	UE e globale
ERRORE COMUNE	Pensare che basti una buona intenzione o che nessuno controllerà.		

102

Greenwashing

DEFINIZIONE	Presentare come sostenibile ciò che non lo è, o lo è solo in parte. Può essere intenzionale o involontario: l'effetto sulla reputazione è identico. Le forme più comuni: omissione di informazioni rilevanti, enfasi eccessiva su aspetti marginali, claims senza dati.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	distrugge valore costruito in anni in ore	
	Compliance	sanzioni crescenti in tutta l'UE	
	Costi	contenziosi, campagne di pressione, gestione delle crisi	
	Reputazione	danni duraturi difficilmente reversibili	
	Accesso al capitale	perdita di fiducia di investitori e banche	
DOVE SI APPLICA	OBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Ovunque si comunichi	azienda e marketing	globale
ERRORE COMUNE	Pensare che nessuno controlli o che i competitor facciano lo stesso.		

103

Greenhushing

DEFINIZIONE	Fare cose giuste ma non comunicarle — per paura di critiche, per eccesso di prudenza o per non voler essere confrontati con competitor. È l'errore opposto al greenwashing, ma altrettanto costoso.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	valore non espresso: il mercato non premia ciò che non sa	
	Compliance	la disclosure è comunque richiesta da CSRD indipendentemente dal silenzio	
	Costi	opportunità perse: capitali ESG vanno a chi comunica	
	Reputazione	invisibilità nel segmento ESG	
	Accesso al capitale	mancato riconoscimento da investitori e agenzie di rating	
DOVE SI APPLICA	OBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Volontaria	azienda e investor relations	globale
ERRORE COMUNE	Tacere anche quando si è solidi: è un errore strategico, non una prudenza.		

104

Greenwishing

DEFINIZIONE	Comunicare intenzioni o desideri come se fossero risultati. 'Diventeremo carbon neutral' presentato come 'siamo carbon neutral'. 'Ci impegniamo a...' usato come se fosse già fatto. È la forma più sottile e comune di comunicazione ESG non corretta.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	crea aspettative che poi devono essere mantenute	
	Compliance	rischio claims ingannevoli sotto la Direttiva (UE) 2024/825	
	Costi	perdita di credibilità quando la realtà non corrisponde	
	Reputazione	sfiducia da parte di stakeholder attenti	
	Accesso al capitale	penalizzazione da investitori ESG sofisticati	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO Volontaria	AMBITO marketing e strategia	GEOGRAFIA globale
ERRORE COMUNE	Usare il futuro come alibi per presentare intenzioni come risultati.		

105

Vanity sustainability

DEFINIZIONE	Azioni ESG visibili ma irrilevanti, fatte per apparire: piantare alberi mentre si ignorano le emissioni operative, usare packaging green su un prodotto con supply chain inquinante, comunicare iniziative simboliche senza impatto misurabile.		
PERCHÉ CONTA	Strategia	spreco di risorse: ROI nullo o negativo	
	Compliance	non tutela dal greenwashing: anzi, lo aumenta	
	Costi	investimenti a impatto zero che assorbono budget ESG	
	Reputazione	cinismo percepito dagli stakeholder più attenti	
	Accesso al capitale	scarsa credibilità per investitori che analizzano la sostanza	
DOVE SI APPLICA	OBBLIGO Volontaria	AMBITO azienda	GEOGRAFIA globale
ERRORE COMUNE	Confondere visibilità con impatto: sono spesso inversamente correlati.		

106

Claims verificabili

DEFINIZIONE Dichiarazioni supportate da dati misurabili, metodologia riconosciuta e verifica indipendente. Non è un'opzione con la Direttiva (UE) 2024/825 (Empowering Consumers): è il requisito minimo per ogni affermazione ambientale.

PERCHÉ CONTA

Strategia	comunicazione difendibile in ogni contesto
Compliance	Empowering Consumers (UE) 2024/825: obbligo di sostanza
Costi	audit e certificazioni necessari ma che proteggono
Reputazione	fiducia duratura basata su fatti verificabili
Accesso al capitale	trasparenza come segnale di qualità della governance

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatoria (UE)	marketing e reporting	UE

ERRORE COMUNE *Fare claims generici ('eco-friendly', 'sostenibile') per 'stare sul sicuro'.*

107

Comunicazione basata sui dati

DEFINIZIONE Raccontare la sostenibilità partendo dai numeri verificati, non dalle emozioni o dalle aspirazioni. Non significa comunicare in modo freddo: significa dare ai messaggi una base che li renda indiscutibili.

PERCHÉ CONTA

Strategia	allineamento interno: tutti comunicano la stessa cosa
Compliance	coerenza con il reporting CSRD
Costi	meno crisi reputazionali = meno costi di gestione
Reputazione	autorevolezza e credibilità nel tempo
Accesso al capitale	fiducia degli investitori basata su dati confrontabili

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Obbligatoria / Volontaria	azienda e finanza	globale

ERRORE COMUNE *Rendere i dati incomprensibili o sepolti in report tecnici inaccessibili.*

108

Comunicazione responsabile

DEFINIZIONE Dire solo ciò che puoi dimostrare, nel modo corretto, con il giusto livello di dettaglio. È un sistema di governance della comunicazione, non un vincolo creativo.

PERCHÉ CONTA

Strategia	protezione del valore di lungo periodo
Compliance	riduzione proattiva dei rischi legali
Costi	prevenzione delle crisi reputazionali
Reputazione	affidabilità costante nel tempo
Accesso al capitale	solidità percepita da analisti e investitori

DOVE SI APPLICA	OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
	Sempre	azienda	globale

ERRORE COMUNE *Copiare il linguaggio ESG dei competitor senza verificare che i dati siano applicabili.*

109

Reputazione ESG

DEFINIZIONE

La percezione esterna di quanto un'azienda è credibile sui temi ESG. Si costruisce in anni di azioni coerenti e si distrugge in ore. Non coincide con il rating ESG: è più ampia, più fragile e più duratura.

PERCHÉ CONTA

Strategia	vantaggio competitivo tangibile nella scelta di partner e clienti
Compliance	vigilanza continua: ogni comunicazione è potenzialmente verificata
Costi	crisi reputazionali: tra i costi aziendali più alti e difficili da prevedere
Reputazione	fiducia di lungo periodo con tutti gli stakeholder
Accesso al capitale	valutazione qualitativa che completa quella quantitativa

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria / inevitabile	azienda e mercato	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che si costruisca con una campagna comunicativa.

110

Licenza sociale a operare

DEFINIZIONE

L'accettazione implicita di un'azienda da parte della comunità locale e della società. Non è un documento formale: è il risultato cumulativo di comportamenti, impatti e relazioni nel territorio.

PERCHÉ CONTA

Strategia	continuità operativa: perderla blocca progetti e permessi
Compliance	riflessa in permessi, autorizzazioni, relazioni con enti locali
Costi	conflitti e blocchi costano infinitamente di più della prevenzione
Reputazione	consenso come asset strategico di lungo periodo
Accesso al capitale	rischio percepito da assicuratori e finanziatori

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Volontaria → fondamentale	azienda e territorio	globale

ERRORE COMUNE

Accorgersene solo quando viene meno: a quel punto è troppo tardi.

111

Governance della comunicazione ESG

DEFINIZIONE

Il sistema che decide chi può dire cosa, quando e come sui temi ESG. Senza governance, ogni funzione comunica in modo diverso: il risultato è incoerenza, contraddizioni e esposizione al rischio.

PERCHÉ CONTA

Strategia	coerenza: tutte le funzioni parlano con la stessa voce
Compliance	controllo del rischio legale su ogni comunicazione
Costi	prevenzione di errori che diventano crisi
Reputazione	affidabilità percepita da stakeholder esterni
Accesso al capitale	fiducia basata su sistemi, non su improvvisazione

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria (di fatto)	azienda	globale

ERRORE COMUNE

Lasciare la comunicazione ESG senza regole, approvazioni e responsabilità.

112

Accountability ESG

DEFINIZIONE

La responsabilità concreta e verificabile di ciò che viene dichiarato e fatto in ambito ESG. Non è solo etica: è responsabilità legale, finanziaria e reputazionale. Chi firma il report risponde di ciò che contiene.

PERCHÉ CONTA

Strategia	credibilità che si costruisce solo con coerenza nel tempo
Compliance	responsabilità legale diretta del management sotto CSRD
Costi	sanzioni, contenziosi e costi di crisi
Reputazione	fiducia che vale più di qualsiasi campagna
Accesso al capitale	valutazione della qualità della governance aziendale

DOVE SI APPLICA

OBBLIGO	AMBITO	GEOGRAFIA
Obbligatoria	azienda e governance	globale

ERRORE COMUNE

Pensare che l'accountability ESG sia solo una questione del marketing.

PARTE VII · ALLA PROVA

Ora tocca a te

SELF-ASSESSMENT

Sei protetto quando parli di sostenibilità?

Se sei un consulente: queste domande sono anche la scaletta del primo incontro — falle al cliente, una per una.

Il problema non è cosa comunichi. È cosa succede se qualcuno ti chiede di dimostrarlo.

Prima di fare un claim ESG, in azienda:

- | | |
|--|--|
| ☐ esiste una verifica strutturata con dati e approvazione | ☐ si controllano i dati disponibili caso per caso |
| ☐ si decide in base al buon senso | ☐ non esiste una regola né un processo |

Se un'autorità, un cliente o un investitore chiedesse prove:

- | | |
|---|---|
| ☐ sapremmo cosa mostrare in modo immediato | ☐ dovremmo ricostruire le informazioni nel tempo |
| ☐ chiederemmo aiuto a consulenti esterni | ☐ saremmo in difficoltà |

È chiaro chi è responsabile della comunicazione ESG:

- | | |
|---|--|
| ☐ sì, con ruoli, poteri e processi definiti | ☐ più o meno: c'è qualcuno di riferimento |
| ☐ dipende dal tipo di contenuto e dal canale | ☐ no, non è definito |

Oggi la comunicazione sulla sostenibilità è:

- | | |
|--|---|
| ☐ coerente, misurabile e supportata da dati | ☐ prudente ma generica |
| ☐ ambiziosa ma fragile | ☐ improvvisata |

Se domani entrasse in vigore una norma più stringente sui claims:

- | | |
|---|--|
| ☐ saremmo già pronti | ☐ dovremmo adattarci con qualche lavoro |
| ☐ correremmo ai ripari | ☐ saremmo esposti |

COME LEGGERE I RISULTATI

Prevalenza prima opzione → Comunicazione protetta: sistema solido e difendibile

Prevalenza seconda opzione → Comunicazione prudente: bene, ma serve struttura

Prevalenza terza opzione → Comunicazione fragile: rischio concreto

Prevalenza quarta opzione → Rischio reputazionale elevato: urgente intervenire

Nel dubbio, non è ciò che dici a contare. È ciò che puoi dimostrare.

STRUMENTO PRATICO

Checklist operativa — Posso dirlo?

Prima di pubblicare, dichiarare o presentare qualsiasi affermazione ESG, verifica punto per punto.

- ☐ L'affermazione è specifica e non generica ('ridotto del 23%' non 'eco-friendly')
- ☐ Esistono dati misurabili e documentati a supporto
- ☐ Il perimetro è chiaramente definito (cosa include, cosa no)
- ☐ I dati sono aggiornati (non più vecchi di 24 mesi)
- ☐ Il metodo di calcolo o misurazione è riconoscibile e documentato
- ☐ È possibile una verifica esterna indipendente
- ☐ Non stiamo confondendo obiettivi futuri con risultati già raggiunti
- ☐ Non stiamo usando termini ambigui ('green', 'sostenibile', 'naturale') né dichiarando neutralità basata su compensazione (vietato dal 27/9/2026)
- ☐ Sappiamo spiegare il claim a un non esperto in modo chiaro
- ☐ Siamo pronti a difenderlo pubblicamente e davanti a un'autorità

NOTA

Se anche una sola risposta è 'no', la scelta più sicura è non pubblicare. Il silenzio non è greenwashing. Il claim sbagliato sì.

DECISION BOX

Perché stai comunicando sulla sostenibilità?

La motivazione determina il rischio. Rispondere onestamente a questa domanda protegge l'azienda.

- ☐ Raccontare risultati reali già raggiunti e misurati
- ☐ Rispondere a richieste legittime di mercato, clienti, banche
- ☐ Posizionarsi meglio rispetto ai competitor
- ☐ Seguire un trend o una pressione di comunicazione
- ☐ Non abbiamo una ragione chiara: comunichiamo perché 'si fa'

COME LEGGERE LA TUA SCELTA

Risultati reali → comunicazione difendibile: è da qui che si parte

Richieste di mercato → comunicazione prudente: rispondi con dati

Posizionamento competitivo → rischio greenwashing se non supportato da dati

Seguire un trend → esposizione elevata: sei il primo a essere contestato

Nessuna ragione chiara → rischio immediato: fermarsi e strutturare prima

DA NOI

Prima di pubblicare un claim: [GreenClaim Aziende](#) fa l'assessment della tua comunicazione ambientale, il [Kit Salva-Multa](#) ti dà 8 PDF per comunicare green senza sanzioni. Per formarti: [Greenclaim e Greenwashing](#) e [Il Contenzioso Climatico](#), su [carbonmanager.it](#).

Conclusione

Dal linguaggio alle decisioni

Se sei arrivato fino a qui, hai fatto qualcosa che molte aziende non fanno: hai deciso di capire prima di agire.

Ora sai che:

- ESG non è un'etichetta
- sostenibilità non è marketing
- carbon neutrality non è Net Zero
- compensare non è ridurre, e ridurre da solo non basta: si riduce e si rimuove insieme, da subito
- comunicare senza dati non è coraggio — è rischio
- e che le normative ESG non chiedono entusiasmo: chiedono ordine, metodo e responsabilità

Hai visto come parole apparentemente simili nascondano obblighi, costi e responsabilità molto diverse. Hai visto come normative, standard, mercati e finanza non siano mondi separati, ma parti di un unico sistema che incide direttamente su strategia, margini e accesso al capitale.

Il vero problema inizia ora

La vera difficoltà non è sapere cosa significa un termine. La vera difficoltà è decidere: cosa è obbligatorio per la tua azienda, cosa è volontario ma strategico, cosa conviene fare ora, cosa può aspettare, e cosa semplicemente non serve a nulla.

Il rischio più grande a questo punto è duplice: fare troppo, male — oppure non fare abbastanza, troppo tardi. Entrambi costano. In modo diverso, ma costano.

**Dal momento in cui smetti di usare il linguaggio ESG
e inizi a governarlo,
inizia il lavoro che conta davvero.**

Glossario degli acronimi

Le sigle usate nel libro, in ordine alfabetico, con la voce dove sono spiegate.

AGCM	Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato: vigila su pratiche commerciali scorrette e claim ambientali (→ voce 76)
CBAM	Carbon Border Adjustment Mechanism, meccanismo di aggiustamento del carbonio alle frontiere (→ voce 81)
CCS	Carbon Capture and Storage, cattura e stoccaggio della CO ₂ (→ voce 25)
CDP	Carbon Disclosure Project, piattaforma globale di disclosure climatica (→ voce 55). Da non confondere con Cassa Depositi e Prestiti, citata nella finanza climatica (→ voce 94)
CO₂e	CO ₂ equivalente (→ voce 16)
CRCF	Carbon Removals and Carbon Farming Certification Framework, certificazione UE dei removal (→ voce 47)
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive, direttiva UE sulla due diligence (→ voce 75)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive, direttiva UE sul reporting di sostenibilità (→ voce 69)
DNSH	Do No Significant Harm, principio della Tassonomia UE (→ voce 77)
EmpCo	Empowering Consumers Directive (UE) 2024/825, la norma sui claim ambientali, recepita in Italia dal D.Lgs. 30/2026 (→ voce 76)
EPD	Environmental Product Declaration, dichiarazione ambientale di prodotto verificata
ESMA	European Securities and Markets Authority, autorità UE dei mercati finanziari
ESRS	European Sustainability Reporting Standards, gli standard tecnici della CSRD; E1 è quello sul clima (→ voce 70)
ETS / ETS2	Emissions Trading System, i sistemi UE di scambio di quote (→ voci 36 e 37)
GHG	Greenhouse Gases, gas serra (→ voce 15)
GHG Protocol	lo standard internazionale di misurazione delle emissioni (→ voce 78)
GO	Garanzia d'Origine, certificato dell'origine rinnovabile dell'elettricità (→ voce 19)
GWP	Global Warming Potential, potenziale di riscaldamento globale (→ voce 16)
ICVCM	Integrity Council for the Voluntary Carbon Market (→ voce 46)
MACC	Marginal Abatement Cost Curve, curva dei costi marginali di abbattimento (→ voce 60)
Nbs	Nature-based Solutions, soluzioni basate sulla natura
SBTi	Science Based Targets initiative (→ voce 55)
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation (→ voce 87)
SGR	Società di Gestione del Risparmio
SPO	Second Party Opinion, revisore esterno specializzato (→ voce 91)
TCO	Total Cost of Ownership, costo totale di possesso (→ voce 65)
TNFD	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, disclosure sui rischi legati alla natura
UNGC	UN Global Compact, il patto globale delle Nazioni Unite
VCM	Voluntary Carbon Market, mercato volontario del carbonio (→ voce 39)
VCMi	Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative (→ voce 46)
VSME	Voluntary standard for SMEs, lo standard volontario di rendicontazione per PMI (→ voce 83)
WRI	World Resources Institute

Chi è obbligato a cosa — la matrice

Otto profili, dal più piccolo al più grande. Trova il tuo e sai cosa ti riguarda davvero (soglie e date aggiornate a ottobre 2026).

Micro e piccola impresa (fino a ~50 addetti)	Nessun obbligo di reporting. Ti riguardano: il divieto di claim ambientali ingannevoli (dal 27/9/2026, vale per tutti) e le richieste dati di banche e clienti capofiliera — la risposta standard è il VSME (→ voce 83). CBAM solo se importi merci coperte sopra le 50 ton/anno.
PMI media (50–250 addetti)	Come il profilo precedente, con pressione di filiera più forte. Il value-chain cap limita ciò che i clienti obbligati possono chiederti al perimetro VSME.
Grande impresa sotto soglia (fino a 1.000 dipendenti o fino a 450 M€ di fatturato)	Fuori dall'obbligo CSRD dopo l'Omnibus. Reporting volontario (VSME) atteso di fatto da banche e investitori.
Impresa CSRD (oltre 1.000 dipendenti E oltre 450 M€ di fatturato)	Obbligo CSRD: esercizi dal 1° gennaio 2027, primo report nel 2028, doppia materialità, revisione limitata (limited assurance).
Gruppo molto grande (oltre 5.000 dipendenti E oltre 1,5 miliardi € di fatturato)	Anche CSDDD: due diligence su diritti umani e ambiente lungo la filiera (recepimento entro luglio 2028).
Importatore di merci CBAM (cemento, acciaio, alluminio, fertilizzanti, elettricità, idrogeno)	Sopra le 50 ton/anno: dichiarazione annuale delle emissioni incorporate e acquisto dei certificati dal 2027.
Fornitore di combustibili (trasporto su strada e riscaldamento)	ETS2 dal 1° gennaio 2028 (→ voce 37).
Chiunque comunichi claim ambientali	Direttiva (UE) 2024/825 dal 27/9/2026, in Italia D.Lgs. 30/2026: vietati i claim generici non dimostrati e la neutralità di prodotto basata su compensazione. Vigilanza AGCM (→ voce 76).

Il passo dopo

Il dizionario ti dà le parole. Il lavoro vero comincia quando le usi per decidere: misurare, ridurre, rimuovere, dichiarare solo quello che puoi dimostrare. Nelle pagine che seguono trovi tutto quello che facciamo per aiutarti a farlo, con il suo indirizzo. E se hai un caso preciso, scrivi a segreteria@foreverbambu.com con i riferimenti: ti facciamo una proposta.

Dove trovi tutto

Ogni nome è un link. Per chi legge su carta, accanto c'è il QR code: lo inquadri col telefono e arrivi alla pagina.

Strumenti



CFP Analyzer

gratis: le categorie di emissione che contano nel tuo settore



CFPro

il software per calcolare la carbon footprint



VSME Navigator

il rapporto VSME sul modello EFRAG



Carbon Neutrality ISO 14068

il percorso di neutralità secondo la ISO 14068



GreenClaim Aziende

l'assessment della comunicazione ambientale



Kit Salva-Multa

8 PDF per comunicare green senza sanzioni



ETS2, il conto al litro

quanto ti costerà l'ETS2, litro per litro



ETS2 Impact Tool

costi e investimenti ETS2 per trasporti e logistica

Corsi, su carbonmanager.it



Corso Carbon Manager Starter Edition

le basi, in poche ore



Corso per Carbon Manager

il corso completo



Formazione per Manager Carbon Specialist

per chi lavora dentro l'azienda



Percorso VSME

il bilancio di sostenibilità delle PMI



Greenclaim e Greenwashing

cosa si può dire e come



Il Contenzioso Climatico

le cause sul clima, da dove partono



ETS2, il percorso breve

il secondo mercato europeo della CO₂



Il meccanismo europeo CBAM

per chi importa



ISO 14001:2026, cosa cambia davvero

la nuova 14001 e l'inventario delle emissioni



Dal Suolo ai Crediti di Carbonio

il carbon farming, dal campo al mercato

Libri e opuscoli



Il mestiere del carbon manager
gratis in PDF



È facile essere sostenibile se sai come farlo
gratis in PDF



Non è aria
gratis in PDF



Ha ragione il nonno
gratis in PDF



Dal suolo ai crediti di carbonio
gratis in PDF



Il Suolo Che Vale
il manuale operativo sul carbon farming



maurolajo.com/libri
tutti i libri in un posto

Nota di trasparenza

Forever Bambù S.p.A. Società Benefit produce e vende rimozioni di carbonio, servizi di misura e consulenza, software e formazione. I riquadri «Da noi» e questa pagina parlano dei nostri prodotti, e lo diciamo apertamente. Le definizioni del dizionario stanno in piedi da sole: le norme e gli standard citati sono pubblici e ciascuno può verificarli. Per una proposta sul tuo caso: segreteria@foreverbambu.com.

© 2026 Mauro Lajo. Terza edizione, ottobre 2026. Edizione digitale gratuita, Forever Bambù S.p.A. Società Benefit, Str. Padana Superiore 16/18, 20063 Cernusco sul Naviglio (MI). Norme e soglie aggiornate al 2 ottobre 2026.



L'AUTORE

Mauro Lajo

Amministratore delegato e direttore tecnico di Forever Bambù S.p.A. Società Benefit

Nel 2014 fonda Forever Bambù con Emanuele Rissone. È carbon manager e sustainability manager, e presiede l'Area Sostenibilità di Cisambiente Confindustria.

Misura le emissioni delle imprese, produce rimozioni di carbonio da foreste di bambù gigante e forma i carbon manager: dal 2000 oltre 2.300 ore d'aula, su tre continenti. Conduce il podcast *Il salotto della sostenibilità*.

Questo dizionario l'ha scritto lui: le parole che usa ogni giorno nel suo lavoro, spiegate a chi deve decidere.

**Il Dizionario
ESG & Carbon**