



American Chamber of Commerce **in Italy**

Sostenibilità che Attrae: il Futuro delle Imprese in ottica ESG

Comitato Public Affairs

**FUTURE
CALLIN**

Dialoghi di Policy





American Chamber of Commerce **in Italy**

Sostenibilità che Attrae: il Futuro delle Imprese in ottica ESG

FUTURE CALLIN'
Dialoghi di Policy

Comitato Public Affairs

Position Paper

1. Introduzione	5
2. Il disallineamento normativo transatlantico	6
3. Impatto sulle aziende e urgenza di un dialogo istituzionale.....	7
4. Best practice e modelli settoriali	7
5. La centralità della comunicazione ESG	9
6. Competitività globale e pragmatismo aziendale	9
7. Conclusioni	10

1. Introduzione

La **sostenibilità** e i criteri **ESG** (Environmental, Social, Governance) sono oggi al centro delle **strategie di imprese e governi**, non soltanto come strumenti di **responsabilità sociale**, ma anche come fattori di **competitività economica** da una parte, e **geopolitica** dall'altra. Dalla **Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR)** di matrice volontaria degli anni 2000, l'ESG è divenuto nel tempo un **pilastro regolato** della competitività: l'Accordo di Parigi e il Green Deal europeo hanno progressivamente spostato l'attenzione da iniziative filantropiche a **metriche misurabili**, piani di transizione e **rendicontazione standardizzata**.

Parallelamente, pratiche di **stewardship degli investitori** e pressione degli stakeholder hanno innalzato l'asticella delle aspettative, con impatti concreti su accesso ai capitali, costo del capitale e posizionamento competitivo. Accanto alla dimensione ambientale, la **dimensione sociale** è oggi determinante per licenza ad operare e resilienza: **qualità del lavoro e sicurezza, parità retributiva e gender pay gap, diversità e inclusione** nei board e nel management, **salari dignitosi** nelle catene di fornitura, **coinvolgimento delle comunità** e impatti sulla salute. La gestione proattiva di questi fattori riduce rischi legali e reputazionali, migliora la produttività e consolida relazioni industriali e territoriali.

La **rapidità** con cui il **quadro normativo** si sta evolvendo e la **frammentazione** che ne deriva pongono tuttavia **sfide** significative. In particolare, il **disallineamento** tra l'Europa e gli Stati Uniti in materia di sostenibilità rischia di trasformarsi in una **barriera operativa** per le aziende multinazionali e in un ostacolo alla costruzione di un **ecosistema globale** realmente orientato alla **transizione verde**.

2. Il disallineamento normativo transatlantico

Il confronto tra **Europa** e **Stati Uniti** rivela **approcci profondamente differenti**. L'Unione Europea si caratterizza per un **quadro regolatorio complesso** e **stratificato**, con strumenti come la **Tassonomia**, la **Corporate Sustainability Reporting Directive** (CSRD) e la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), che impongono alle aziende **regole precise** nella rendicontazione, classificazione delle attività e due diligence lungo la catena del valore. Questo sistema, seppur articolato, offre però un **riferimento chiaro** e **uniforme**, capace di definire **standard** riconosciuti a livello continentale. Il quadro normativo europeo in materia di sostenibilità si articola in diversi strumenti complementari. La **Tassonomia UE** introduce una classificazione delle attività economiche allineate agli obiettivi ambientali, definendo criteri tecnici e soglie per identificarne la sostenibilità. Il regolamento **SFDR** disciplina la disclosure dei prodotti finanziari e degli intermediari, imponendo requisiti di trasparenza sugli impatti e sulle caratteristiche ESG. La **CSRD** estende invece l'obbligo di reportistica integrata di sostenibilità, da redigere secondo gli standard ESRS e basata sul principio della doppia materialità, che considera sia gli impatti dell'impresa su ambiente e società sia quelli finanziari sull'impresa stessa. Con la **CSDDD**, l'Unione impone un regime di due diligence sui diritti umani e sull'ambiente lungo la supply chain, con ambiti e tempistiche modulati in base a dimensione e settore.

Allo stesso tempo, sono in corso **iniziative volte a semplificare** la normativa, con l'**obiettivo di ridurre gli oneri amministrativi** per le imprese, migliorare la chiarezza delle regole e favorire un'applicazione più proporzionata ed efficace delle disposizioni europee. Tra le **principali iniziative** di semplificazione normativa possiamo menzionare il **principio "one in, one out"**, che mira a bilanciare i nuovi oneri regolatori con la riduzione di quelli esistenti, il **programma REFIT** per il riesame e lo snellimento delle norme, e la **proposta di ridurre del 25% gli obblighi di rendicontazione**, intervenendo anche sulla CSRD per rendere gli standard di sostenibilità più proporzionati e meno gravosi, in particolare per le PMI.

Negli **Stati Uniti**, al contrario, prevale un approccio **meno regolamentato** e **decentrato**, che lascia alle imprese e agli Stati Federali maggiore autonomia. L'assenza di **tassonomie condivise**, tuttavia, ha generato conseguenze rilevanti: i fondi ESG sono stati spesso **criticati** o addirittura oggetto di **contenziosi** per la mancanza di **definizioni univoche**, alimentando sfiducia nel mercato. Questa divergenza crea inevitabili **frizioni** per le aziende globali, che si trovano costrette ad adattarsi a **schemi regolatori diversi** e, in molti casi, **contraddittori**.

3. Impatto sulle aziende e urgenza di un dialogo istituzionale

Per le **multinazionali**, la **frammentazione normativa** rappresenta un ostacolo **strategico**. Non si tratta soltanto della distanza tra Europa e Stati Uniti: anche all'interno del **mercato europeo** permangono differenze di **implementazione** che complicano ulteriormente la **gestione delle policy aziendali**. Ciò si traduce in **inefficienze, costi aggiuntivi** e difficoltà nel **garantire coerenza** a livello globale.

In questo contesto, è importante ricordare il **dibattito europeo sul pacchetto Omnibus**, che rappresenta uno sviluppo significativo a livello di semplificazione normativa. **L'iniziativa mira a snellire i requisiti e le procedure di rendicontazione** sulla sostenibilità previsti da normative europee come CSRD, CS3D e ESRS, con l'obiettivo concreto di ridurre la complessità. Simili iniziative sono auspicabili e benvenute; infatti, **snellendo gli oneri normativi** legati alla rendicontazione sulla sostenibilità, **le imprese potranno dedicare più risorse alla transizione ecologica**, invece di dover gestire un carico eccessivo di adempimenti burocratici. Molte delle aziende che operano su scala globale stanno già investendo ingenti risorse per adottare pratiche sostenibili e prendendosi **impegni chiari in tema di sostenibilità e responsabilità sociale**.

Da qui emerge l'urgenza di promuovere un **dialogo strutturato** tra le **istituzioni transatlantiche**, con l'obiettivo di **convergere** verso **standard più compatibili**. Un maggiore allineamento permetterebbe alle imprese di operare in modo più **fluid**, rafforzando la **certezza normativa** e stimolando la **cooperazione economica** tra i due blocchi. L'armonizzazione dovrebbe essere vista non come un **compromesso al ribasso**, ma come un'opportunità per costruire **regole** capaci di **sostenere la transizione energetica**, senza sacrificare la **competitività globale**.

4. Best practice e modelli settoriali

Nonostante la **complessità** del quadro normativo, numerose aziende hanno già avviato **percorsi concreti** verso la sostenibilità.

Nel **settore energetico**, **Enel** rappresenta un caso di rilievo, poiché coniuga nei suoi pilastri strategici la sostenibilità ambientale insieme a quella finanziaria. Enel è impegnata in un piano di decarbonizzazione, certificato dalla Science Based Target initiative, con l'obiettivo di raggiungere emissioni nette zero entro il 2040. Inoltre, la strategia di **just transition** è focalizzata sull'integrazione della **sostenibilità ambientale** con la **dimensione sociale**, coinvolgendo con progetti mirati tutti gli stakeholder del Gruppo dai dipendenti ai fornitori, ai clienti, fino alle **comunità locali** non solo in Europa ma anche nelle altre geografie di presenza.

Per **Eni**, sostenibilità significa fare impresa tutelando le comunità e l'ambiente e con-

tribuire a una **transizione energetica socialmente equa**. È il fil rouge che attraversa tutte le azioni e scelte aziendali, con l'obiettivo di generare valore offrendo soluzioni energetiche sempre più decarbonizzate e garantire allo stesso tempo la sicurezza energetica, nel rispetto dell'**equità economica e sociale**.

Sempre nel settore energetico, **Baker Hughes** ha affiancato allo sviluppo di **tecnologie innovative** per favorire la transizione energetica, l'adozione di politiche di **efficientamento** delle sue strutture, dei processi e dei trasporti. Nell'ambito sociale, l'azienda investe fortemente nella formazione delle giovani generazioni e nel **life-long learning**, anche nei Paesi target del proprio business, con collaborazioni con numerose università in Italia e all'estero, con una propria *University* e con iniziative a sostegno delle comunità in cui opera volte a creare consapevolezza e valore attorno alle tematiche ESG.

Analogamente, nel settore della **logistica**, **UPS** continua a investire nell'innovazione tecnologica e sostenibile di infrastrutture e flotta a livello mondiale nonostante contesto di **instabilità normativa e geopolitica**, essendo la ricerca di soluzioni sostenibili per il business **fattore ormai da tempo strategico per l'industria**. Il **comparto chimico**, spesso percepito come parte del problema, si sta rivelando un **attore fondamentale** della **transizione green**, contribuendo alla **mobilità sostenibile** e all'**economia circolare** attraverso la **digitalizzazione** dei processi e la **riduzione delle emissioni**.

Il settore **sanitario e farmaceutico**, con esperienze come quelle di **Lilly**, in cui ogni nuovo investimento tiene conto della sostenibilità ambientale. Tutti i siti sono progettati con **l'obiettivo di ridurre l'impronta ecologica**, con target ambiziosi per il 2030, tra cui la **carbon neutrality** e **l'utilizzo del 100% di energia rinnovabile**. Questo impegno si riflette anche nella progettazione delle nuove strutture, che integrano tecnologie avanzate per migliorare efficienza, produttività e rispetto ambientale. Con l'obiettivo di ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente e di raggiungere una piena integrazione con il territorio, nel 2023 il sito di Lilly Italia ha completato un nuovo sistema di trigenerazione da 4,3 MW. Questa iniziativa è infatti uno dei vari passi tangibili che il sito sta compiendo per continuare a migliorare l'impronta ambientale e il cambiamento climatico. Negli ultimi dieci anni, **il sito è riuscito a migliorare del 60% l'indice di efficienza energetica**.

Nel settore **aerospaziale**, **Boeing** si impegna a **valorizzare i vantaggi del trasporto aereo**, lavorando al contempo per ridurre l'impatto ambientale. Per raggiungere questo obiettivo, l'approccio di Boeing prevede, tra le altre cose, il **rinnovo delle flotte sostituendo gli aeromobili più datati con modelli più efficienti**, riducendo emissioni e costi operativi; il miglioramento dell'efficienza operativa e la riduzione del consumo di carburante; la promozione delle energie rinnovabili attraverso l'adozione di **carburanti sostenibili** per l'aviazione, elettricità da fonti rinnovabili e idrogeno verde, nonché l'utilizzo di meccanismi di compensazione e rimozione delle emissioni basati sul mercato per gestire quelle emissioni che, a causa delle attuali limitazioni tecnologiche o economiche, non possono ancora essere eliminate.

5. La centralità della comunicazione ESG

Un tema **trasversale** emerso con forza riguarda la **comunicazione** della **sostenibilità**. La **rendicontazione ESG** per come è articolata, ad oggi viene ancora percepita dalle imprese principalmente come un **mero obbligo regolatorio**. In realtà, se adeguatamente **valorizzata**, essa può trasformarsi in un **potente strumento di competitività**, capace di **rafforzare la fiducia** non solo degli investitori, ma di tutti gli stakeholder, migliorando la loro percezione dell'impresa. In questa prospettiva, è fondamentale che gli obblighi di reporting siano applicati secondo un **principio di proporzionalità**, calibrando requisiti e modalità in base alle caratteristiche e alle dimensioni delle imprese, così da evitare oneri eccessivi soprattutto per le PMI e permettere a tutte le aziende di cogliere le opportunità legate alla sostenibilità.

La sfida è passare da una comunicazione incentrata sull'adempimento normativo a una **narrazione orientata al valore**: la **sostenibilità come garanzia di solidità, resilienza e capacità di creare valore nel lungo termine**. In questo processo, le **istituzioni italiane ed europee** hanno un **ruolo strategico**, potendo promuovere un **racconto sistemico** che **sostenga le imprese** nel loro **posizionamento internazionale** e favorisca la nascita di un **ecosistema competitivo** basato sulla **responsabilità sociale, ambientale e di governance**.

La qualità della **comunicazione ESG** dipende dalla **credibilità dei piani di transizione**: obiettivi **realistici e misurabili**, milestone temporali, responsabilità di esecuzione, indicatori allineati a standard riconosciuti (es. *science-based targets*). **Target irrealistici** o non supportati da piani tecnici compromettono **reportistica e narrativa**, alimentano rischi di **greenwashing/greenhushing** e indeboliscono il rapporto con investitori, clienti e autorità.

6. Competitività globale e pragmatismo aziendale

Il tema ESG non può essere affrontato prescindendo dalla dimensione **geopolitica** ed **economica**. L'Europa si trova oggi di fronte a una sfida cruciale: mantenere standard ambientali elevati senza compromettere la propria competitività globale. Il rischio è quello di imporre vincoli stringenti alle imprese europee, mentre competitor extraeuropei operano con un approccio diverso.

La **gestione delle catene del valore** e il **confronto con altri Paesi** si inseriscono in questa valutazione trasversale, poiché questioni ambientali, sociali e relative ai diritti dei lavoratori sono sempre **più integrate nella competitività internazionale**. Integrare questi elementi nelle strategie ESG, promuovendo un **approccio coordinato e**

coerente tra mercati, consente di trasformare la sostenibilità in un vantaggio competitivo condiviso; al contrario, disallineamenti potrebbero ridurne l'efficacia e trasformare le leve di competitività in un boomerang.

Le **aziende**, dal canto loro, mostrano un **approccio pragmatico**: al di là delle **cornici politiche**, gli **investimenti in sostenibilità** vengono effettuati laddove garantiscono **ritorni economici tangibili**. È il caso delle **energie rinnovabili**, che hanno attirato **capitali** anche in contesti tradizionalmente meno sensibili al tema, a dimostrazione che la **sostenibilità**, se ben disegnata, è in grado di **generare convenienza economica** oltre che ambientale. In molti casi, la sostenibilità non rappresenta solo un'area di investimento isolata, ma si integra come **componente strategica più ampia**, guidando decisioni operative, innovazione di prodotto e **posizionamento competitivo** dell'azienda sul mercato.

Oltre alla percezione di **sovraregolamentazione europea**, l'**inasprimento tariffario negli USA** introduce nuovi attriti lungo le catene del valore: per molte imprese statunitensi ciò può tradursi in **costi d'ingresso più elevati** e in uno svantaggio competitivo rispetto a **fornitori extra-UE** (anche cinesi) che operano con **standard di valutazione/reporting** non omogenei ai criteri europei. In parallelo, l'UE ha avviato il Carbon Border Adjustment Mechanism (**CBAM**), che internalizza il costo del carbonio alle frontiere: uno strumento coerente con gli obiettivi climatici ma che, combinato con misure tariffarie, può **accentuare asimmetrie** e oneri amministrativi lungo la filiera.

Molti programmi di **reshoring al di fuori degli USA**, avviati prima della nuova amministrazione statunitense, hanno registrato **rallentamenti o ripensamenti**. È un'**occasione ESG mancata**: **accorciare la filiera** riduce rischi, emissioni logistiche e complessità di controllo, migliorando tracciabilità e qualità dei dati per la **reportistica**.

In questo contesto, la **semplificazione** e l'**armonizzazione** normativa sono fondamentali per aumentare l'attrattività e la competitività dei mercati per le imprese. **L'armonizzazione normativa contribuirebbe a garantire che gli obiettivi legati a ESG**, sostenibilità e due diligence vengano raggiunti in un modo pratico, prevedibile e sostenibile per le aziende che operano su scala globale.

7. Conclusioni

L'analisi mette in luce una **sfida centrale**: *promuovere la **sostenibilità** come **motore di competitività globale**, e non come mero vincolo normativo*. Ciò richiede **tre condizioni fondamentali**:

- In primo luogo, un **maggiore coordinamento normativo**, soprattutto sul piano **transatlantico**, per ridurre la **frammentazione** e rafforzare la certezza del **quadro regolatorio**;
- In secondo luogo, un **sostegno** più deciso delle **istituzioni** alla **narrazione positiva**

della sostenibilità, intesa come **valore** e non come **mero adempimento**.

- Infine, **un'integrazione esplicita** della **dimensione economica e geopolitica**, che consenta di bilanciare **ambizione ambientale e competitività internazionale**.

La **sostenibilità** deve rappresentare una **condizione necessaria** per la **resilienza del sistema economico globale**, ma solo se accompagnata da **pragmatismo**, da una **visione geopolitica chiara** e dalla capacità di **generare valore** nel **lungo periodo**.

In questo senso, **l'ESG** non è soltanto una **sfida normativa** o **industriale**: è la **chiave** per ridefinire il **posizionamento dell'Europa** e delle sue **imprese** nel **nuovo ordine globale**.

Affinché la sostenibilità sia un fattore di competitività globale, è auspicabile che venga promosso un dialogo istituzionale strutturato tra UE e Stati Uniti, finalizzato a definire standard ESG comuni o almeno compatibili, **riducendo così il disallineamento normativo** e **facilitando l'operatività delle imprese multinazionali**.



American Chamber of Commerce in Italy

Via Cantù 1 - 20123 Milano
Tel. +39 02 86 90 661
amcham@amcham.it - www.amcham.it

03 ottobre 2025