

# OLTRE LA CONFORMITÀ: LE NUOVE TRAIETTORIE DELL'ESG

L'era dell'Esg in cui viviamo non è un punto di arrivo, ma l'inizio di un nuovo ciclo. Nel quale la sostenibilità diventa una leva concreta di valore

by Luca Alberto  
Maria Rossi,  
ESG Lead,  
Emiliano Micalizio,  
Principal,  
Ramboll

Negli ultimi quindici anni, l'ESG ha cambiato volto più volte (immaginate "The era of ESG"). Prima del 2010, era il terreno dei pionieri: poche metriche, molta sperimentazione volontaria, l'intuizione che integrare fattori ambientali e sociali potesse aumentare la resilienza aziendale. Tra il 2010 e il 2020, la pratica si è diffusa e strutturata: la reportistica è diventata consuetudine, la materialità si è affinata, il dialogo con gli stakeholder ha preso forma. Il biennio 2020–2021 ha segnato il picco di visibilità: la pandemia ha messo a nudo le fragilità sistemiche, il movimento BLM negli Stati Uniti ha riportato al centro le disuguaglianze sociali; gli impegni net zero hanno moltiplicato ambizioni e promesse.

Dal 2022 si è aperta la stagione del contraccolpo: accuse di greenwashing, polarizzazione politica, un "greenhushing" sempre più prudente nella comunicazione. Dal 2023 in avanti, la regolazione è diventata baricentro e acceleratore: in Europa, la CSRD e gli ESRS hanno alzato l'asticella della disclosure; negli Stati Uniti, il dibattito presso la SEC ha reso gli investitori ancora più esigenti su dati comparabili e verificabili.

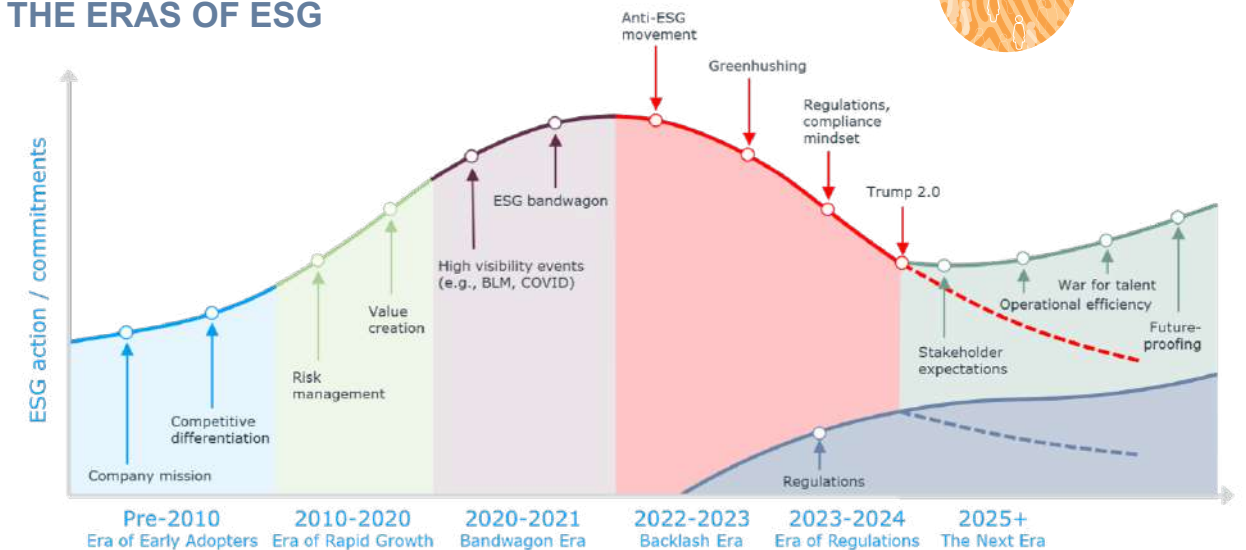
Oggi il contesto internazionale è complesso. Il ritorno di Trump alla Casa Bianca ha rafforzato le spinte anti-ESG negli Stati Uniti, con effetti potenzialmente disgreganti sulla convergenza normativa globale. In parallelo, alcuni segnali di rallentamento anche in Europa – come la revisione del Green Deal e il Pacchetto Omnibus – alimentano incertezza, soprattutto nei segmenti industriali più esposti, come ad esempio le PMI o le medie e grandi imprese non quotate.

Questa traiettoria aiuta a comprendere perché oggi il focus si stia spostando dal raccontare al dimostrare. Le imprese che riescono a legare le performance ESG alla creazione di valore – operativo, finanziario, relazionale – sono quelle che trasformano la conformità in leva strategica. In tale contesto, il ruolo del consulente ESG è sempre più complesso e strategico; in Europa, il quadro della consulenza è un mosaico dinamico. I driver sono comuni: la spinta regolatoria dell'UE, la transizione climatica ed energetica, la crescente attenzione al capitale naturale e alla biodiversità. Le pressioni, anch'esse condivise: scarsità di competenze specialistiche, incertezza politica in alcuni Paesi, rischio di rallentamenti attuativi che incidono sulla prevedibilità degli investimenti.

Secondo uno studio dell'Environmental Analyst ("Europe in Focus 2025", Environment Analyst, 2025, Ramboll tra gli estensori) le traiettorie nazionali si differenziano. Nei mercati nordici e nell'area tedesca cresce la domanda di servizi di valutazione del rischio fisico e la richiesta di piani di adattamento al cambiamento climatico. In Francia e nel Benelux si rafforzano le attività su suolo, biodiversità e permitting complesso. Nei Paesi Bassi e in Svezia l'attenzione converge su infrastrutture e catene del valore, dove circolarità e procurement sostenibile sono ormai criteri competitivi. In Italia vediamo un interesse crescente per i servizi legati al cambiamento climatico, biodiversità e su tematiche sociali relative alla catena del valore e sviluppo della governance soprattutto nelle PMI.

La direzione complessiva appare ben delineata: meno advisory generalista, più specializzazione

## THE ERAS OF ESG



tecnica, più dati, più esecuzione.

Il nodo chiave è la comprensione delle attese degli stakeholder e del livello di ambizione nella value chain di riferimento. Le norme definiscono il livello minimo atteso in termini di qualità dei dati, controlli e responsabilità (floor); i peers, gli stakeholder e più in generale il mercato definiscono il "ceiling", ovvero gli elementi per garantire un approccio trasformativo per la creazione di valore.

È questo salto – dalla conformità alla creazione di valore – che rende l'ESG rilevante per la continuità operativa, la sicurezza e integrità degli impianti, la resilienza delle forniture, la licenza a operare, l'attrazione dei talenti, ma anche per il costo del capitale, la reputazione e il valore degli asset. Questo cambio di fase lo vediamo sempre di più nei nostri clienti che adottano un approccio trasformativo: la doppia materialità orienta le priorità d'investimento, i piani di transizione guidano l'organizzazione nelle scelte commerciali, la due diligence di filiera entra stabilmente nei processi d'acquisto.

La proposta di Ramboll è unire policy, scienza applicata e strategia per supportare imprese e investitori nel prendere decisioni migliori, unitamente ad una capacità di assistenza specialistica in fase di esecuzione delle iniziative di trasformazione del business.

Sul rischio climatico, con HazAtlas – la nostra piattaforma proprietaria – traduciamo gli hazard fisici in metriche leggibili in chiave finanziaria, connesse ai piani capex/opex. Il sistema consente stress test su siti, reti e filiere, collegando gli esiti a priorità tecniche e benefici assicurativi e operativi.

Sul capitale naturale, utilizziamo metriche allineate a TNFD fondate su basi ecologiche solide e, a livello enterprise, impieghiamo Galago – piattaforma di telerilevamento e intelligenza artificiale – per standardizzare la misurazione degli habitat, costruire baseline comparabili, alimentare dashboard direzionali e definire policy di gestione del territorio. Obiettivo: accelerare decisioni e ridurre rischi su portafogli e supply chain. Lo stesso approccio vale per EUDR e CSDDD: integrare dati geografici, categorie merceologiche e indicatori di rischio

ambientale e sociale per definire priorità di engagement e innestare la due diligence nei processi di acquisto per favorire la gestione dei rischi. Ma non si tratta solo di gestire il rischio: un presidio strutturato della value chain permette di individuare opportunità di miglioramento delle performance nei fornitori strategici, sviluppare metriche condivise di sostenibilità contrattuale, facilitare il dialogo lungo le filiere e rafforzare la coerenza tra obiettivi aziendali, compliance normativa e criteri di sourcing. La supply chain, da fonte di rischio, può così diventare leva competitiva.

Nei processi di investimento e nelle scelte industriali, la domanda resta la stessa: come si misura l'impatto ESG? E come lo si connette alle decisioni?

La risposta, nella nostra esperienza, è costruire un collegamento diretto e funzionale tra la metrica e la decisione.

Un indice di rischio fisico che non entra nelle metriche finanziarie resta un segnale debole; una baseline di biodiversità che non si traduce in vincoli progettuali non è incisiva; un inventario di emissioni che non guida la sostituzione tecnologica non valorizza il profilo di un asset.

Al contrario, quando gli indicatori sono tracciabili, misurati con approccio science-based e sostanzianti da decisioni operative e finanziarie, l'ESG diventa leva di resilienza e competitività.

Per questo, consideriamo l'era dell'ESG in cui viviamo non come un punto di arrivo, ma come l'inizio di un nuovo ciclo.

Il mercato chiede meno storytelling e più sostanza; meno "one size fits all" e più competenze verticali.

La visione di Ramboll resta la stessa: rigore scientifico, indipendenza, dati solidi, modelli trasparenti, soluzioni applicabili. L'obiettivo: superare il floor della conformità e puntare al ceiling delle prestazioni dove la sostenibilità diventa una leva concreta di valore per clienti, lavoratori, comunità e investitori – oggi e nel tempo.