

Lunch talk

Quali politiche per lo stakeholder engagement?

Marzo 2026

Principali aggiornamenti in ambito reporting di sostenibilità

Stop-the-clock

Recepita in Italia ad Agosto 2025 la Direttiva UE che **posticipa di 2 anni** le date di applicazione della **CSRD** per le imprese di **Wave 2** e **Wave 3**.

Quick Fix

Pubblicato in Gazzetta ufficiale a Novembre 2025 l'Atto Delegato UE che **estende alcune misure di phase-in** previste dagli ESRS alle imprese della **Wave 1**.

Tassonomia UE

Pubblicato in Gazzetta ufficiale il Regolamento Delegato UE che introduce una **soglia di materialità** e **riduce le informazioni da rendicontare**.

Omnibus I

Il **24 Febbraio 2026** il Consiglio dell'UE ha **approvato in via definitiva il pacchetto Omnibus I** che innalza le soglie di applicazione per reporting di sostenibilità e due diligence:

- **CSRD**: imprese con oltre **1.000 dipendenti** e **€450 milioni di fatturato netto**.
- **CSDDD**: imprese con oltre **5.000 dipendenti** e **€1,5 miliardi di fatturato netto**.

Le nuove regole sulla **CSRD** entreranno in vigore 20 giorni dopo la pubblicazione in Gazzetta ufficiale dell'UE (avvenuta il 26 febbraio scorso) e gli Stati membri avranno **12 mesi** per recepirla. Il termine di recepimento della **CSDDD** è stato posticipato al **26 luglio 2028**.

ESRS 2.0

Il **3 Dicembre 2025** ERFRAG ha pubblicato la **bozza di standard ESRS rivisti** nell'ottica di ridurre il carico per le imprese e permettere la redazione di Report più fruibili e orientati alle informazioni rilevanti per gli stakeholder.

Le tempistiche prevedono la **consultazione pubblica** sulla bozza di atto delegato, **attesa per maggio 2026**, e la successiva **adozione dell'atto delegato** da parte della CE entro **settembre 2026** (con un ritardo di 3 mesi rispetto alle stime iniziali).

I nuovi standard ESRS dovranno essere usati in via obbligatoria per il reporting sul FY2027, con la possibilità di utilizzo in via volontaria già per il reporting sul FY2026.

Flessibilità nella struttura

Eliminazione ridondanze

Revisione DMA

Semplificazioni sul perimetro

Interoperabilità

Stime riguardati la value chain

~61% Riduzione datapoint obbligatori ('shall')

Riduzione datapoint volontari ('may') **100%**

Uno sguardo alle altre normative ESG

EUDR	PPWR	ESPR	EmpCo	Pay Transparency
<i>Regulation on Deforestation-free Products</i> • Prorogata al 30 dicembre 2026 per le grandi e medie imprese e per le piccole e micro al 30 giugno 2027 • Dichiarazione di due diligence richiesta esclusivamente per gli operatori che per primi immettono il prodotto sul mercato UE • Esclusione di libri, giornali, immagini e altri prodotti dall'ambito dell'EUDR • Revisione dell'impatto e degli oneri connessi all'EUDR entro il 30 aprile 2026	<i>Packaging and Packaging Waste Regulation</i> • A partire dal 12 agosto 2026, il Regolamento si applica a tutti gli imballaggi e rifiuti di imballaggio immessi sul mercato UE, con l'obiettivo di prevenire e ridurre i rifiuti di imballaggio e gli impatti ambientali, aumentando riuso, riciclabilità e riciclo. • Primi obblighi: rispetto dei limiti su metalli pesanti e PFAS¹ e obblighi di conformità per gli operatori economici	<i>Eco-design for Sustainable Products Regulation</i> • Adottati il 9 febbraio 2026 gli atti delegati e di esecuzione relativi al deroghe al divieto di distruzione dei prodotti invenduti e il formato standard per la disclosure • Nel 2026 obbligo di disclosure sui prodotti di consumo invenduti distrutti nel FY2025 per le grandi imprese • Dal 19 luglio 2026 divieto di distruzione per invenduto di abbigliamento e calzature per grandi imprese	<i>Empowering Consumer for the Green Transition</i> • Pubblicato il 20 febbraio 2026, il Decreto legislativo che recepisce nell'ordinamento nazionale la Direttiva EmpCo con entrata in vigore dal 27 settembre 2026 • Il Decreto (modifica Codice del consumo) prevede il rafforzamento delle norme contro le pratiche ingannevoli, dando rilievo alle caratteristiche ambientali o sociali dei prodotti, e l'introduzione dell'avviso e dell'etichetta armonizzata UE sulle garanzie del prodotto	<i>Pay Transparency Directive</i> • Il 5 febbraio 2026 è stato approvato, in esame preliminare, il decreto legislativo di attuazione della Direttiva sulla Pay Transparency e il 6 febbraio è stato formalmente trasmesso al Parlamento (atteso parere entro il 18 marzo 2026). • Obblighi di rendicontazione entro il 7 giugno 2027 per società con più di 250 dipendenti

1) I requisiti relativi alle concentrazioni di PFAS si applicano agli imballaggi alimentari (food-contact packaging)

Premessa

*Comitato per la Corporate Governance
Il Presidente*

Milano, 18 dicembre 2025

Ai Presidenti degli organi amministrativi delle società quotate

p.c. agli Amministratori delegati delle società quotate

p.c. ai Presidenti degli organi di controllo delle società quotate

Inoltre, il Comitato ha ritenuto di formulare una nuova raccomandazione sul tema del dialogo con gli *stakeholder*, la cui importanza è divenuta ancora più rilevante a seguito della implementazione della Direttiva 2022/2464/UE (cd. *Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*) e la prima pubblicazione delle rendicontazioni di sostenibilità. Rilevato positivamente che le informazioni in merito all'adesione al successo sostenibile e allo sviluppo di una *governance* della sostenibilità sono migliorate, il Comitato ravvisa comunque l'opportunità di una ulteriore maturazione delle prassi relative al dialogo con gli *stakeholder* rilevanti (diversi dagli azionisti), che rappresenta un elemento

fondamentale per la concreta attuazione del successo sostenibile. In particolare, il Comitato ha fornito alcune indicazioni volte a favorire l'adozione di una politica di dialogo con altri *stakeholder* (diversi dagli azionisti). Si intende così promuovere una chiara e trasparente definizione di procedure per la gestione proattiva del dialogo. Considerata la novità della raccomandazione, che può comportare la ridefinizione di processi e procedure complessi, il Comitato raccomanda alle società "grandi" di adottare una politica nel corso dell'esercizio 2026.

- Nuova raccomandazione sul **dialogo con gli stakeholder** introdotta nelle Relazioni sul governo societario 2024 (pubblicate nel 2025)
- Il dialogo strutturato con gli stakeholder rilevanti è leva chiave di **governance e creazione di valore sostenibile**
- Raccomandata l'adozione nel 2026 di una **politica formale di stakeholder engagement** per le società di grandi dimensioni

Lo sviluppo del dialogo con gli altri stakeholder rilevanti

Tra le pratiche maggiormente diffuse vi è l'identificazione degli stakeholder rilevanti e in generale l'intenzione di promuovere un dialogo con gli stessi.

Definizione di procedere di «ascolto e dialogo con gli stakeholder», ossia sulle **modalità di ingaggio con le singole categorie** di stakeholder e sulle **modalità attraverso le quali gli esiti di tale ingaggio vengono portati al** (e considerati dal) **Consiglio di amministrazione**

La **politica di stakeholder engagement** è finalizzata a **disciplinare** in modo **strutturato e trasparente il dialogo** con gli stakeholder rilevanti, definendo:

- i **criteri** per l'individuazione delle categorie di stakeholder rilevanti
- le **modalità e i canali di dialogo** e comunicazione con gli stakeholder individuati
- i **ruoli e le responsabilità** nella gestione dell'engagement
- le **principali tematiche** oggetto di confronto e di interesse per gli stakeholder
- il **coinvolgimento e l'informativa al Consiglio di Amministrazione**
- le **modalità di rendicontazione** e informativa sugli esiti del dialogo e sulle iniziative intraprese a seguito dello stesso



Il Comitato pertanto invita le società di grandi dimensioni ad adottare, nel corso dell'esercizio 2026, una politica di dialogo con gli altri *stakeholder* rilevanti per la società (unita o separata dalla politica rivolta alla generalità degli azionisti).

La politica:

- identifica i criteri per individuare le categorie di altri *stakeholder* rilevanti per la società, definendo modalità adeguate per la comunicazione con i destinatari del dialogo;
- individua i soggetti e le funzioni aziendali cui è delegata la gestione del dialogo;
- identifica specifiche aree tematiche di interesse per il dialogo con gli altri *stakeholder* rilevanti per la società;
- attribuisce al Presidente dell'organo di amministrazione il compito di assicurare che l'organo stesso sia adeguatamente informato sullo sviluppo e sui contenuti significativi del dialogo intervenuto con gli altri *stakeholder* rilevanti per la società.



Le richieste degli ESRS (CSRD)

Il tema del dialogo con gli stakeholder è diventato ancora più rilevante anche a seguito dell'implementazione della Direttiva 2022/2464/UE, la cd. *Corporate Sustainability Reporting Directive* – **CSRD**

Sia la Direttiva sia lo standard di reporting di riferimento ESRS riconoscono il **coinvolgimento degli stakeholder** come elemento centrale, richiedendo alle imprese di rendicontare come tale processo è integrato nei sistemi di governance e nei processi decisionali, nonché in che modo contribuisce all'identificazione e alla valutazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità rilevanti, supportando anche il **processo di doppia materialità e orientando la definizione di strategie**, politiche e azioni di sostenibilità, nonché del **modello aziendale** dell'impresa

Gli Standard ESRS, nello specifico, richiedono di indicare:

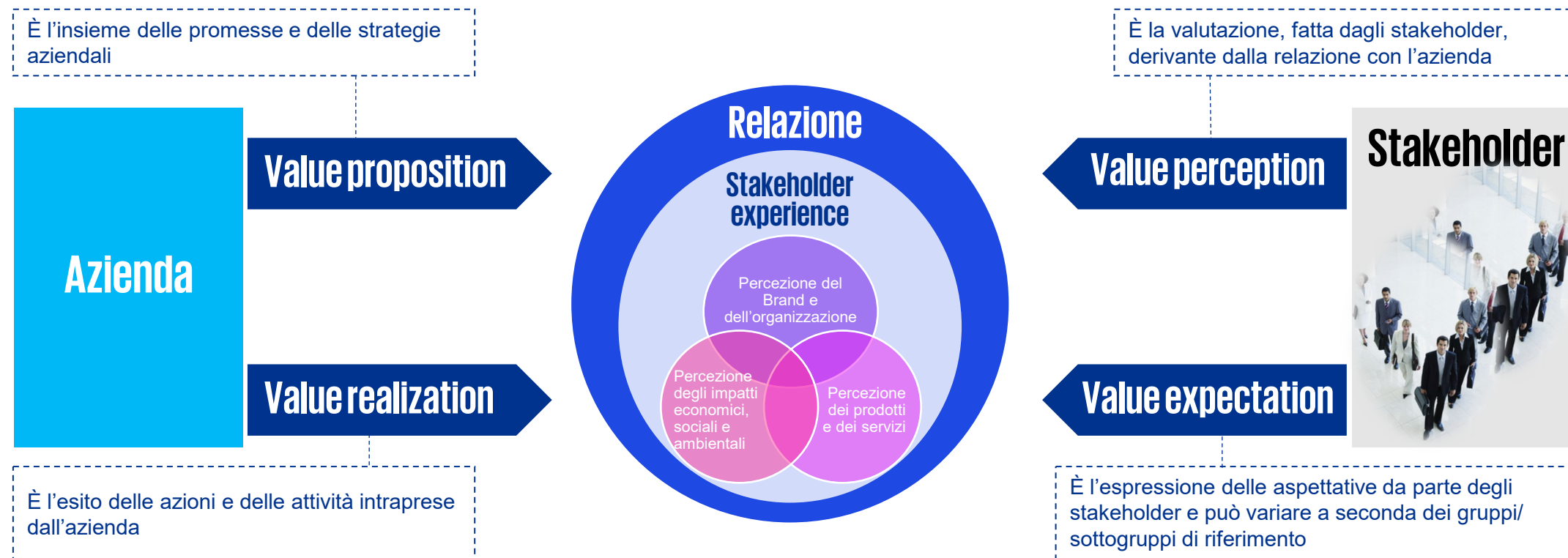
- i principali **portatori di interessi** dell'impresa
- se esiste un loro **coinvolgimento** e per quali categorie
- le **modalità** dell'engagement
- le **finalità** dell'engagement
- in che modo l'impresa tiene conto del **risultato**
- il **coinvolgimento e l'informativa agli organi di amministrazione, direzione e controllo**

Obbligo di informativa SBM-2 – Interessi e opinioni dei portatori di interessi

43. L'impresa indica le modalità con cui si tiene conto degli interessi e delle opinioni dei portatori di interessi nella strategia e nel modello aziendale.
44. Il presente obbligo di informativa serve a illustrare in che modo gli interessi e le opinioni dei **portatori di interessi** orientano la strategia e il **modello aziendale** dell'impresa.
45. L'impresa divulga una descrizione sintetica di quanto segue:
 - a) il coinvolgimento dei portatori di interessi, tra cui:
 - i. i principali **portatori di interessi** dell'impresa;
 - ii. se esiste un loro coinvolgimento e per quali categorie di portatori di interessi;
 - iii. come è organizzato;
 - iv. con quale finalità; e
 - v. in che modo l'impresa tiene conto del risultato;
 - b) la comprensione da parte dell'impresa degli interessi e delle opinioni dei principali **portatori di interessi** in quanto collegati alla strategia e al **modello aziendale** dell'impresa, nella misura in cui sono stati analizzati nel corso del processo di dovere di diligenza dell'impresa e/o del processo di valutazione della **rilevanza** (cfr. Obbligo di informativa IRO-1);
 - c) se del caso, modifiche alla sua strategia e/o al suo modello aziendale, tra cui:
 - i. il modo in cui l'impresa ha modificato o prevede di modificare la propria strategia e/o il modello aziendale per tenere conto degli interessi e delle opinioni dei portatori di interessi;
 - ii. eventuali ulteriori misure in corso di pianificazione e il calendario previsto; e
 - iii. se è probabile che tali misure modifichino il rapporto con i portatori di interessi e le loro opinioni; e
 - d) se e in che modo gli **organi di amministrazione, direzione e controllo** sono informati in merito alle opinioni e agli interessi dei **portatori di interessi** coinvolti per quanto riguarda gli impatti dell'impresa legati alla sostenibilità.

Stakeholder engagement e «successo sostenibile»

Lo stakeholder engagement realizzato in modo sistemico e strutturato rappresenta un valido strumento per creare allineamento tra Value proposition, aspettative, azioni e percezioni. L'azienda deve lavorare per generare un allineamento tra aspettative e impegni, lo stakeholder engagement consente di individuare e dimensionare, i gap che possono generarsi tra ciò che gli stakeholder si aspettano dall'azienda (anche a fronte di promesse), ciò che l'azienda realmente realizza e ciò che viene effettivamente percepito



The **governing body** should in the execution of its governance role adopt a **stakeholder-inclusive** approach that balances the needs, interests and expectations of **material stakeholders in the best interests of the organisation over time**. (Principio 16 del King IV Code)

Stakeholder engagement – Cosa, perché e chi

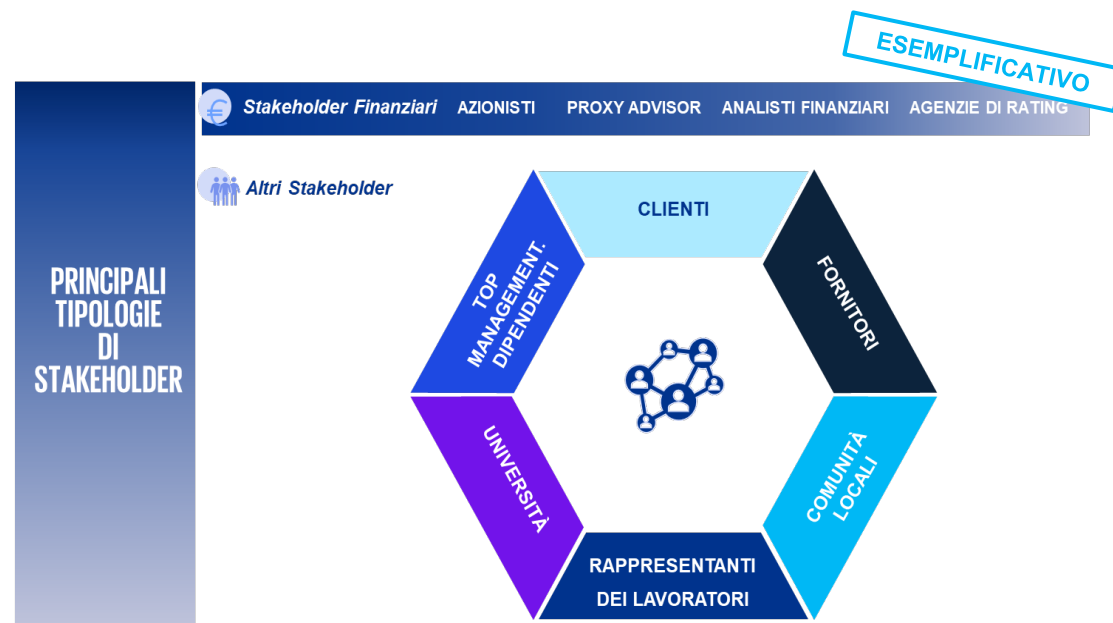
Vi è una crescente **consapevolezza** che le organizzazioni, per operare in modo **sostenibile** e **responsabile**, debbano tener conto delle aspettative e dei bisogni degli stakeholder con cui si interfacciano

Per questo ...

È fondamentale attivare un processo di coinvolgimento dei propri stakeholder (c.d. “Stakeholder Engagement”), processo attraverso cui un’organizzazione **identifica e dialoga in modo strutturato con i propri stakeholder** – ovvero individui, gruppi o organizzazioni che possono influenzare o essere influenzati dalle attività dell’azienda

Con l’obiettivo di ...

- Comprendere, **anticipare e gestire** eventuali **rischi ed opportunità** (emergenti) legati alla sostenibilità
- Migliorare la **reputazione, la consapevolezza e la fiducia**, creando un dialogo continuo e costruttivo tra organizzazione e stakeholder
- **Gestire correttamente i bisogni dei portatori di interesse**, allineandoli alle priorità aziendali e definendo migliori strategie e pratiche di sostenibilità
- **Migliorare la reportistica** aziendale in ambito sostenibilità, rafforzandone credibilità, qualità e trasparenza
- **Ottenere un contributo**, secondo diversi punti di vista esterni, nell’ambito della predisposizione o dell’aggiornamento dell’analisi di materialità (o **Doppia Rilevanza**)



Stakeholder Engagement | Livelli di coinvolgimento

Ogni soggetto o gruppo di soggetti ha interessi, aspettative, nei confronti dell'organizzazione. Pertanto, è opportuno definire dei **piani di coinvolgimento** mirati per ciascuna categoria di stakeholder identificata, per favorire una comunicazione efficace, una condivisione delle informazioni accurata ed una costruttiva collaborazione



— +	Livello di Coinvolgimento	Obiettivo	Esempi di modalità di coinvolgimento
	Informare	Fornire informazioni agli stakeholder (modalità di engagement unidirezionale)	Report, newsletter, sito web, comunicati, lettere
	Consultare	Raccogliere opinioni e feedback (modalità di engagement bidirezionale limitata)	Sondaggi, interviste, focus group
	Negoziare	Raggiungere uno specifico accordo (engagement bidirezionale limitato a questioni specifiche)	Contrattazione collettiva dei dipendenti attraverso i sindacati; incontri <i>one-to one</i> , contrattazione con controparti
	Coinvolgere	Collaborare, agendo in maniera indipendente, verso obiettivi concordati	Workshop partecipativi, tavoli di lavoro, processi di creazione di consenso
	Collaborare	Lavorare insieme in modo continuativo verso obiettivi concordati	Partnership, co-progettazione, joint venture
	Empowerment/Responsabilizzare	Prendere parte delle scelte strategiche aziendali	Comitati consultivi, governance condivisa

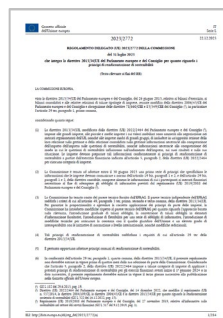
Principali standard e riferimenti

Vi sono diversi standard e framework, europei e internazionali, che possono essere utilizzati per implementare un'attività di stakeholder engagement in grado di garantire un approccio strutturato e coerente nella gestione delle relazioni con gli stakeholder, tra cui:

Standard di rendicontazione



GRI 3 – Material Topics 2021

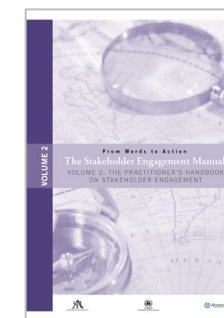
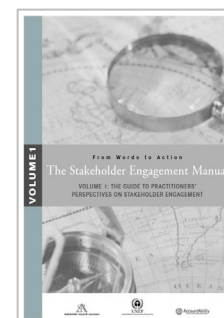


ESRS

Altri framework internazionali

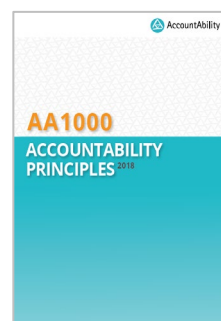


**ISO 26001 –
Linee Guida sulla
Responsabilità
Sociale**



**Altri riferimenti
sviluppati da
AccountAbility,
come guida
operativa**

**Standard sviluppati
da AccountAbility,
che fornisce linee
guida pratiche con
focus sullo
stakeholder
engagement
(AA1000SES)**



**OECD Guidelines
for Multinational
Enterprises & Due
Diligence Guidance**

Contatti



Lorenzo Solimene

Partner

KPMG Sustainability & Climate Change

E: Isolimene@kpmg.it

M: +39 348 8289044

[!\[\]\(4d25d87d94191bbe34f0046ad604e903_img.jpg\) Lorenzo Solimene | LinkedIn](#)



kpmg.com/socialmedia

© 2026 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.