



Credits: Darrell Gulin/Getty Images

Ruolo strategico dei Board nella Transizione verso una “Nature-Positive Economy”

*Working Paper #4 di Chapter Zero Italy
Gennaio 2025*

A cura di Manuela Macchi, Steering Committee Member di Chapter Zero Italy *con il contributo di:*
Enrico Maria Bignami, Membro Comitato di Controllo sulla Gestione di Masi Agricola e Associato Nedcommunity
Gaudiana Giusti, NED MCE Finance e Steering Committee Member di Chapter Zero Italy
Anna Paola Negri-Clementi, Socio Studio Pavesio e Associati with Negri-Clementi, Membro Comitato Scientifico di Nedcommunity
Severine Nervooort, Global Policy Director -Sustainability, Governance and Stewardship ICGN, NED Banca Popolare di Sondrio
Silvia Stefani, NED Leonardo e Banca Popolare di Sondrio, Chair Chapter Zero Italy
Valentina Zadra, Presidente CdA Alternative Capital Partners SGR, Associata Nedcommunity
Si ringraziano Stefano Pareglio, Presidente di Deloitte Climate& Sustainability e Professore Ordinario di Economia all'Università Cattolica del Sacro Cuore e Daniele Strippoli, Partner Deloitte Climate & Sustainability – Nature Service Leader North-Southern Europe per l'evento 'La Natura nei board' organizzato il 19.11.2024 insieme a Chapter Zero Italy.

Ruolo strategico dei Board nella Transizione verso una “Nature-Positive Economy”

Working Paper #4 di Chapter Zero Italy

Introduzione

In un contesto globale segnato dalla crescente attenzione alla protezione della natura e della biodiversità, i Board aziendali sono chiamati a integrare considerazioni sulla natura nella governance strategica. La mancata considerazione dei rischi e delle opportunità legati alla biodiversità può costituire una violazione dei doveri dei board member¹.

La Natura è un sistema complesso che comprende quattro reami: terra, acqua dolce, oceano e atmosfera.

Nella Natura vi sono diverse forme di vita e di esseri viventi (biodiversità), che sono alla base dei servizi ecosistemici da cui dipendono molte attività economiche. La perdita di questi servizi può comportare rischi finanziari e reputazionali per le aziende, anche attraverso le catene di approvvigionamento. I board member devono considerare questi aspetti nelle loro strategie e nei processi di gestione del rischio.

I servizi ecosistemici si suddividono in²:

1. **Servizi di approvvigionamento:** forniscono risorse (es. acqua, biomassa) essenziali per settori come l'agricoltura, l'energia e la farmaceutica.
2. **Servizi di regolazione:** regolano i processi ecologici (es. impollinazione, purificazione dell'acqua) necessari per settori come l'edilizia e il turismo.
3. **Servizi culturali:** offrono benefici immateriali (es. ricreazione, educazione) utili per i settori del turismo e dell'intrattenimento.

Secondo il World Economic Forum circa il 50% del PIL globale dipende dai servizi ecosistemici. Settori come l'agricoltura, il turismo, l'energia e la moda dipendono direttamente da risorse naturali e da processi come l'utilizzo del suolo, la purificazione dell'acqua e la regolazione del clima³.

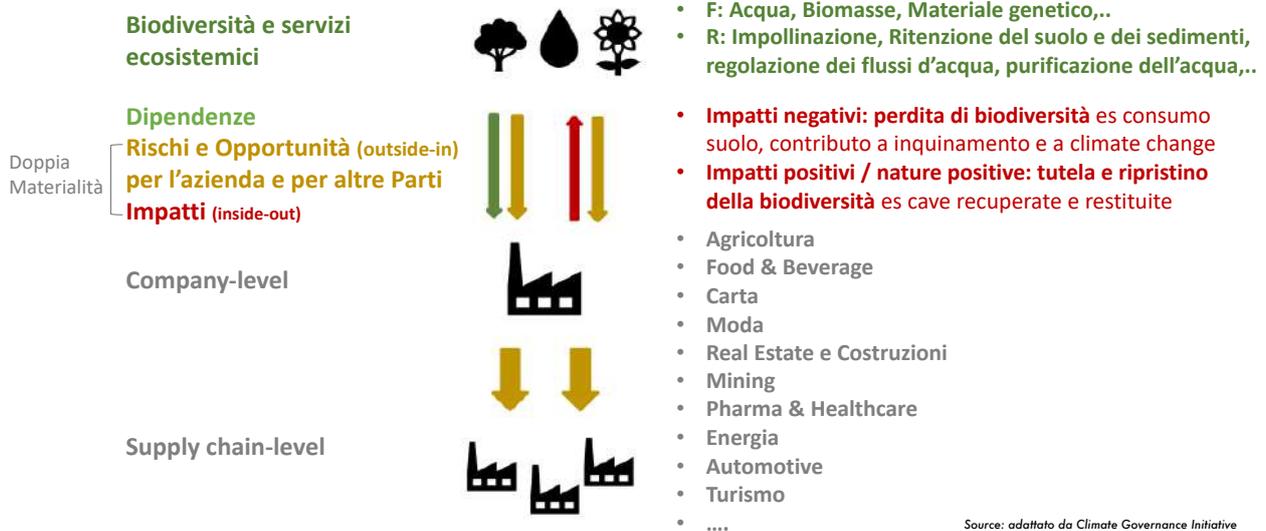
Tali dipendenze generano rischi diretti (es. interruzione dei servizi ecosistemici utilizzati) o indiretti (es. danni reputazionali o legali) sulle aziende (*outside-in*). D'altro canto, queste ultime danno luogo ad impatti attraverso l'uso di risorse naturali, emissioni di inquinanti e contributi al cambiamento climatico (*inside-out*). Queste valutazioni entrano a pieno titolo nell'analisi di doppia materialità prevista dalla CSRD.

¹ Biodiversity as a Material Financial Risk: What Board Directors Need To Know, Climate Governance Initiative con Commonwealth Climate and Law Initiative, Quarterly Update 4, March 2023.

² Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures, TNFD framework, Version v0.3 Beta Release, 2022 e World Economic Forum, Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy, January 2020.

³ Nature in the Boardroom: Guidance for boards of financial institutions in asking the right questions, UNEP-FI and Deloitte, October 2024.

Come la biodiversità influenza il business?



La perdita di biodiversità sta accelerando come testimoniano l'Università di Derby e il Living Planet Index Globale 2024 del WWF⁴: dal 1970 al 2020 le popolazioni animali osservate si sono ridotte del 73% (-2,6% annuo), mettendo a rischio gli ecosistemi e la loro stabilità.

Sei dei nove confini planetari⁵ sono stati superati, tra cui il climate change con l'eccessivo aumento della temperatura, l'integrità della biosfera, il cambio d'uso del suolo, le variazioni nell'acqua dolce, i flussi biochimici di azoto e potassio, oltre alle nuove entità quali i pesticidi, i PFAS e le micro e macroplastiche.

Questo documento si propone di esplorare il ruolo dei Board nella transizione verso modelli di business nature-positive, esaminando rischi, opportunità e buone pratiche.

1. Perché i Board Devono Agire?

Correlazione natura e clima: Stiamo vivendo la 'twin crisis' (clima e natura). Il cambiamento climatico minaccia la natura con l'aumento della temperatura che causa cambiamenti di stato, squilibri e disastri ambientale. Così facendo, da un lato depotenzia il ruolo della natura di sequestratrice del carbonio: le piante, gli oceani, i suoli / le torbiere sono responsabili di 1/3 del sequestro di carbonio a livello globale. D'altro canto, questo squilibrio fa sì che la natura esacerbi i rischi fisici climatici, rendendo più complesso il raggiungimento degli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

Rischi: Dal lancio del WEF Global Risk Report⁶ nel 2006 all'edizione 2025, gli impatti dei rischi ambientali si sono aggravati in intensità e frequenza. Inoltre, le prospettive per i rischi ambientali nel prossimo decennio sono allarmanti: a fronte di un generale peggioramento in gravità di tutti e i 33 rischi indagati nella Global Risks Perception Survey dallo scenario a 2 anni a quello a 10 anni, si evidenzia il

⁴ <https://biodiversitystripes.info/> e www.livingplanetindex.org

⁵ Stockholm Resilience Center.

⁶ WEF Global Risks Report 2025 a cura di Mark Elsner, Grace Atkinson, and Saadia Zahidi, Gennaio 2025.

deterioramento più significativo per i rischi ambientali. Si prevede che gli eventi meteorologici estremi diventeranno ancora più preoccupanti di quanto non lo siano già, con questo rischio in cima alla lista dei rischi a 10 anni per il secondo anno consecutivo, seguito dalla perdita di biodiversità e collasso degli ecosistemi⁷.

FIGURE C

Global risks ranked by severity over the short and long term

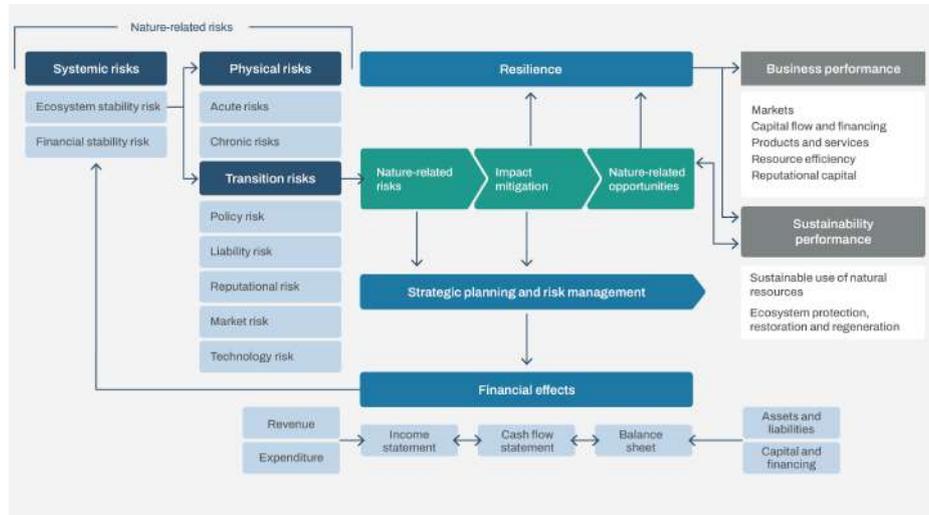
Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period.



La perdita di biodiversità comporta rischi significativi, come rischi fisici climatici, interruzioni nelle catene di fornitura, aumenti dei costi delle materie prime, boicottaggi da parte dei clienti, regolamentazioni punitive. Il rischio di biodiversità non si limita infatti solo ai rischi fisici e alle opportunità (es. nella catena di approvvigionamento delle materie prime) e ai rischi legali (es. responsabilità per gli impatti aziendali), ma comprende anche i rischi di transizione derivanti da politiche, regolamentazioni, risposte degli investitori e dei clienti alla perdita di biodiversità (es. divieti di importazione o leggi contro la deforestazione: 900 bilioni di fatturato annuale corporate è a rischio a causa dei rischi legati alla deforestazione), che si traducono in effetti finanziari (Ricavi, OPEX, CAPEX, costo del capitale, valore degli asset in bilancio) e in rischi sistemici. Financial Stability Board, Luglio 2024: “[Nature] risks may have profound effects on both the real economy and [...] on the financial system through [...] credit risks, market risks and operational risks, and indeed with potential feedback to the real economy again.”⁸

⁷ [Articolo](#) ‘I rischi ambientali e climatici non lasciano la top ten’ a cura di Manuela Macchi, Chapter Zero Italy su La Voce degli Indipendenti, gennaio 2025.

⁸ Citazione nel documento ‘Taking TNFD to the Board’ a cura di Chapter Zero e Green Finance Institute, settembre 2024.



La natura nel Board di una istituzione finanziaria di Annapaola Negri Clementi

Una maggiore consapevolezza della nostra connessione con la Natura può influenzare le nostre scelte, promuovendo la conservazione della biodiversità e un uso sostenibile delle risorse. Quando si parla di Natura non si può prescindere dal nesso con il clima che mette in evidenza come i cambiamenti climatici possano esacerbare gli squilibri degli ecosistemi naturali, portando a rischi aggiuntivi ma anche opportunità, come ogni nuovo cambiamento.

La protezione della Natura e la lotta contro i cambiamenti climatici diventano quindi priorità fondamentali anche per le istituzioni finanziarie che mediante gli investimenti possono indirizzare i capitali a favore di progetti che tutelino la Natura e i suoi equilibri, mitigando i rischi connessi e sviluppando le relative opportunità, garantendo resilienza al proprio modello di business e a quello delle aziende finanziate e agli ecosistemi.

La Direttiva CSRD, grazie all'analisi di doppia materialità, ha incentivato un'analisi degli impatti, rischi e opportunità legati alle proprie attività ma anche all'intera catena del valore (up stream - fornitori e downstream - clienti). La stessa CSRD invita a tener conto nel condurre questo esercizio delle interdipendenze tra i vari temi ambientali e tra di essi e il cambiamento climatico.

Le istituzioni finanziarie devono, dunque, attrezzarsi per sviluppare conoscenze dei temi relativi alla Natura, identificare rischi e canali di trasmissione, e successivamente identificare strategie che includano soluzioni di mitigazione del rischio, favorendo opportunità e impatti positivi sulla Natura.

L'introduzione di KPI, all'interno del Risk Appetite Framework, legati ad obiettivi a favore della Natura, analogamente a quanto sperimentato fin qua per i temi ESG, in relazione al sistema di remunerazione può incentivare l'adozione e l'affinamento dell'erogazione del credito tenendo in debita considerazione la valutazione degli impatti e dei rischi connessi ai temi della Natura.

Questa nuova attitudine - di rispetto nei confronti della Natura - non potrà che essere progressivo, proporzionato e pragmatico vista la complessità della materia e la pressante esigenza di creare consapevolezza, competenze e diffusione degli impatti/rischi e opportunità legati a tali temi.

Biodiversità e sistema agroalimentare: un importante paradosso. Di Gaudiana Giusti

Da una parte la biodiversità è fondamentale per garantire la salute degli ecosistemi agricoli e la capacità di questi di fornire risorse naturali vitali, come acqua, suolo sano e polline per la fertilizzazione. L'agricoltura dipende in modo diretto dalla biodiversità, che ne supporta il funzionamento e la resilienza. La perdita di biodiversità sta diventando una delle minacce più gravi per l'agricoltura. Dall'altra parte, assistiamo a pratiche agricole non sostenibili, come l'uso eccessivo di pesticidi, l'agricoltura intensiva e la monocoltura, che hanno avuto ed hanno un impatto devastante sulla biodiversità. In generale, la conservazione della biodiversità è essenziale per garantire un sistema agricolo sostenibile e resiliente. La biodiversità non solo supporta la produzione alimentare, ma è anche cruciale per la sicurezza alimentare e per contrastare le sfide globali come il cambiamento climatico. Adottare pratiche agricole che favoriscono la biodiversità è fondamentale per creare un futuro agricolo sostenibile e duraturo.

La sostenibilità nei sistemi agroalimentari è un concetto complesso e multidimensionale, che include una vasta gamma di aspetti e sfide da affrontare. Se da un lato la riduzione dell'impronta ambientale è essenziale per preservare la capacità degli ecosistemi di produrre cibo adeguato e sicuro per una popolazione globale in crescita, è altrettanto importante la rilevanza degli aspetti di sostenibilità sociale ed economica. La sfida per raggiungere una produzione agroalimentare più sostenibile richiede l'integrazione e la sinergia tra settori, tecnologie innovative e una combinazione di tematiche sociali, economiche e ambientali. Questo è un processo che coinvolge dimensioni tecniche, di governance e finanziarie, pertanto non esiste una sola soluzione, ma piuttosto molteplici percorsi (FAO, 2017).

Esiste un ampio consenso sul ruolo rilevante della tecnologia nell'incrementare la sostenibilità dei sistemi agroalimentari. L'applicazione di tali tecnologie può avere un ruolo importante sia nel monitoraggio dei rischi fisici e di transizione, sia nell'attuazione di strategie di adattamento (eg. attraverso smart irrigation, uso di droni) e mitigazione (eg. attraverso efficienza energetica e logistica più sostenibile).

Anche la governance ha un ruolo determinante. Le politiche climatiche e le comunità finanziarie richiedono sempre più al consiglio di amministrazione di adottare piani di transizione, fissare obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra, dare evidenza dei progetti di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, spiegare come l'azienda affronta l'economia circolare, l'inquinamento, la biodiversità e gli ecosistemi. In particolare, l'industria agroalimentare è impattata dalla disciplina comunitaria direttamente (attraverso le proprie obbligazioni) e indirettamente (a causa delle richieste da parte dei clienti e delle istituzioni finanziarie). Un numero crescente di Banche Centrali (a partire dalla BCE) sta prendendo provvedimenti per affrontare la perdita di biodiversità come un rischio sistemico da gestire per preservare gli ecosistemi, come sottolineato dal NGFS (Network for Greening the Financial System, che include più di 100 banche centrali e autorità di vigilanza). L'interesse del settore finanziario per il clima e la biodiversità porterà al settore agroalimentare un maggiore scrutinio, ma anche maggiori risorse per i piani di transizione.

Il tema è complesso, ma la tecnologia sta avanzando a un ritmo incredibile: le soluzioni sono disponibili e la comunità finanziaria è sempre più aperta a supportare la transizione. L'attenzione di regolatori, attori finanziari e consigli di amministrazione si sta effettivamente spostando più ampiamente dalla mera mitigazione dell'impatto sul clima (attraverso la riduzione delle emissioni) alla protezione della natura e preservazione della biodiversità. Questo porterà sicuramente più benefici e attenzione all'industria agroalimentare.

Opportunità di Business: Spostarsi su pratiche nature-friendly può creare opportunità di business, come prodotti innovativi a minor impatto sulla Natura, la riduzione dei costi di produzione per un minor utilizzo di materie prime / risorse naturali e la crescita del valore del brand per riconoscimento del valore della Natura da parte dei consumatori.

Qualche esempio:

- [Natura&co with support from Morgan Stanley](#) ha emesso un sustainability-linked bond del valore di 1 billion con performance target legati all'aumento dell'utilizzo di packaging riciclato post-consumer, riducendo così il consumo di materiali vergini.
- [I fornitori di Tesco](#) hanno ricevuto dal Santander tassi di finanziamento preferenziali a fronte di investimenti in cambiamenti quali l'adozione di pratiche agricole rigenerative a supporto del raggiungimento dei target emissivi nello Scope 3 di Tesco.
- [Tetra Pak](#) si è impegnata a ridurre il prelievo di acqua del 35% al 2030, contenendo così sia i costi operativi sia la pressione sulle risorse idriche locali
- [Climate Asset Management](#), una joint venture tra HSBC e Pollination, ha raccolto 1 miliardo di dollari in Asset Under Management (AUM) e ha pubblicato un rapporto TNFD. La sua strategia per il capitale naturale mira a fornire rendimenti mentre ripristina e protegge i paesaggi naturali.

La transizione verso modelli di business a minor impatto sulla Natura può portare opportunità di business per oltre 10 trilioni di dollari e 395 milioni di posti di lavoro a livello globale entro il 2030.

L'elemento "natura" come viene valorizzato nel mondo del Private Capital? di Valentina Zadra

Nel mercato del private capital italiano, l'85% dei gestori dichiara ormai di integrare i fattori ESG in tutte le fasi di investimento (inclusa quella di costituzione della *pipeline*) e di non monitorare i fattori ambientali solo nel 10% dei casi.¹ Ciò dipende da varie motivazioni, *in primis* dalla richiesta degli investitori e, poi, dalla ormai verificata caratterizzazione dei fattori ESG come elemento generativo di efficienza e di rendimenti a limitata volatilità.²

Nell'ambito Private, la redditività dell'investimento resta un vincolo imprescindibile anche negli investimenti ESG e solo nella finanza ad impatto è al momento possibile individuare investitori (es., *family office* o fondazioni) disponibili ad accettare una riduzione della remunerazione rispetto ai livelli del mercato.

Per quanto riguarda in particolare l'elemento "natura", nei fondi alternativi chiusi, in particolare di VC, che investono in start-up, PMI o microimprese, i rischi legati a tale fattore sono spesso più chiari e identificabili di quanto non lo siano nei fondi aperti o di PE che investono in società quotate o di larghe dimensioni nelle quali (anche in ragione dell'attività condotta) tali rischi possono essere molto "distanti" o difficili da individuare con precisione. Ciò dipende soprattutto dal fatto che nel Private capital le aziende investite sono di norma abbastanza piccole, hanno *supply chain* spesso più corte o più facilmente gestibili ed hanno una presenza territoriale più circoscritta.

Nel Private capital, gli aspetti legati all'impatto di una potenziale *target* sulla natura e della natura su una *target*, sono ormai di prassi oggetto di specifici approfondimenti nell'ambito dei report di *due diligence* ESG, che gli organi di gestione esaminano prima di assumere una delibera di investimento. La *due diligence* ESG e le relative analisi, infatti, includono di solito la verifica del fatto che le attività condotte dalla potenziale *target* non abbiano impatti negativi sulla natura (es., biodiversità) ovvero non siano condotte in un'area geografica caratterizzata da profili di rischio ambientale (es., scarsità di risorse naturali (v. acqua), area a rischio frane, alluvioni, terremoti) che, se non gestiti e/o mitigati, possono compromettere l'investimento effettuato.

La valutazione di rischi legati alla biodiversità e tutela degli ecosistemi è stata sino ad ora ricondotta genericamente alla categoria dei rischi ambientali; solo ora si sta ponendo un faro sulla loro rilevanza specifica e sui loro potenziali impatti tramite lo sviluppo di strumenti di raccolta dati sufficientemente granulari da includere informazioni su tali tipologie di rischi.

Per quanto riguarda, infatti, i rischi relativi a biodiversità, ecosistemi e, più in generale, protezione della natura, i produttori ufficiali di dati quali ISTAT e ISPRA stanno ampliando ed arricchendo i loro database pubblici al fine di permettere ad investitori ed imprese di disporre di dati che permettano, tra l'altro, la valutazione di questi ed altri rischi ambientali nonché la tutela delle aree protette o soggette a vincoli naturalistici.

L'importante è dunque ora assicurarsi che i Consigli di Amministrazione diano il giusto peso al fattore "natura", vista l'indiscussa interdipendenza tra le attività produttive che l'uomo conduce e le risorse e gli ecosistemi naturali di cui tali attività (e l'essere umano) necessitano.

¹ AIFI, Survey ESG, Private Capital e Sostenibilità, 2024

² Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, Quaderno di Finanza Sostenibile n. 4, giugno 2024

Investitori istituzionali: Più di 200 investitori istituzionali globali (\$28 trilioni in AUM) stanno facendo engagement con le società investite sulla Natura attraverso PRI Spring Initiative e Nature Action 100⁹ perché facciano disclosure sulle loro strategie sulla Natura e Biodiversità in linea con i target e i goal definiti dal Kunming Montreal Global Biodiversity Framework - Target 15 approvato nel 2022 in occasione della COP15, oltre che sui loro framework di risk management (TNFD). Norges Bank Investment Management: *“As an investor, we expect companies to be transparent on how they depend on and impact biodiversity and ecosystems”*¹⁰.

Perché la biodiversità è un argomento sempre più importante per gli investitori istituzionali? Di Severine Neervoort

La biodiversità globale sta scomparendo a un ritmo molto rapido e il capitale naturale su cui ci basiamo è in via di degrado. Ciò significa che le imprese potrebbero essere esposte a perdite finanziarie, che avrebbero un impatto sui rendimenti degli investitori.

La natura è sempre più in primo piano nell'agenda degli investitori perché i rischi legati alla natura sono (o potrebbero diventare) finanziariamente rilevanti per le aziende di molti settori. Ciò è particolarmente importante per gli investitori che hanno un orizzonte di lungo termine.

Attualmente gli investitori *'are in the dark'*. Vogliono capire meglio in che misura le aziende si affidano agli ecosistemi e come questi le influenzano. Per questo motivo gli investitori insistono affinché le società forniscano informazioni migliori. Attualmente, ottenere dati accurati e affidabili sulla natura rimane una sfida.

Gli investitori devono capire: 1) se una società sta affrontando rischi materiali legati alla natura che potrebbero influenzare la sua capacità di creare valore a lungo termine; 2) gli investitori vogliono anche valutare meglio come il loro portafoglio complessivo è esposto ai rischi correlati alla biodiversità - e adottare misure per attenuare tali rischi; 3) Se sei un investitore 'universale' (con un portafoglio globale, diversificato e un orizzonte di lungo termine), devi monitorare attentamente i rischi sistemici. Questi investitori ritengono che "mercati dei capitali sani dipendono da un'economia, una società e un ambiente sani". Ecco come la descrive, per esempio, Fidelity.

Come intendono mitigare gli investitori i rischi legati alla natura? Disinvestire da società ad alto rischio è un'opzione, spesso non la preferita. Un'altra opzione è la "stewardship": impegnarsi con le aziende, sfruttare la propria influenza per spingere a favore di pratiche commerciali più sostenibili - e tenere in portafoglio le aziende responsabili.

Detto questo, siamo ancora alle prime fasi, la maggior parte degli investitori sta solo iniziando il proprio lavoro sulla biodiversità e sono consapevoli che anche le aziende sono all'inizio del loro percorso.

Normative: A livello internazionale, sono in aumento le normative che richiedono alle imprese di integrare considerazioni sulla natura nei loro processi decisionali e nei report di sostenibilità. Esistono già esempi di litigation sul tema in Australia, Canada, India, Sudafrica e Regno Unito.

⁹ <https://www.natureaction100.org/> e <https://www.unpri.org/investment-tools/stewardship/spring>

¹⁰ Norges Bank Investment Management, Biodiversity and ecosystems Expectations of companies.

L'Unione Europea, con Direttive quali la Nature Restoration Law, la CSRD, la CS3D, l'EUDR o la Direttiva Materie Prime critiche, guida ulteriormente il cambiamento verso modelli di business resilienti e nature-positive.

Ad oggi, l'81% degli habitat in Europa versa in un cattivo stato di conservazione e numerosi studi evidenziano come le superfici protette siano insufficienti, la gestione spesso inefficace e le crescenti pressioni antropiche mettano a rischio gli obiettivi di conservazione. Per affrontare questa situazione preoccupante, ad agosto 2024 è entrata in vigore la Restoration Law sul ripristino della natura. La *Nature Restoration Law* è uno dei pilastri portanti dello European Green Deal, ed è uno strumento innovativo e fondamentale per invertire la rotta dell'attuale crisi della biodiversità. L'innovazione del regolamento è il passaggio dalla tutela degli ambienti naturali europei di valore naturalistico al garantire una nuova funzionalità agli ecosistemi degradati. Uno degli obiettivi principali è quello di ripristinare almeno il 20% degli habitat degradati entro il 2030, per arrivare al 90% nel 2050. Fino al 2030 le attività si dovranno concentrare prevalentemente nelle aree protette a livello europeo, quelle che fanno parte della Rete Natura 2000, istituite sulla base della Direttiva Habitat. In particolare, gli stati membri devono ripristinare almeno il 30% delle torbiere drenate per il 2030 e il 50% entro il 2050. Nelle aree agricole sarà obbligatorio misurare tre diversi indicatori di biodiversità (abbondanza farfalle comuni, stock di carbonio organico nei terreni, percentuale di superficie agricola con elementi caratteristici del paesaggio a elevata diversità) e ottenere per gli anni futuri un miglioramento degli andamenti di almeno due di questi parametri. Altro parametro di cui si vuole invertire la tendenza attualmente negativa è il numero degli impollinatori. Per quanto riguarda i corsi d'acqua, l'obiettivo è quello di ripristinare almeno 25.000 km di fiumi a scorrimento libero entro il 2030, attraverso l'eliminazione delle tante barriere obsolete ancora presenti. Per quanto riguarda le città, non sarà consentito un consumo suolo che vada a discapito delle aree verdi, e si dovrà al contrario incrementare progressivamente tali aree e la copertura arborea. A proposito di alberi, la Nature Restoration Law punta a un aumento della biodiversità forestale, attraverso una gestione che mantenga una diversificazione delle età degli alberi e delle specie, nonché garantisca un aumento della diversità e abbondanza delle specie di uccelli boschivi. Oltre a questo, sarà obbligatoria la piantumazione di nuovi alberi (almeno tre miliardi entro il 2030 in tutto il territorio UE).

La *CSRD* è Direttiva europea che richiede alle imprese di fornire informazioni dettagliate e standardizzate (sulla base dei nuovi ESRS (European Sustainability Reporting Standards), sviluppati dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)) sulle loro performance ambientali, sociali e di governance (ESG), unitamente alla governance, alla strategia e agli impatti / rischi / opportunità (IRO). Si tratta di un aggiornamento della precedente NFRD (Non-Financial Reporting Directive), con un ampliamento del numero di imprese coinvolte (si applica a tutte le grandi imprese e, gradualmente, anche a PMI quotate) e un miglioramento della qualità e della comparabilità delle informazioni. L'obiettivo ultimo è quello di fornire trasparenza agli investitori e agli stakeholder per decisioni più sostenibili. Gli standard ESRS E1-E5 affrontano le tematiche ambientali, dal clima (E1-E2) alla biodiversità (E4). Le aziende devono identificare dipendenze, impatti, rischi ed opportunità, impatti finanziari ed azioni per prevenire e mitigare

La *CS3D* è la Direttiva che impone alle aziende di gestire i rischi di impatto ambientale e violazioni dei diritti umani lungo tutta la catena del valore (fornitori, partner, ecc.) con la finalità di responsabilizzare le imprese verso pratiche sostenibili e più etiche. Le aziende devono identificare, prevenire e mitigare questi impatti ed integrare la sostenibilità nelle strategie aziendali. La CS3D richiede alle aziende di adottare un processo strutturato di due diligence per identificare e affrontare i loro impatti negativi sull'ambiente, inclusa la perdita di biodiversità. Questo significa mappare gli impatti lungo la catena del

valore (dai fornitori alle operazioni dirette), prevenire e mitigare le attività che contribuiscono alla deforestazione, al degrado degli habitat naturali, all'inquinamento e al sovra-sfruttamento delle risorse naturali ed infine rimediare eventuali danni attraverso azioni di ripristino o risarcimento.

La *EUDR* è il regolamento che vieta l'importazione e la vendita nell'UE di prodotti legati alla deforestazione. Riguarda prodotti quali la soia, il caffè, l'olio di palma, il legname, il cacao, la gomma e i derivati (es. carne e mobili). L'obiettivo della regolamentazione consiste nel ridurre l'impatto globale dell'UE sulla deforestazione e promuovere filiere trasparenti. Le aziende delle filiere impattate devono dimostrare (tramite due diligence) che i loro prodotti non provengono da terreni deforestati dopo il 2020.

La *Direttiva sulle Materie Prime Critiche* (Critical Raw Materials Act - CRMA) è una proposta chiave dell'Unione Europea per ridurre la dipendenza da Paesi terzi per l'approvvigionamento di materie prime critiche quali ad esempio le terre rare, il litio, il cobalto, il nichel e il manganese. Queste materie sono fondamentali per la transizione verde e la transizione digitale, oltre che per settori strategici come l'energia, l'automotive, la difesa e le tecnologie innovative. Una delle sfide future delle aziende sarà quella di aumentare il recupero delle materie prime critiche dai rifiuti industriali e dalle tecnologie dismesse.

Benchmark di mercato: Ad ottobre 2024, oltre 500 aziende, rappresentanti 6,5 trilioni di dollari di capitalizzazione di mercato, hanno aderito alla TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures), framework allineato con la TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures), i GRI Standards, l'ISSB, gli Standard ESRS di EFRAG il cui scopo è guidare le aziende nell'identificazione, valutazione e gestione dei rischi e delle opportunità legati alla natura.

4. La TNFD

La TNFD¹¹ è un'iniziativa globale, guidata dal mercato, science-based e supportata dai governi, volta ad aiutare le aziende e le istituzioni finanziarie ad integrare la natura nei loro processi decisionali.

La TNFD è stata istituita per progettare e sviluppare un quadro globale di gestione del rischio e di disclosure per le organizzazioni, al fine di riferire e agire sulle questioni legate alla natura, per informare meglio il processo decisionale delle imprese e dei fornitori di capitale, e, in ultima analisi, contribuire a un cambiamento nei flussi finanziari globali da risultati nature-negative verso risultati nature-positive. Dopo due anni di progettazione e sviluppo in collaborazione con partner e il beneficio di ampie consultazioni con gli operatori del mercato e altre parti interessate, a fine settembre 2023 la TNFD ha pubblicato le proprie raccomandazioni finali. L'adozione è volontaria.

Le raccomandazioni della TNFD forniscono ad aziende e istituzioni finanziarie di tutte le dimensioni un quadro per la gestione del rischio e la disclosure, al fine di identificare, valutare, gestire e, dove opportuno, divulgare le questioni legate alla natura.

Costruita sulla base della precedente TCFD (sui rischi climatici), la TNFD adotta un approccio chiaro e strutturato (LEAP¹²) per integrare la biodiversità nella strategia aziendale. David Atkin, CEO, Principles for Responsible Investment (PRI) *“Building on the groundwork established by the Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework, the TNFD has produced a set of recommendations which will be integral*

¹¹ TNFD “Introduction to TNFD Recommendations”, Marzo 2024.

¹² TNFD Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: the LEAP approach, Dicembre 2024.

in improving investor access to meaningful and consistent data. The financial and economic implications of biodiversity loss are vital topics for investors to take on and are fundamentally inseparable from their wider considerations on climate. As such, the PRI calls on investors and other economic actors to initiate their TNFD disclosure journeys, building on the learnings from voluntary adoption of the TCFD recommendations.”

La TNFD è organizzata intorno ai 4 pilastri ormai comuni alla TCD e agli ESRS:

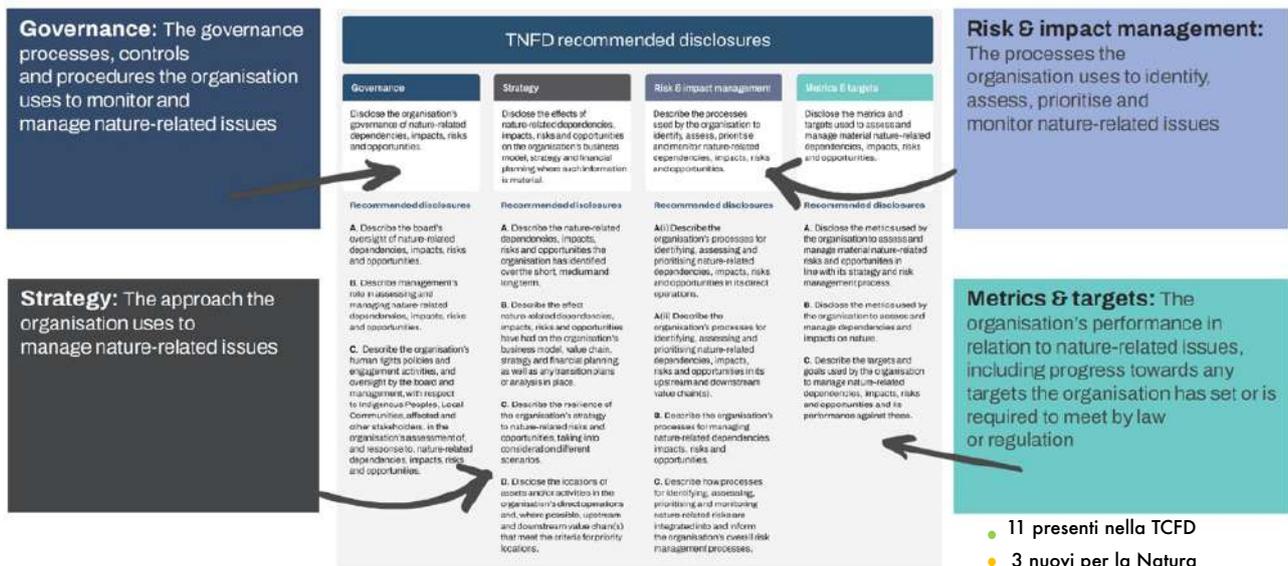
- **Governance:** Governance di impatti, rischi e opportunità connesse alla natura;
- **Strategia:** Effetti degli IRO materiali connessi alla natura sul business model, sulla strategia, sulla pianificazione economico-finanziaria;
- **Gestione degli IRO:** Processi per valutare, prioritizzare e monitorare gli IRO all’interno dell’azienda e lungo la catena del valore;
- **Metriche e Obiettivi:** Performance e Progressi verso i target nature-related.

Le disclosure sono 14, di cui 11 comuni alla TCFD e 3 rappresentanti una novità.

Le nuove disclosure riguardano i seguenti pilastri ed ambiti:

- **Governance:** Descrizione delle Politiche sui Diritti Umani e sullo Stakeholder Engagement nei confronti delle popolazioni indigene e delle comunità locali
- **Strategia:** Descrizione della Localizzazione degli asset e delle attività che riguardano le operation aziendali oltre che – ove possibile - quelle a monte e a valle rispetto all’organizzazione.
- **Gestione degli IRO:** Descrizione dei processi aziendali per identificare, valutare e prioritizzare le dipendenze, gli impatti, i rischi e le opportunità connessi alla natura lungo la catena del valore.

14 recommended disclosures across four pillars



È stata garantita una forte operabilità con altri framework internazionali – oltre alla TCFD – quali ad esempio GRI, CDP, IFRS e ESRS di EFRAG. Qui dedichiamo una riflessione particolare sulla correlazione con gli ESRS.¹³



Di seguito sono riportate le principali evidenze:

- **Concetti e definizioni:** sia la TNFD che gli ESRS raccomandano la necessità di divulgare gli impatti, i rischi e le opportunità legati alla natura nonché le dipendenze dalla natura nella misura in cui generano rischi materiali.
- **Doppia materialità:** gli ESRS richiedono che le informazioni siano basate su un principio di doppia materialità, mentre la TNFD favorisce l'uso di un approccio a doppia rilevanza per quanto detto in precedenza.
- **Approccio LEAP:** la TNFD ha sviluppato l'approccio LEAP, che è una guida suggerita per gli operatori del mercato per identificare e valutare le proprie questioni relative alla natura. Gli ESRS affermano che le società possono effettuare la loro valutazione di materialità sui componenti di sostenibilità dell'inquinamento, delle acque, della biodiversità e degli ecosistemi e l'economia circolare (tutti gli standard ambientali ESRS oltre il cambiamento climatico) utilizzando l'approccio LEAP.
- **Pilastrini di rendicontazione:** sia le disclosure raccomandate dalla TNFD sia quelle degli ESRS sono organizzate attorno ai quattro pilastri di disclosure della TCFD, ora incorporate negli IFRS dell'ISSB. Questi pilastri sono: Governance, Strategia, Gestione del rischio e Metriche e Obiettivi.
- **Disclosure e metriche raccomandate:** tutte le 14 disclosure raccomandate dalla TNFD sono trattate negli ESRS. Vi è inoltre una forte coerenza tra le metriche di base della comunicazione globale della TNFD e le metriche correlate negli ESRS.

¹³ EFRAG e TNFD, Corresponding Mapping, Giugno 2024.

5. Le Priorità per i Board

Il World Economic Forum ha adattato i Principi di buona governance del clima redatti nel 2019,¹⁴ suggerendo l'integrazione della natura:

- **Accountability** Il board è responsabile nei confronti degli azionisti per la resilienza a lungo termine dell'azienda, inclusi i cambiamenti nel panorama aziendale che potrebbero creare rischi e opportunità legati al clima e alla natura. Il ruolo del Consiglio di Amministrazione è centrale sia in termini di indirizzo, sia in termini di monitoraggio dello stato di avanzamento del piano di transizione climatica e ambientale. Se questo è vero, è necessario che il Consiglio di Amministrazione assicuri che i piani elaborati dal management siano effettivamente “messi a terra” attraverso una articolazione molto granulare all'interno dell'organizzazione, articolazione che coinvolga team interfunzionali e una declinazione dei KPI su molteplici livelli organizzativi. Citiamo la case history di [*Teck Resources Limited \(Teck\)*](#), società canadese del settore minerario, che è stata uno dei primi operatori del settore a definire un goal nature-positive al 2030, con un'attenzione particolare al legame con gli impatti sul clima e sulle popolazioni indigene: “*One of the first miners to commit to nature positive goal by conserving or rehabilitating at least three hectares for every one hectare affected by our mining activities*”. Da menzionare 9 aziende tra cui Holcim Ltd, TetraPak, Engie, Decathlon, per aver pubblicato una strategia sulla Natura validata da Now for Nature initiative.
- **Subject Command e Board Structure:** i board devono assicurarsi di avere al proprio interno amministratori con le giuste competenze per stimolare il dibattito con frequenza, sia nei comitati (Comitato Rischi e Comitato Sostenibilità o congiunto, in primis ma non solo) sia nel consiglio. Queste competenze servono anche per instaurare il giusto dialogo con i membri dell'executive management e garantire così l'attuazione del piano di transizione climatica e verso modelli di business sempre più sostenibili.
- **(Double) Materiality Assessment:** il cambiamento climatico e la natura – tra loro interconnessi – rappresentano rischi finanziari che sono diversi a seconda del tipo di azienda. È necessario quindi identificare quali parti del modello di business e della catena del valore sono maggiormente esposte e stabilire priorità basate su una valutazione di materialità che consideri dipendenze, impatti, rischi ed opportunità legate alla natura. Di questo si è già trattato anticipatamente e in ogni caso rientra tra i doveri delle società rientranti nel perimetro della CSRD. Consigliato l'utilizzo di database di geolocalizzazione per affinare la valutazione, quali ad esempio ENCORE e WRI Aqueduct tool, oltre che l'organizzazione di visite presso i siti coinvolti (*‘pay a visit to Nature’*). **La UN PRI e l'UNEP-WCMC** hanno sviluppato mappe per mostrare i punti caldi del relativo esaurimento del capitale naturale su scala globale, disponibili per la visualizzazione in ENCORE - uno strumento interattivo online che evidenzia come le imprese possano essere esposte ad un cambiamento ambientale accelerato.
- **Strategic Integration:** le considerazioni sulla biodiversità devono diventare parte integrante delle strategie e dei piani aziendali, dei processi, delle decisioni di investimento e della remunerazione.

¹⁴ World Economic Forum, “How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding Principles and Questions”, 2019.

Condurre analisi circa le dipendenze, gli impatti, i rischi e le opportunità nature-related consente alle aziende di:

- comprendere meglio le modalità con cui la natura contribuisce alle loro attività;
- definire quali azioni adottare per proteggere le risorse essenziali al proprio business;
- strutturare strategie di mitigazione e di de-risking con l'obiettivo di incrementare la resilienza del business.

Interessante citare il caso del **Gruppo Kering** che nel 2021, insieme a Conservation International, ha costituito il **Regenerative Fund**, allineato con la strategia di Kering sulla biodiversità, allo scopo di convertire in spazi di agricoltura rigenerativa (e quindi a favore della lotta contro il cambiamento climatico, della natura, delle capacità di sostentamento) entro il 2026 1 milione di ettari di terreni coltivati e pascoli destinati alla supply chain del settore della moda. Da un lato, il Fondo ambisce a dimostrare come la natura, i cambiamenti climatici e le capacità di sostentamento possano evolvere al meglio, grazie alla trasformazione delle pratiche agricole. D'altro canto, si adopera per supportare un nuovo approccio alla supply chain e all'approvvigionamento nel settore della moda mediante la scalatura della qualità e della quantità. Infine, il Fondo mira a ottenere risultati concreti in termini di biodiversità e cambiamento climatico, sostenendo nel contempo il benessere animale e le capacità di sussistenza rurali attraverso l'impiego di strumenti e metodi scientifici più recenti;

- **Incentivization:** le considerazioni sulla biodiversità come parte del piano di transizione climatica e ambientale e in generale parte della costruzione del successo sostenibile della società devono diventare parte integrante della remunerazione. Per questo tema si rimanda l'approfondimento al [working paper #2 su politiche di remunerazione ed engagement a supporto della transizione climatica](#)¹⁵ redatto dal **RG Remunerazione di Nedcommunity e da Chapter Zero Italy in collaborazione con Georgeson**.
- **Reporting and Disclosure:** una rendicontazione chiara dei rischi, delle opportunità e delle strategie con obiettivi e metriche che evidenzino 'la presa in carico' del clima e della natura da parte del board è fondamentale per attrarre investitori e mantenere la fiducia degli stakeholder. Gli standard ESRS sono già interoperabili con la TNFD. Molto interessanti sono le guide settoriali in pubblicazione¹⁶. Inoltre, si segnalano due iniziative: il Science Base Targets Network con il portale e le risorse¹⁷ e il WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)¹⁸, che sta guidando un'iniziativa per semplificare la misurazione e la rendicontazione dell'impatto delle imprese sulla natura, che culminerà con il lancio di un *Nature Metrics Portal* user-friendly alla COP30 (novembre 2025). A titolo di stimolo si citano **gli obiettivi con relative metriche nature-based del Gruppo Kering**: non conversione degli ecosistemi naturali (deforestation-free) per quanto concerne la filiera della pelle; riduzione dell'impronta di suolo, aumentando l'uso di materiali riciclati, innovativi e di agricoltura rigenerativa; landscape engagement: stakeholder

¹⁵ 'Politiche di remunerazione ed engagement di executives e dipendenti a sostegno della transizione climatica' redatto dal RG Remunerazione di Nedcommunity e da Chapter Zero Italy in collaborazione con Georgeson, 19 gennaio 2024.

¹⁶ La TNFD ha pubblicato a gennaio 2025 una nuova serie di linee guida settoriali ([Abbigliamento, tessili e calzature](#), [Bevande](#), [Materiali da costruzione](#), [Ingegneria, costruzione e immobiliare](#))

¹⁷ Science Based Targets Network <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/resources/>

¹⁸ WBCSD <https://www.wbcsd.org/#>

engagement con le comunità locali dei luoghi di approvvigionamento delle materie prime con la finalità di migliorarne le condizioni sociali ed ambientali entro il 2030.

- **Exchange:** il board dovrebbe stabilire un dialogo e un confronto continuo con i peer, gli investitori, i regolatori e altri stakeholder per rimanere aggiornati sui rischi emergenti e sulle migliori pratiche. Esempi: ***Climate Governance Initiative, la quale è rappresentata in Italia da Chapter Zero Italy, The Nedcommunity Climate Forum.***

L'attenzione alla natura del Consiglio di Amministrazione di Enrico Maria Bignami

L'attenzione alla natura dei consigli di amministrazione è intimamente legata alla sostenibilità dell'impresa nel medio lungo termine: non solo perché tutte le previsioni indicano che - a partire dal climate change - il mondo ha bisogno di un approccio diverso all'utilizzo delle risorse naturali ma, andando ancora più alla base della tenuta e quindi della sostenibilità (non solo ambientale, ma per esempio anche economico finanziaria) di un'impresa c'è l'attenzione spasmodica per i propri stakeholder e di quello di cui hanno bisogno.

E la natura, al pari dei nostri clienti, dei nostri fornitori, dei nostri dipendenti ecc., è uno stakeholder - molto rilevante - che se non viene adeguatamente trattato con attenzione e riguardo, prima o poi si rivolterà contro l'impresa: e questo, se per esempio guardiamo gli eventi climatici estremi e la loro moltiplicazione negli ultimi tempi, rappresenta un indicatore che non si può trascurare.

Nel caso poi di imprese che sono legate intimamente alla natura, perché da essa ne ricavano le principali materie per la propria attività, come per esempio le imprese agricole o alimentari, l'attenzione alla conservazione e alla mitigazione dei rischi è ancora più forte e il cda deve promuovere l'implementazione e monitorare presidi forti.

Il contributo della natura e della biodiversità alla creazione di valore economico di Silvia Stefini

Quando si pensa ai fattori alla base della creazione di valore economico per un contesto produttivo o di servizi si cerca di identificare quelle voci che stimolano la crescita dei ricavi e mantengono il posizionamento competitivo e quelle che consentono di stimare i costi e gli investimenti necessari per sostenere questa crescita: il valore è dato dalla capacità di generare flussi di cassa operativi duraturi nel tempo. Quali sono questi *value driver*?

In un pianeta afflitto dal cambiamento climatico e dall'azione dell'uomo sul territorio, si sta registrando in modo sempre più evidente che la capacità di creare valore è messa a dura prova dalla mancanza di sicurezza alimentare ed energetica, dalla scarsità e bassa qualità delle risorse idriche, dalla vulnerabilità ai disastri naturali, dalla salute e sicurezza delle risorse umane. La protezione della natura non è quindi solo una scelta etica.

L'attenzione alla natura e alla biodiversità e alla loro relazione con il cambiamento climatico devono entrare nelle valutazioni strategiche a medio-lungo termine – e quindi all'attenzione del Board – al fine di evitare distruzione di valore economico: non si possono dare per scontati i fattori produttivi che stanno modificandosi e potrebbero non essere più disponibili o essere molto costosi; non si possono ignorare le interrelazioni tra i diversi fenomeni.

Promuovere strategie di adattamento al cambiamento climatico (ridurre le vulnerabilità all'aumento di temperature, alla crescente siccità e agli eventi estremi) significa fare investimenti che, attraverso la tecnologia e la prevenzione, proteggano i territori e utilizzano le risorse naturali in modo più consapevole e duraturo.

D'altro canto, le strategie di mitigazione del cambiamento climatico (cioè tutte quelle volte alla riduzione delle emissioni) consentono di ridurre a lungo termine gli impatti sulla natura e la biodiversità che alterano gli ecosistemi e la capacità di generare valore economico (e sociale).

Qualche domanda chiave per i board member

La *Climate Governance Initiative* suggerisce alcune domande per stimolare la riflessione verso l'integrazione della Natura nei board:

- In che misura i rischi e gli impatti legati alla biodiversità sono integrati nei processi di gestione del rischio della mia azienda?
- Ho le competenze e le informazioni appropriate per valutare come le problematiche legate alla biodiversità potrebbero influenzare la mia azienda e la mia capacità di adempiere agli obblighi di governance e disclosure?
- Quali programmi di formazione o informazioni potrebbero aiutare il consiglio, i dirigenti e i team a rafforzare le nostre competenze in materia?
- In che misura ciò coinvolgerà consulenti esterni e chi sarà responsabile internamente di esaminare e implementare i consigli ricevuti?
- Possiamo seguire le pratiche di altre aziende o unirici in network per apprendere dai colleghi?
- Il team di gestione sta valutando le dipendenze e gli impatti prevedibili della biodiversità per l'azienda?
- Il management team sta misurando le dipendenze e gli impatti materiali della biodiversità per l'azienda e li sta divulgando attraverso il reporting aziendale? In caso contrario, abbiamo un piano per farlo?
- Chi nella mia azienda è responsabile di seguire lo sviluppo delle linee guida TNFD e ISSB e di costruire la capacità aziendale per implementarle una volta finalizzate?
- La mia azienda ha fissato, o potrebbe fissare, science-based target per la natura?
- La mia azienda ha un piano strategico per la biodiversità basato su dipendenze e impatti identificati specifici per l'azienda?
- Questo piano:
 - definisce la visione, gli obiettivi misurabili, gli obiettivi strategici e le strategie dell'azienda per affrontare i rischi legati alla biodiversità?
 - garantisce che le attività esterne dell'azienda, inclusa l'adesione ad associazioni professionali e iniziative volontarie, siano allineate agli obiettivi aziendali?

Conclusioni

La protezione della biodiversità non è più solo una responsabilità ambientale, ma un elemento centrale della resilienza aziendale. I Board hanno l'opportunità di guidare la transizione verso modelli nature-positive, trasformando sfide in opportunità di crescita sostenibile per la creazione di valore di lungo periodo.

“Dobbiamo reinventare il modello di capitalismo con cui siamo cresciuti in modo che venga premiata la creazione di valore e non l'estrazione di valore. Dobbiamo rendere le aziende più resilienti e adattabili agli sconvolgimenti a cui andiamo inevitabilmente incontro. E dobbiamo anche pensare in modo “rigenerativo”, sostituendo l’approccio del “non arrecare un danno” con quello del rendere i sistemi sociali, ambientali ed economici in grado di risanarsi e prosperare.”

Peter Bakker, Presidente e CEO World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) nella Vision 2050.