



Servizi di consulenza e formazione per governare gli obiettivi di sostenibilità e competere sui mercati di interesse

# AGENDA

- 1. La creazione di valore ragion d'essere dell'azienda**
2. Creazione di valore e sostenibilità
3. Evoluzione normativa e Bilancio di sostenibilità
4. Sostenibilità per davvero: aspetti da attuare
5. Sustain + Ability<sup>®</sup>: servizi per l'impresa davvero sostenibile

La sopravvivenza di un'azienda è assicurata dalla sua **capacità di creare valore** per gli *stakeholder*

## Stakeholder

[portatori d'interesse]

persone, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare la missione della società o che hanno comunque un interesse nelle attività della società.

### *In senso allargato*

tutti quei singoli o gruppi, nonché le organizzazioni e istituzioni che li rappresentano, i cui interessi sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti delle attività della società, quali le comunità locali e nazionali in cui società opera



Il valore si crea, si conserva o si riduce in funzione delle decisioni del management  
*(determinante quindi la definizione delle strategie di gestione)*

## Il processo di creazione valore



# AGENDA

1. La creazione di valore ragion d'essere dell'azienda
- 2. Creazione di valore e sostenibilità**
3. Evoluzione normativa e Bilancio di sostenibilità
4. Sostenibilità per davvero: aspetti da attuare
5. Sustain + Ability<sup>®</sup>: servizi per l'impresa davvero sostenibile

## Concetti e definizioni

### **sostenibilità**

condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri.

*[Enciclopedia Treccani]*

### **sviluppo sostenibile**

lo sviluppo, per essere sostenibile, deve soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri bisogni.

*[Our Common Future, 1987 - rapporto Brundtland]*

### **successo sostenibile**

obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società.

*[Codice di corporate governance, 2020]*

### **sviluppo sostenibile**

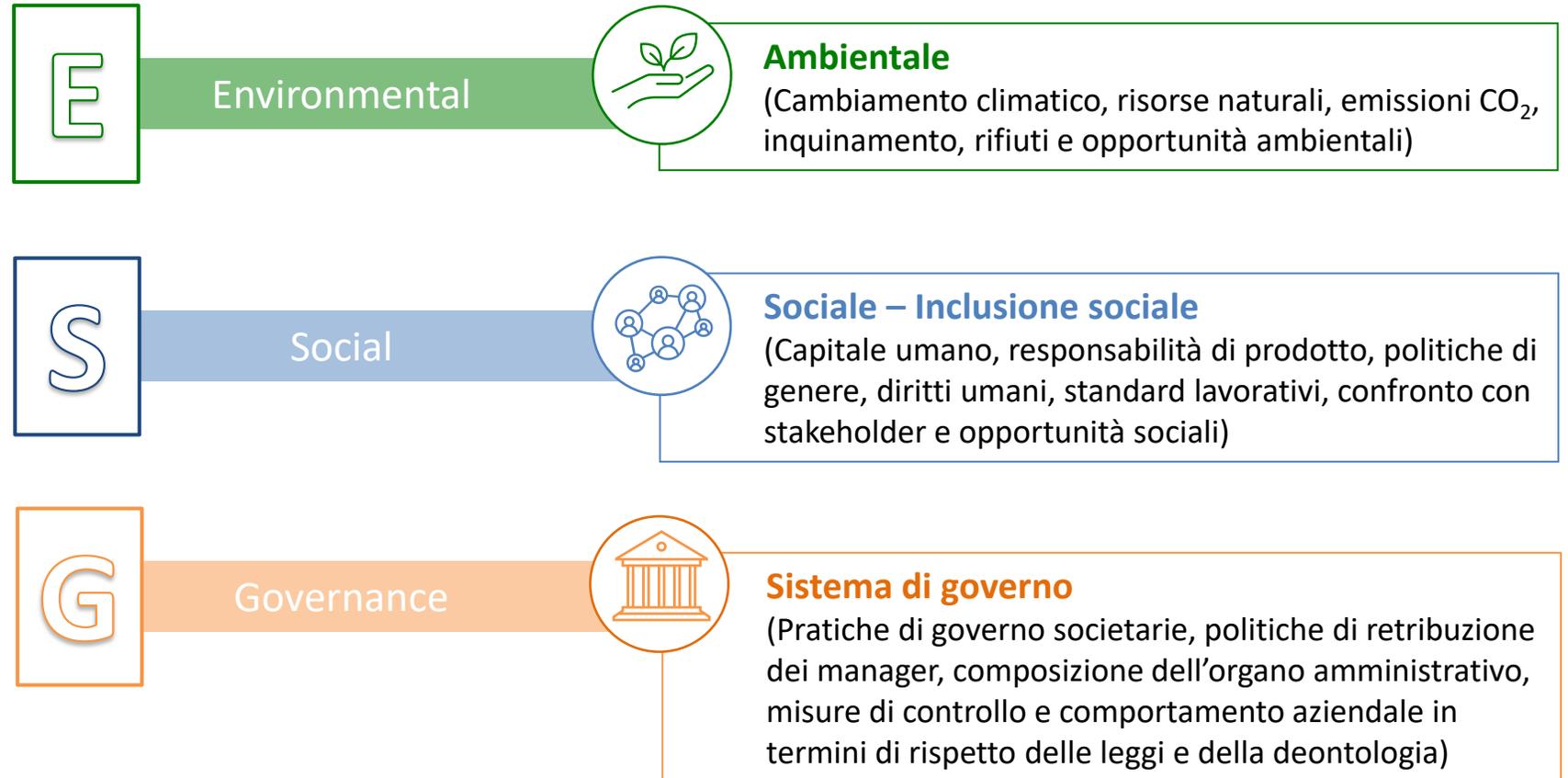
La società civile e le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo attivo, accanto agli Stati, nella promozione di uno sviluppo sostenibile inteso in un'accezione ampia che comprenda l'ambiente, i cambiamenti climatici, i diritti umani, la dimensione sociale, i diritti dei lavoratori, la lotta alla corruzione.

*[Rapporto Assonime, Doveri degli amministratori e sostenibilità, Note e Studi, 6, 2021, 3]*

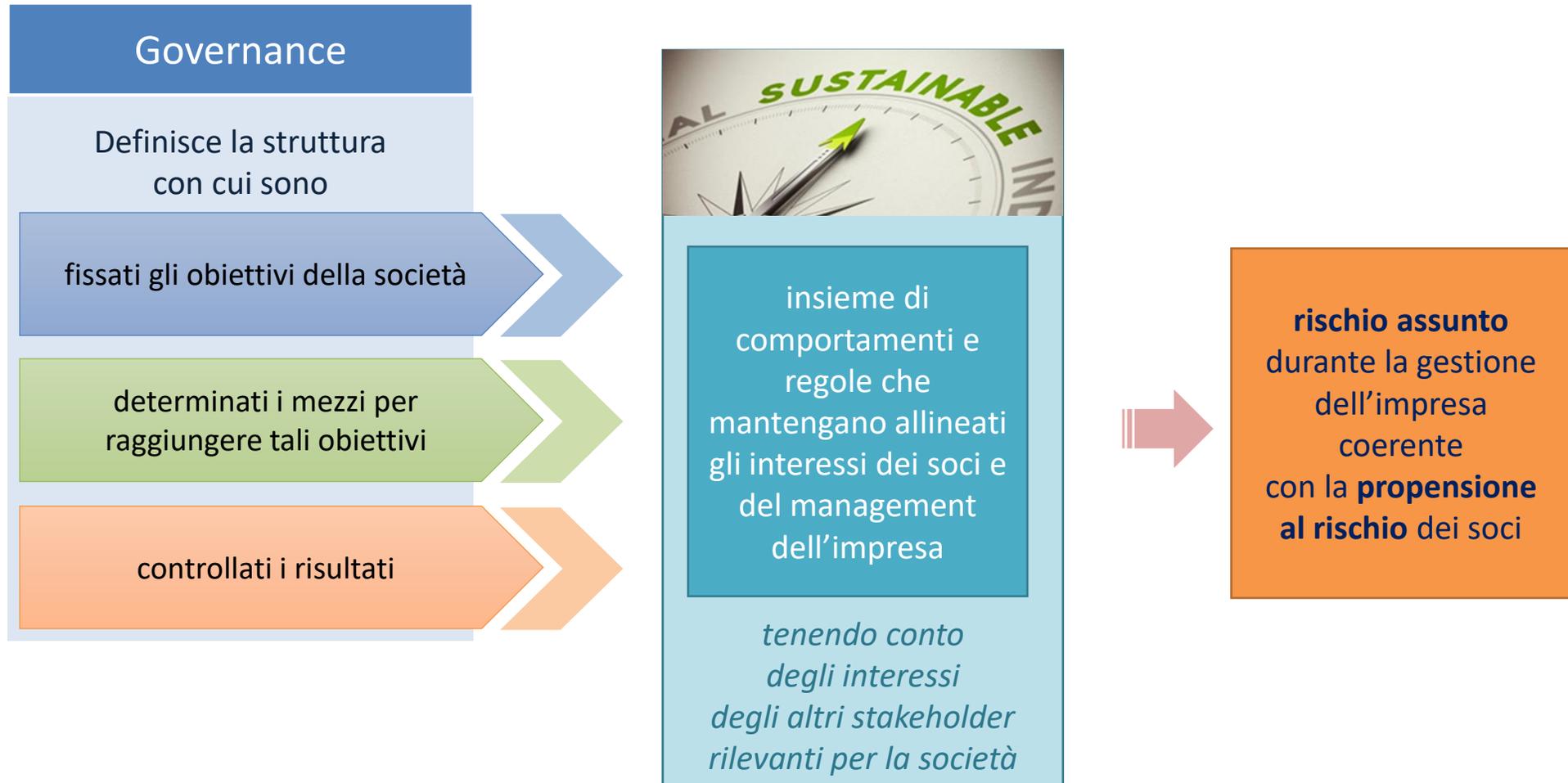


fattori fondamentali per verificare, misurare e sostenere l'impegno in termini di sostenibilità di un'impresa o di una organizzazione

## Fattori ESG



## Obiettivi e rischi per la sostenibilità



## Sostenibilità e strategia



creazione di valore nel lungo termine

interventi che si ritengono necessari per raggiungere obiettivi di lungo termine

Oggetto



Decisioni strategiche

### Strategia aziendale

*Riguarda l'individuazione di fini e di obiettivi da conseguire attraverso l'adozione di adeguate linee di azione e l'impiego delle risorse necessarie per ottenerli*

Fa riferimento alla capacità di arrivare ad una visione di insieme che permetta di prendere **decisioni** il cui obiettivo è **costruire e difendere un vantaggio competitivo** nel lungo periodo

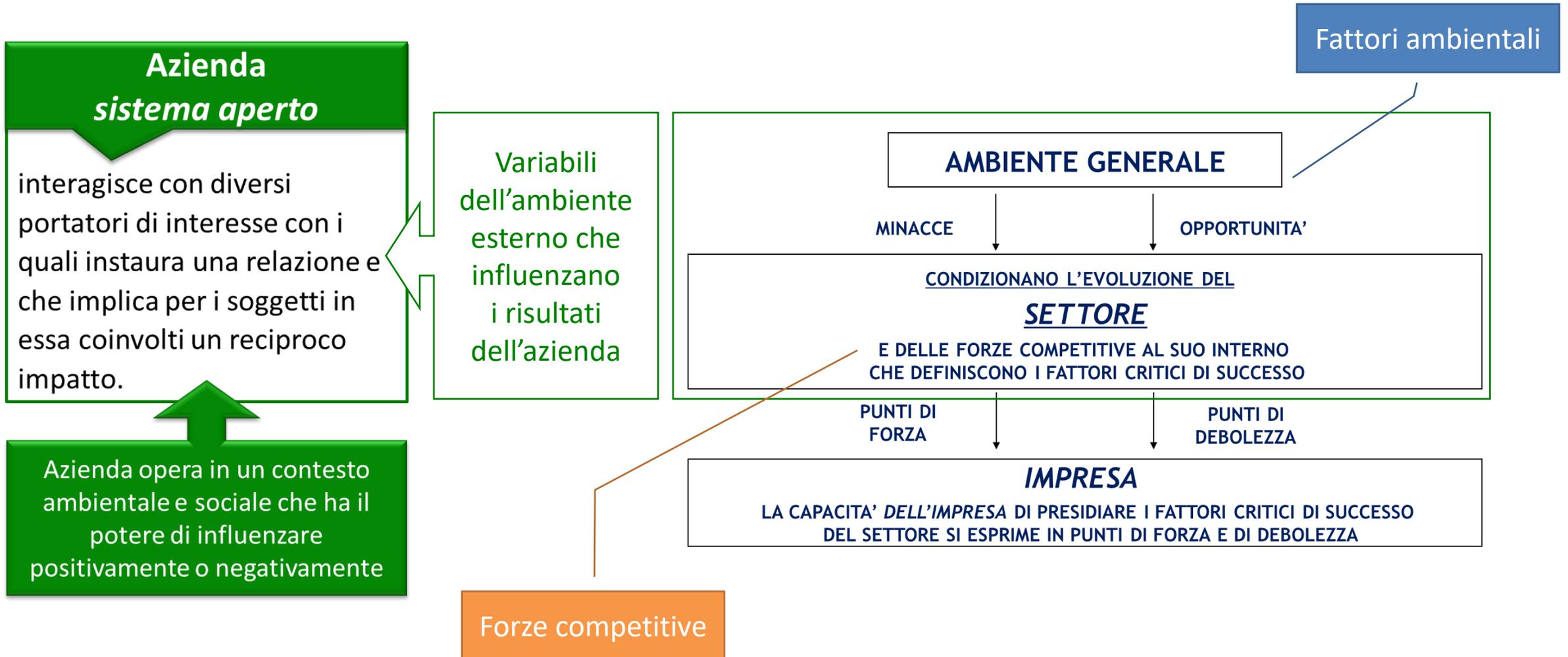
### Intenzioni strategiche

*Rappresentano le scelte dichiarate dal management attraverso le quali la società intende creare valore*

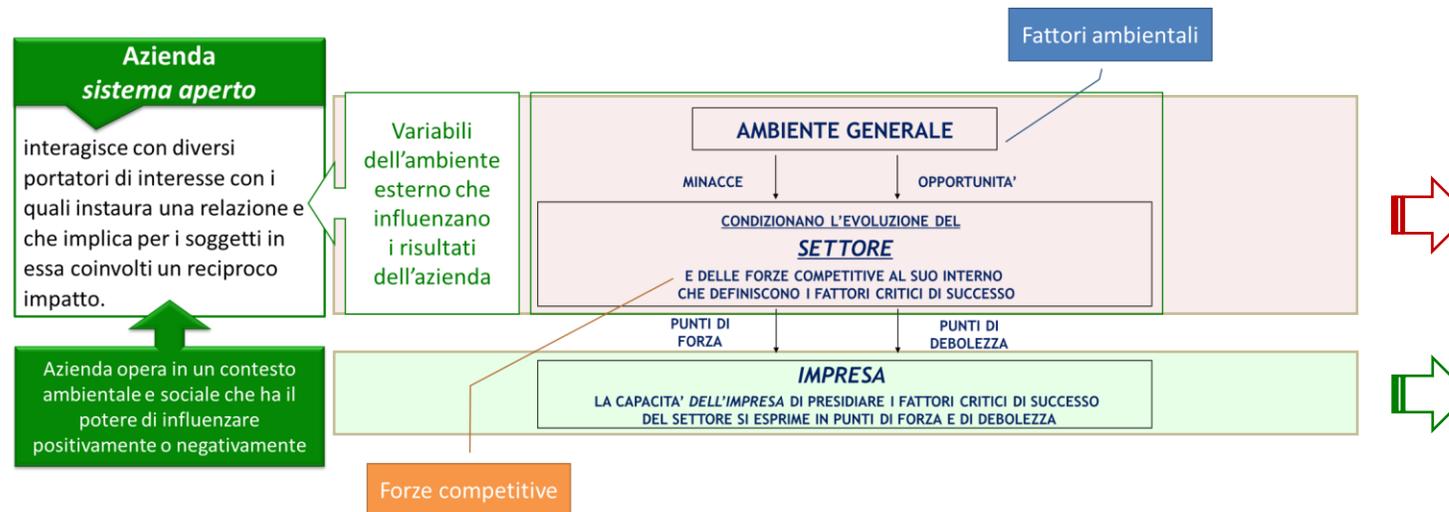
Progetto che si focalizza in particolare su:

- elementi di innovatività rispetto ai prodotti/servizi già offerti dall'azienda e rispetto a quelli offerti dai concorrenti
- opportunità di mercato che si intende cogliere
- investimenti che si intendono realizzare
- risultati attesi cui condurranno

## Azienda sistema aperto



## Analisi del contesto per la definizione della strategia



Cosa vuole il mercato e come può condizionare il comportamento dell'impresa

Quello che l'impresa sa fare

## Ridefinizione del concetto di valore

### Ampliamento del concetto di valore

#### Valore condiviso

*(valore come bene comune)*

Valore rilevato anche sulla base della percezione che hanno le diverse tipologie di stakeholder rilevanti

da

Connesso a parametri  
finanziari

a

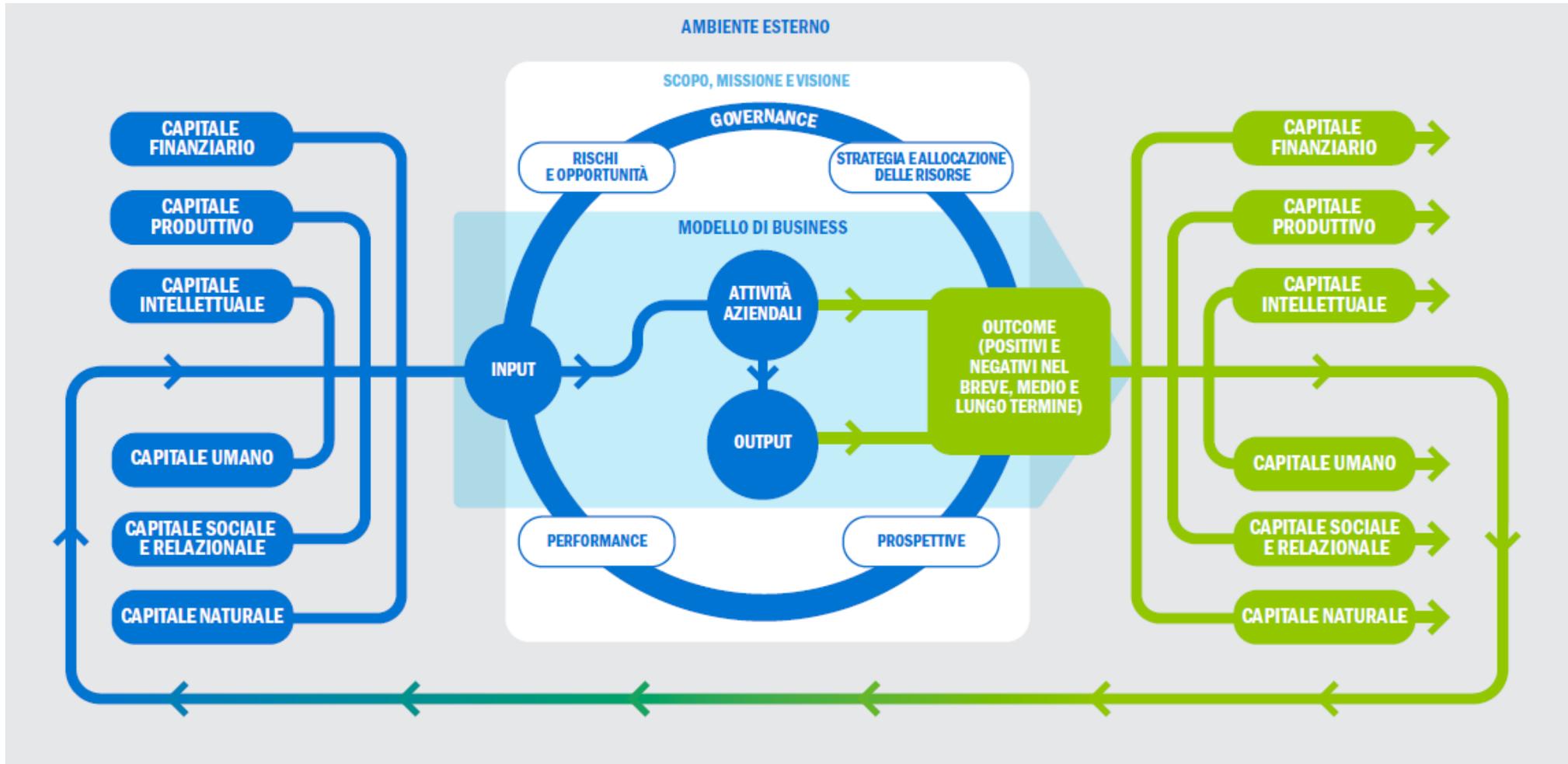
Ponderazione e  
bilanciamento di una  
pluralità di interessi anche  
sociali e ambientali

### Temi che informano sul significato della creazione di valore

1. La creazione di valore avviene all'interno di un contesto
2. Il valore finanziario è rilevante, ma non sufficiente, per valutare la creazione di valore
3. Il valore è creato da beni materiali e immateriali
4. Il valore è creato da risorse private e pubbliche/comuni
5. Il valore è creato per un'organizzazione e per gli altri
6. Il valore viene creato dalla connettività tra un'ampia gamma di fattori
7. La creazione di valore si manifesta nei risultati
8. L'innovazione è fondamentale per la creazione di valore
9. I valori giocano un ruolo nel come e quale tipo di valore viene creato
10. Le misure di creazione di valore si stanno evolvendo

Technical Collaboration Group (TCG)

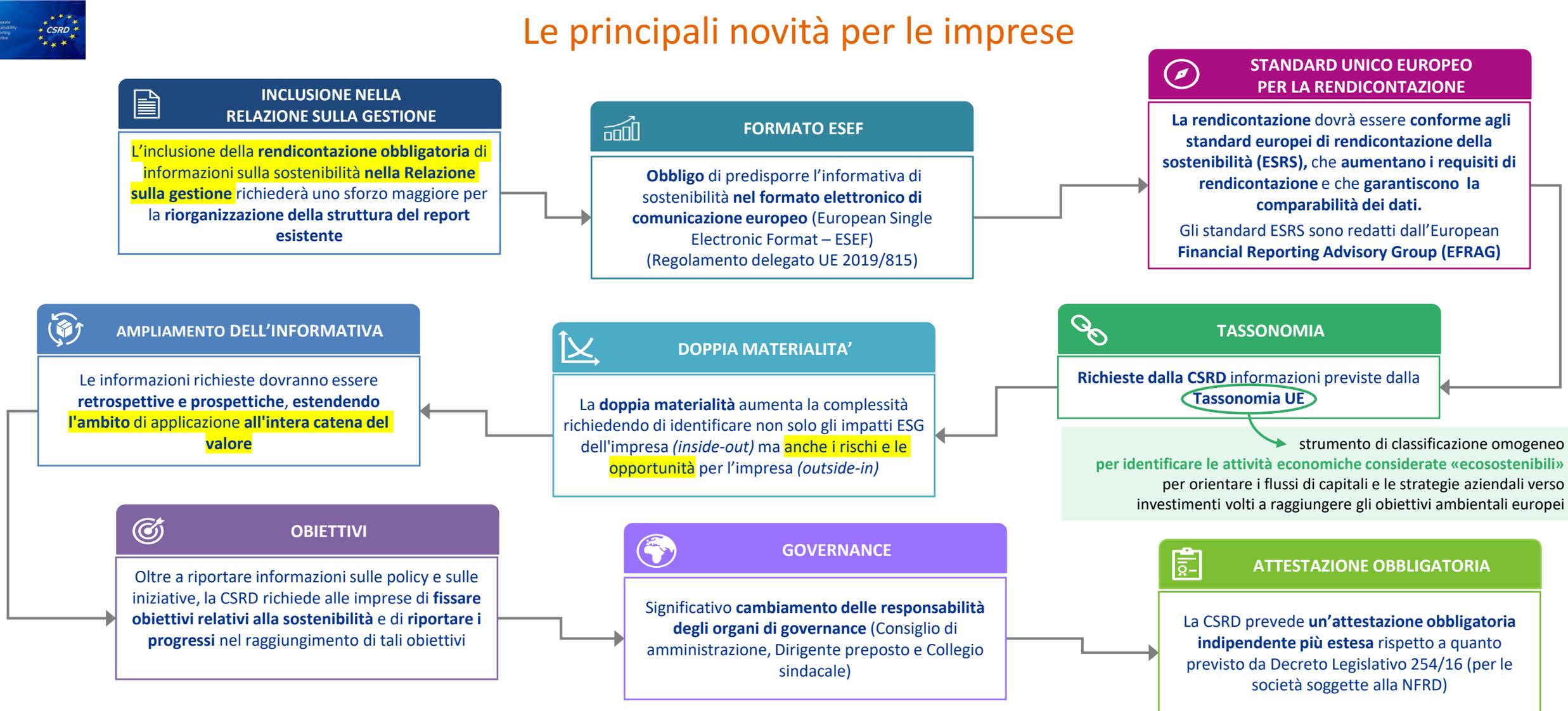
## Processo di creazione del valore



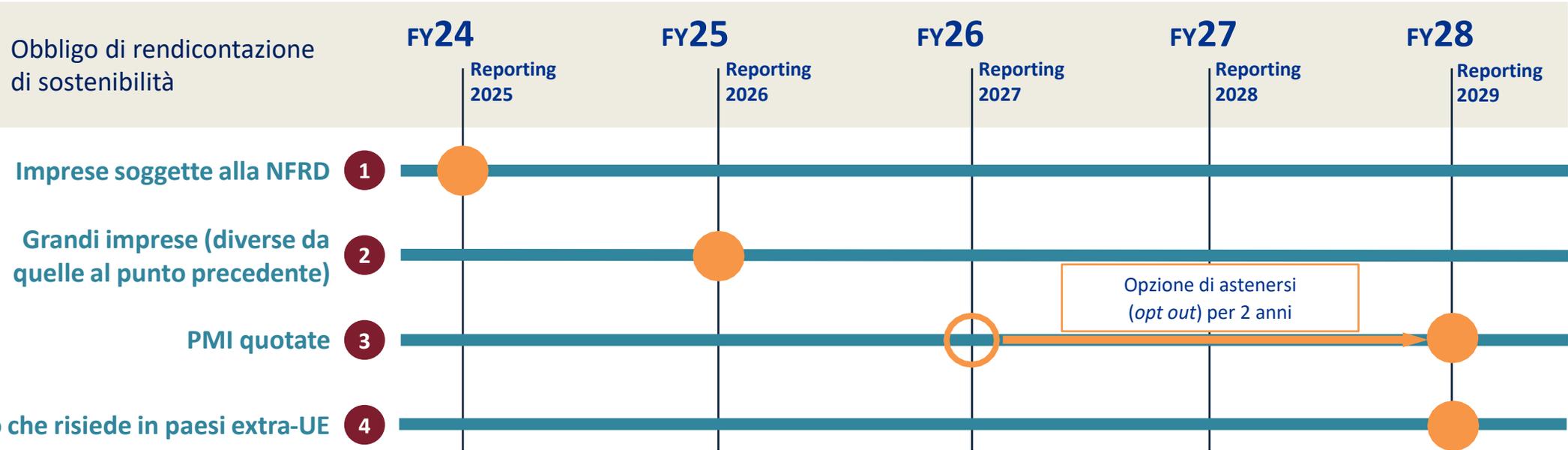
# AGENDA

1. La creazione di valore ragion d'essere dell'azienda
2. Creazione di valore e sostenibilità
- 3. Evoluzione normativa e Bilancio di sostenibilità**
4. Sostenibilità per davvero: aspetti da attuare
5. Sustain + Ability<sup>®</sup>: servizi per l'impresa davvero sostenibile

## Le principali novità per le imprese

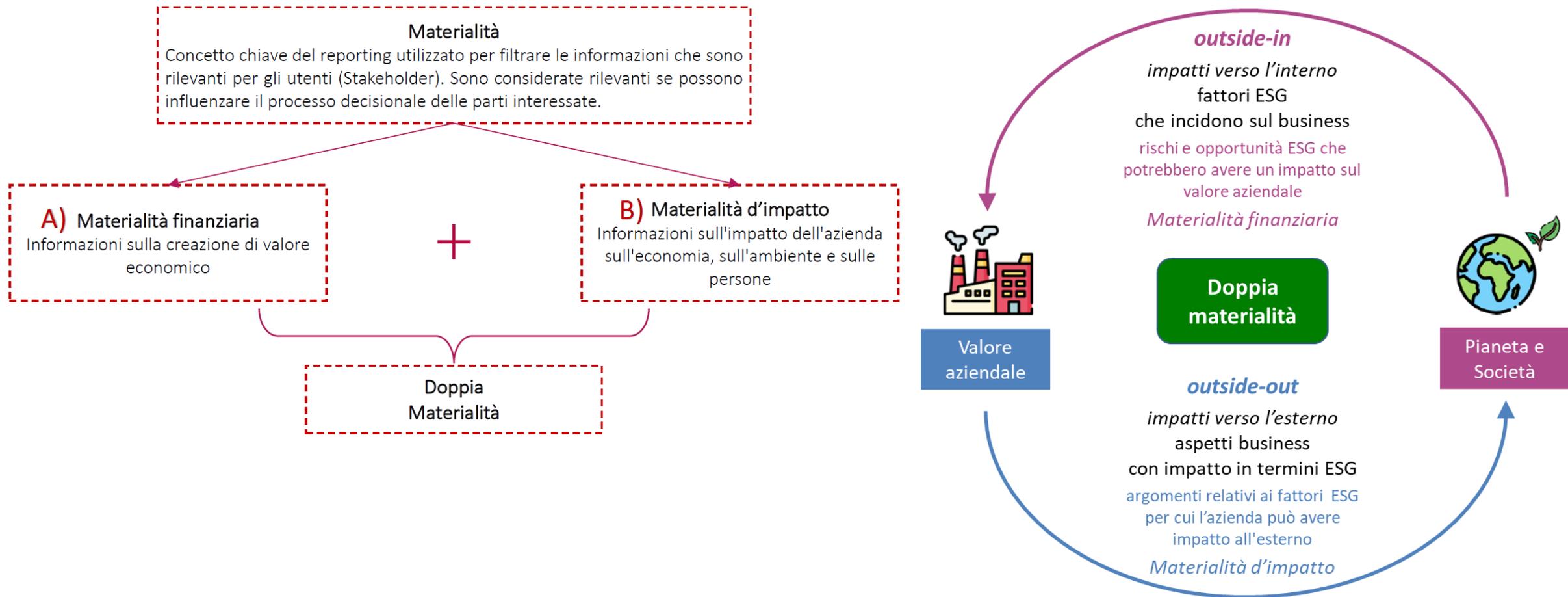


## Ambito di applicazione e timeline della CSRD



- 1 **Enti di interesse Pubblico** (ossia emittenti di valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'UE, nonché imprese bancarie e assicurative) che alla data di chiusura del bilancio, anche su base consolidata: i) superano il numero medio di 500 dipendenti; ii) abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti: a) stato patrimoniale >20 mln €; b) ricavi netti >40 mln €
- 2 **Grandi imprese diverse da quelle al punto precedente** che alla data di chiusura del bilancio, anche su base consolidata, abbiano superato almeno due dei seguenti criteri dimensionali: a) 250 numero medio di dipendenti; b) stato patrimoniale >20 mln €; c) ricavi netti >40 mln €
- 3 **Piccole e medie imprese che sono enti di interesse pubblico** (escluse le micro-imprese) che alla data di chiusura del bilancio rispettano almeno due dei seguenti criteri dimensionali: a) 10 - 250 numero medio di dipendenti; b) 700.000 - 40 mln euro di ricavi netti; c) 350.000 - 20 mln euro di stato patrimoniale. Sono, inoltre, ricompresi gli istituti di credito di piccole dimensioni non complessi e le imprese di assicurazione dipendenti da un gruppo
- 4 **Capogruppo che risiede in paesi extra UE** se genera in UE ricavi netti superiori a 150 milioni di euro per ciascuno degli ultimi due esercizi consecutivi e ha almeno: i) un'impresa figlia che soddisfi i requisiti dimensionali della CSRD; o ii) una succursale (*branch*) che abbia generato ricavi netti superiori a 40 milioni di euro nell'esercizio precedente

## Doppia materialità



# AGENDA

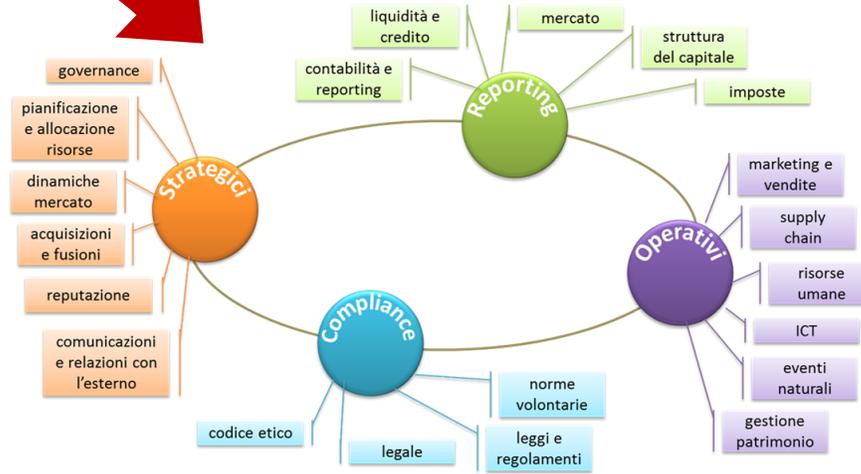
1. La creazione di valore ragion d'essere dell'azienda
2. Creazione di valore e sostenibilità
3. Evoluzione normativa e Bilancio di sostenibilità
- 4. Sostenibilità per davvero: aspetti da attuare**
5. Sustain + Ability<sup>®</sup>: servizi per l'impresa davvero sostenibile

# Sostenibilità e gestione dei rischi ESG

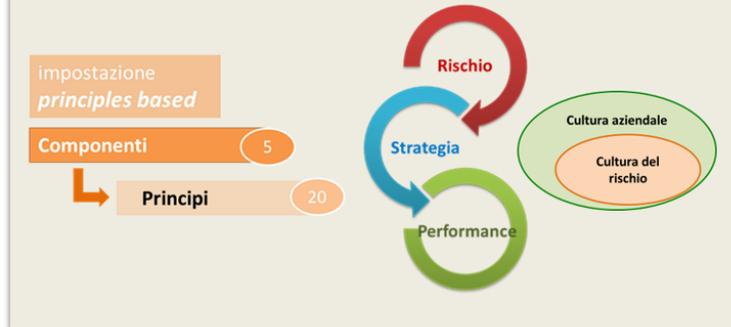
## Rischi ESG correlati (o rischi correlati ai fattori ESG)

riferiti agli impatti che gli aspetti di sostenibilità possono avere sulla creazione di valore.

Impatti che, se negativi, possono compromettere la stessa continuità aziendale



## Enterprise Risk Management (ERM) 2017 Aligning Risk with Strategy and Performance

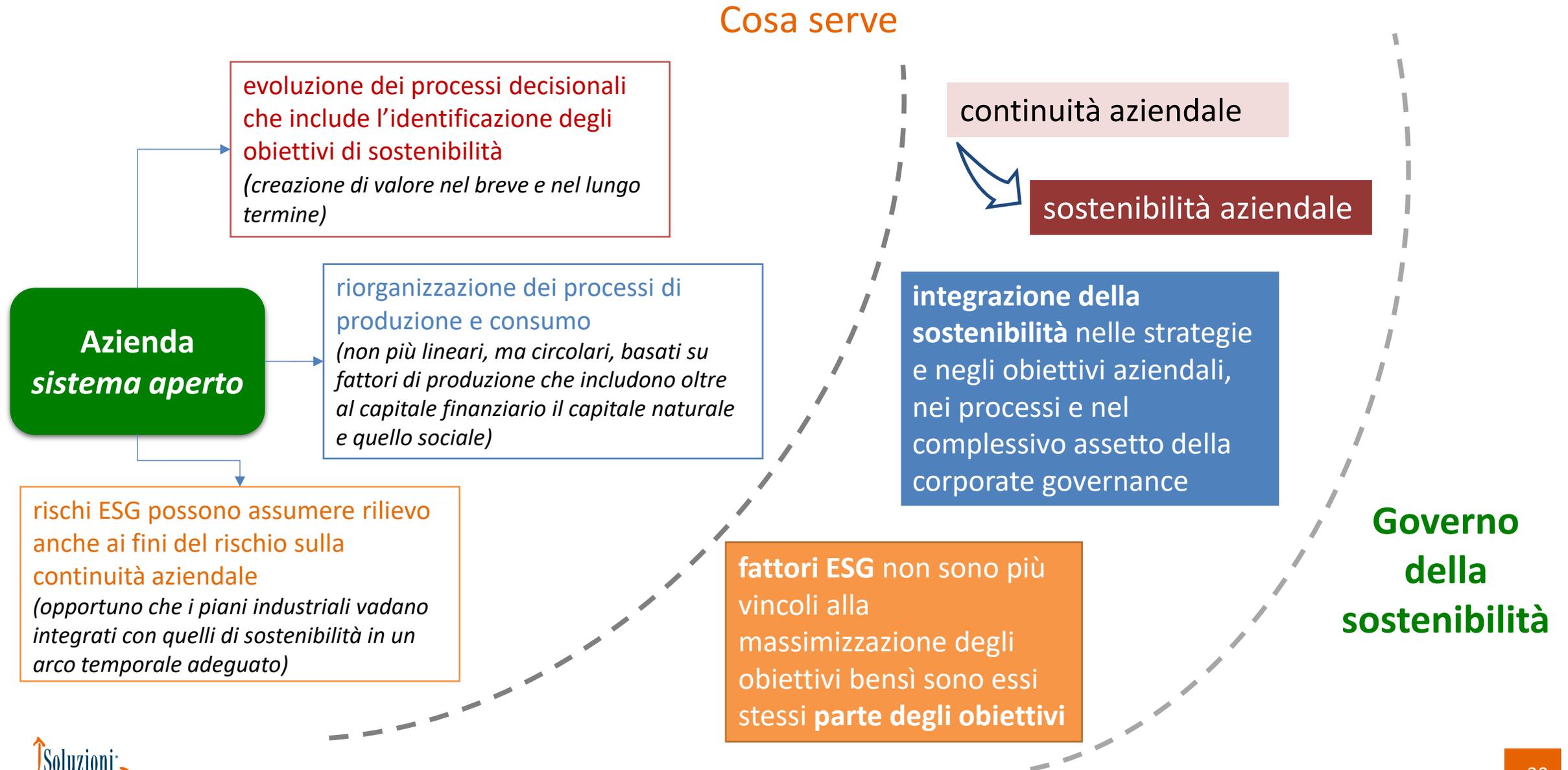


### percorso di gestione del rischio "enterprise wide"

- 1 Governance & Culture
- 2 Strategy & Objective-Setting
- 3 Performance
- 4 Review & Revision
- 5 Information, Communication, & Reporting

5 componenti avvolgono il percorso aziendale di gestione del rischio verso la creazione di valore per l'impresa, intrecciando le fasi dello sviluppo e dell'esecuzione di una strategia aziendale



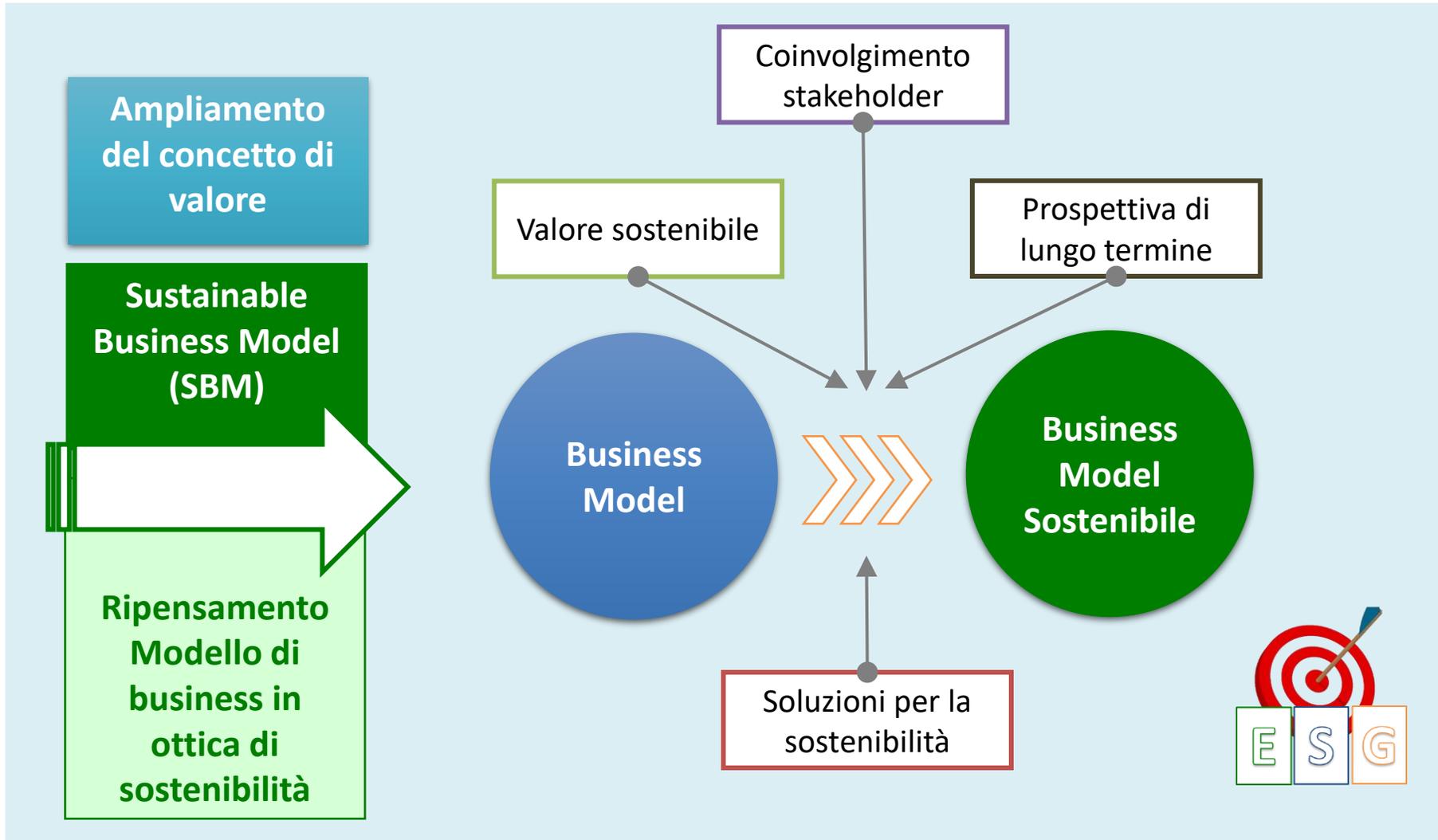


## Ridefinizione del concetto di valore e cambiamento dei modelli di business

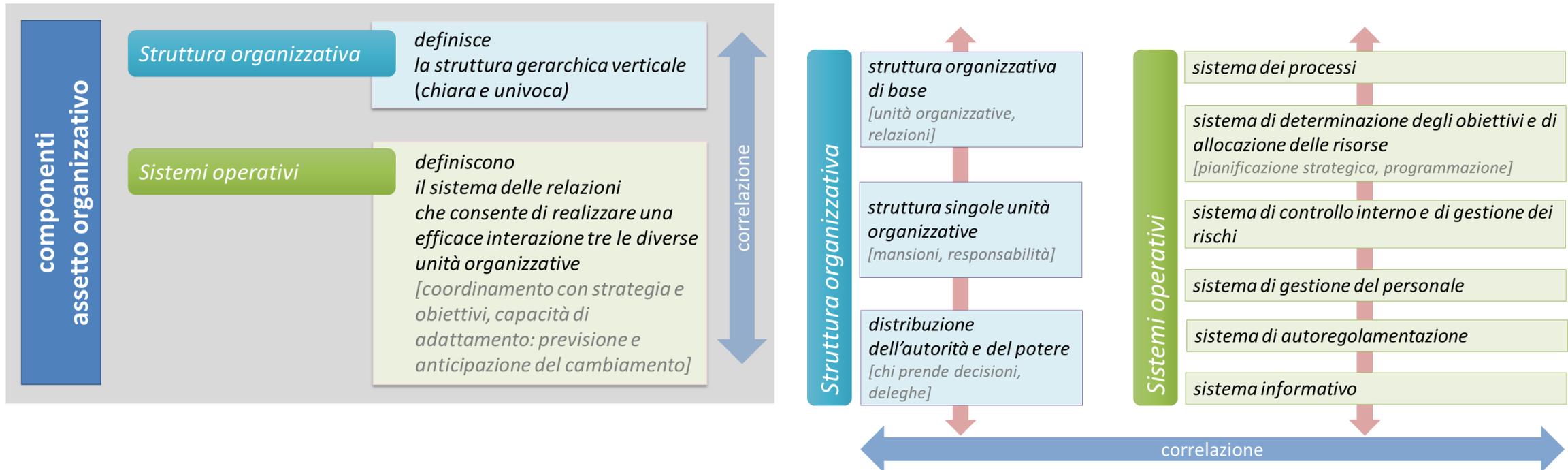


insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo

descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore



## Allineamento con il modello di business



**assetto di governance** che integri la sostenibilità nei processi operativi e nel sistema di controllo interno (stabilendo correlazioni tra i compliance program implementati) e consentendo una gestione del rischio con approccio integrato

capacità del management di *coordinare e mettere in sincronia le differenti risorse* all'interno di «**routine organizzative**»



competenza che rappresenta ciò che un'impresa può fare con quelle risorse

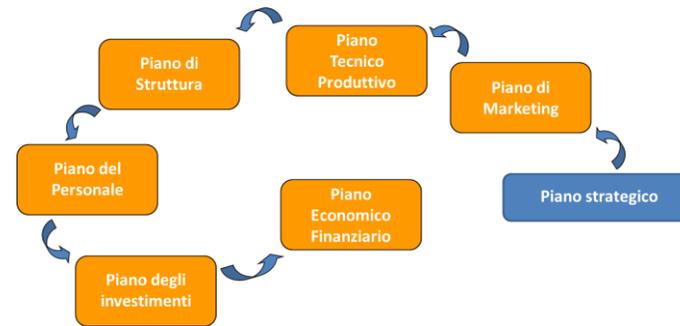
## Piani d'azione

progetti con cui concretizzare il modello di business e realizzare la strategia



Sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione

## Piano previsionale



## piano previsionale

- è un componente fondamentale del sistema aziendale di **pianificazione, programmazione e controllo di gestione**
- è uno strumento indispensabile nella valutazione della convenienza e della sostenibilità del ciclo aziendale, che consente di guidare, pianificare e controllare le decisioni di medio e di lungo termine
- permette di ottenere importanti indicazioni circa la **continuità aziendale** e la **sostenibilità dei debiti** (nell'ottica degli **adeguati assetti aziendali**)
- **favorisce l'ottenimento di finanziamenti bancari**, oggi non erogabili in assenza di una visione futura del business aziendale tipica di una gestione *forward looking* (guardando in avanti, al futuro), rispetto al precedente approccio generalmente utilizzato in ambito bancario, che era tipicamente di tipo *backward looking* (valutazione retrospettiva del dato consuntivo)

# AGENDA

1. La creazione di valore ragion d'essere dell'azienda
2. Creazione di valore e sostenibilità
3. Evoluzione normativa e Bilancio di sostenibilità
4. Sostenibilità per davvero: aspetti da attuare
5. **Sustain + Ability<sup>®</sup>: servizi per l'impresa davvero sostenibile**

# Percorso proposto per l'impresa davvero sostenibile

## Sustain + Ability®

### STRATEGIA & ASSETTO ORGANIZZATIVO

Definizione di una strategia aziendale ESG oriented e del "campo da gioco" per realizzarla in concreto

### ATTIVITÀ OPERATIVE

La gestione in attuazione dell'ESG Action Plan, con valutazione coordinata delle prestazioni e degli impatti e monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi

### ESG ASSESSMENT

Analisi del contesto e misura dell'impatto delle attività



### SISTEMA DEI PROCESSI

Sviluppo dei processi aziendali per la creazione di valore

### RISK MANAGEMENT

Il processo di risk management per raggiungere gli obiettivi e per tutelare la creazione di valore

### REPORT & COMMUNICATION

Impostazione, predisposizione e comunicazione del Report di sostenibilità



# Percorso unitario a supporto della creazione di valore



## 1 ESG ASSESSMENT

- Analisi contesto
- Analisi connessione strategia a sostenibilità
- Identificazione stakeholder
- Identificazione dei temi prioritari (analisi di materialità)
- Misura dell'impatto delle proprie attività

## 2 SISTEMA DEI PROCESSI

- Identificazione processi aziendali e principali ruoli
- Individuazione del Sistema dei processi aziendali
- Mappatura dei processi aziendali
- Gerarchizzazione processi per rilevanza per temi sostenibilità

## 3 STRATEGIA & ASSETTO ORGANIZZATIVO

- Elaborazione strategia (ESG oriented)
- Identità, Codice Etico e stakeholder engagement
- Definizione modello di business sostenibile (SBM)
- Allineamento assetto organizzativo e modello di business
- Flussi informativi

## 4 RISK MANAGEMENT

- Identificazione, valutazione e prioritizzazione dei rischi ESG (assoluta e relativa al portafoglio rischi aziendale)
- ESG Action Plan
- Risposta al rischio
- Monitoraggio dell'efficacia del processo di risk management

## 5 ATTIVITA' OPERATIVE

- Attuazione ESG Action Plan
- Valutazione prestazioni e impatti (indicatori sostenibilità)
- Informazioni per processo decisionale
- Monitoraggio raggiungimento degli obiettivi
- Miglioramento continuo

## 6 REPORT & COMMUNICATION

- Impostazione attività di rendicontazione
- Predisposizione Report di sostenibilità
- Comunicazione del Report di sostenibilità

Il nostro sito internet  
**www.soluzioniaziendali.net**



### Contenuti di valore *(area riservata sito web)*

#### Approfondimenti sui temi:

- Sistemi di gestione
- Sicurezza delle informazioni
- Dlgs 231
- GDPR
- Whistleblowing

### WEBINAR

● REC

- Il modello organizzativo per la sostenibilità
- **Sustain + Ability**
- **Sostenibilità e gestione dei rischi**

## **Soluzioni s.r.l.**

via Cogne, 25 40026 Imola BO

phone: +39 0542 640084

***[www.soluzioniaziendali.net](http://www.soluzioniaziendali.net)***

