

Il Bilancio di sostenibilità: come costruire un documento solido ed efficace

Stella Gubelli

CEO, ALTIS Advisory SB

15 maggio 2025

Spin off



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



La «gestione» della sostenibilità



ASSESSMENT

PIANIFICARE

Integrare obiettivi strategici di sostenibilità nei piani industriali

COMUNICARE

Divulgare e valorizzare le buone pratiche di sostenibilità

CREARE E MISURARE VALORE CONDIVISO

AGIRE

Declinare obiettivi di sostenibilità in azioni concrete

RENDICONTARE

Impostare percorsi di rendicontazione di sostenibilità

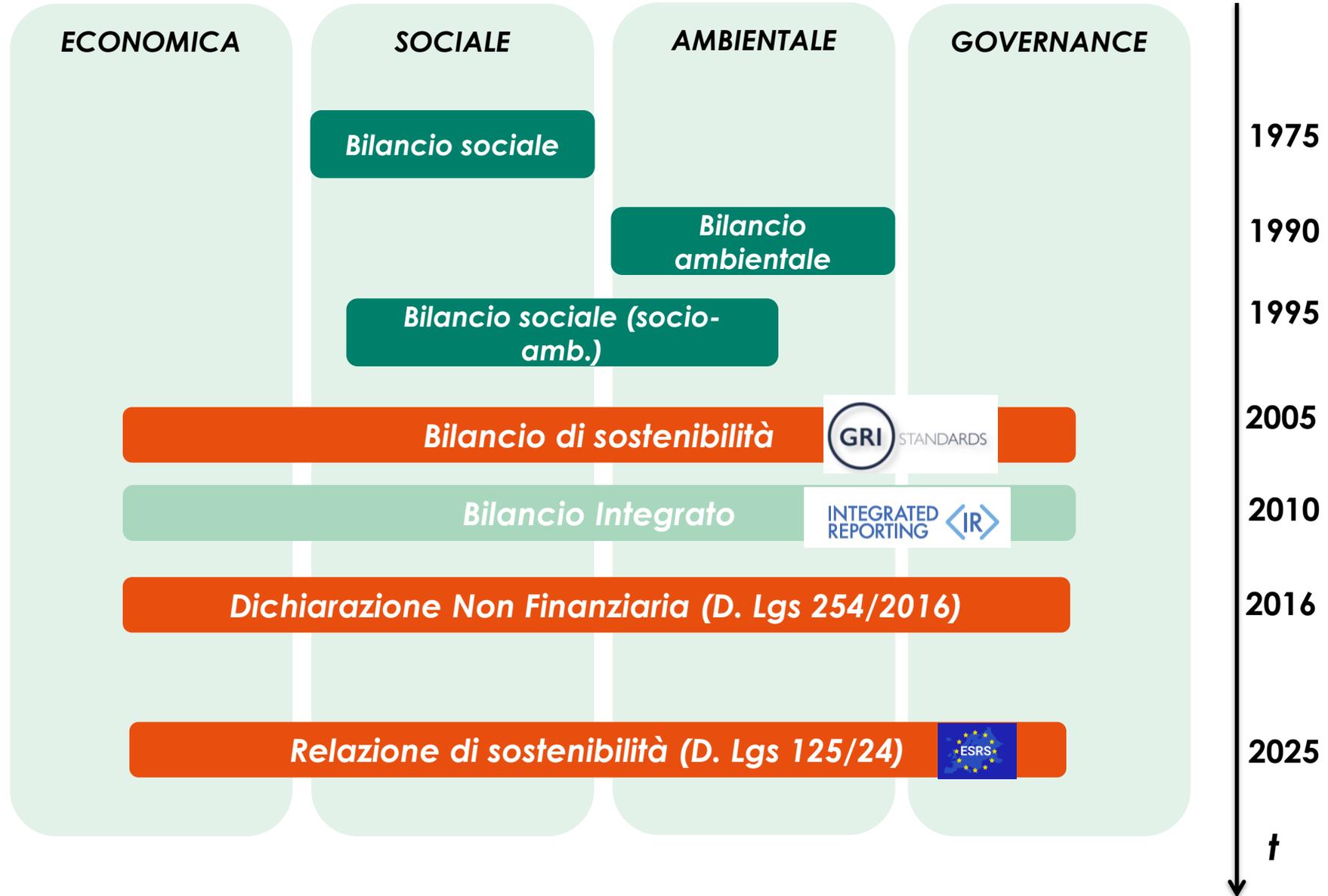
MONITORARE

Valutare le performance di sostenibilità in relazione agli obiettivi definiti

Gli strumenti per la rendicontazione ESG



DIMENSIONI RENDICONTATE





Strumento volontario o obbligatorio?

La rendicontazione di sostenibilità è un'attività volontaria per la maggior parte delle imprese italiane (ed europee).

In Italia è in vigore il D.Lgs 125/2024, che impone la rendicontazione ESG «solo» le grandi imprese:

- ✓ Più di 250 dipendenti
- ✓ Più di 50 ml € ricavi netti
- ✓ Più di 25 ml € attivo SP



Le novità dall'UE: il Pacchetto Omnibus

Il **26 febbraio 2025** la Commissione Europea ha adottato il cosiddetto "Pacchetto Omnibus", una serie di proposte legislative volte a semplificare le normative UE in materia di rendicontazione di sostenibilità.

«Stop the clock»

- ✓ Posticipo di 2 anni delle tempistiche di adozione

**Approvato ad Aprile 2025.
Adozione degli Stati membri entro il 31.12.2025**

Semplificazione della CSRD

- ✓ Limitazione perimetro di applicazione (+ 1.000 dip)
- ✓ Limitazione catena del valore
- ✓ Eliminazione reasonable assurance

Approvazione modifica CSRD e recepimento degli Stati membri entro 24 mesi

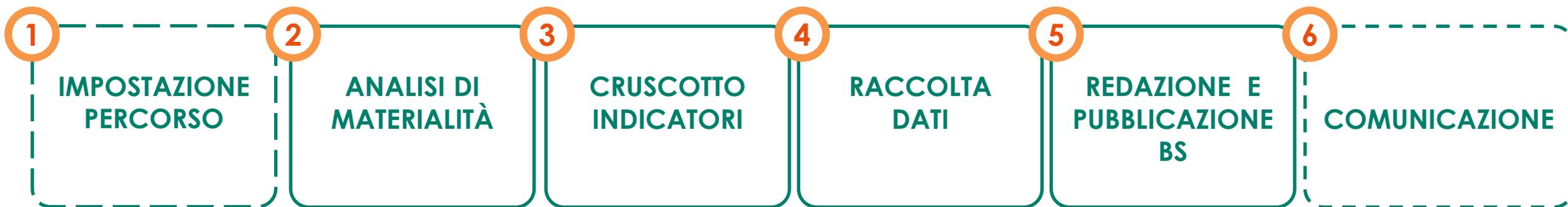
Semplificazione ESRS

- ✓ Semplificazione ESRS per aziende soggette ad obbligo

Entro 31.10.2025



Il processo di rendicontazione



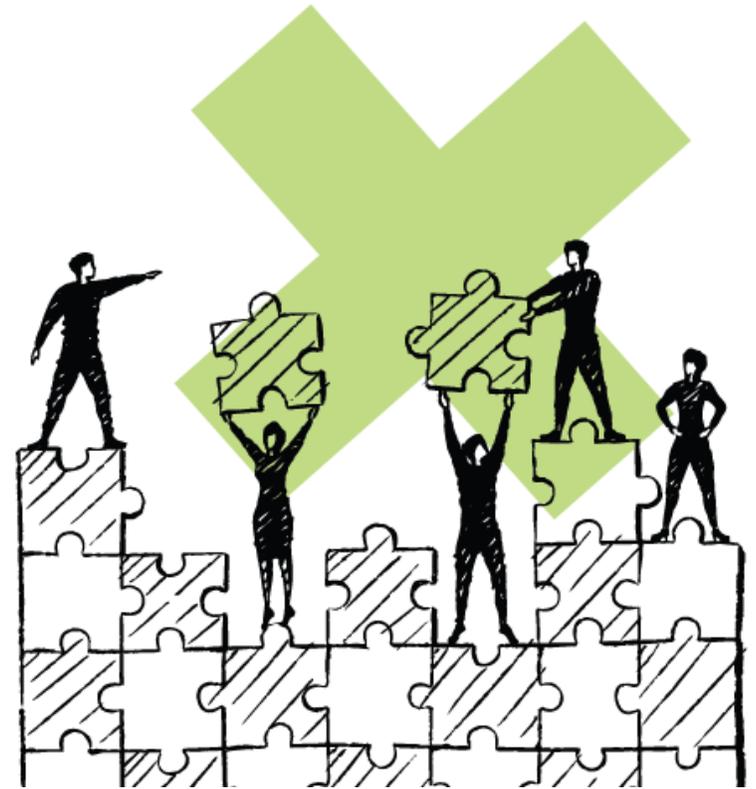
SETTEMBRE anno X

GIUGNO anno X+1



1. Impostazione percorso

- ✓ Definizione team di lavoro operativo
- ✓ Scelta metodologia di rendicontazione
- ✓ Definizione action plan e tempistiche





2. Analisi di materialità

- ✓ È il punto di partenza per l'avvio di un percorso di rendicontazione ESG
- ✓ Consente di valutare gli ambiti di sostenibilità di maggiore impatto su cui concentrare la rendicontazione
- ✓ È sviluppata attraverso il coinvolgimento delle persone-chiave in azienda e di alcuni dei principali portatori di interesse.



2. Analisi di materialità (secondo GRI)

L'**analisi di materialità** è l'attività che consente di identificare i temi di sostenibilità **rilevanti** da rendicontare

Rilevante secondo quale accezione?

INSIDE OUT – IMPATTO SOCIALE E AMBIENTALE



Impatti/effetti rilevanti che l'azienda **«genera direttamente o contribuisce a generare»** tramite i rapporti commerciali lungo la catena di fornitura che impattano l'insieme dei suoi **stakeholder**:

(dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, comunità e territorio, ambiente, ecc...)



2. Analisi di materialità (secondo ESRS)

L'**analisi di materialità** è l'attività che consente di identificare i temi di sostenibilità **rilevanti** da rendicontare

Rilevante secondo quale accezione?

INSIDE OUT – IMPATTO SOCIALE E AMBIENTALE



OUTSIDE IN – IMPATTO FINANZIARIO



Impatti/effetti rilevanti che l'azienda **«genera direttamente o contribuisce a generare»** tramite i rapporti commerciali lungo la catena di fornitura che impattano l'insieme dei suoi **stakeholder**:

(dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, comunità e territorio, ambiente, ecc...)

Impatti/effetti che l'azienda **«subisce»** e che sono in grado di influenzare in modo significativo la **capacità dell'azienda di creare valore economico-finanziario di medio-lungo periodo**



3. Costruzione cruscotto indicatori

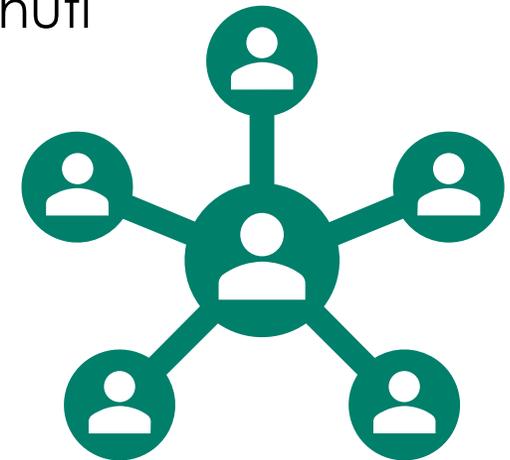
✓ Partendo dagli ambiti di sostenibilità più rilevanti per l'azienda (analisi di materialità), si costruisce **un cruscotto di indicatori ESG**, che permetterà di recepire le richieste degli Standard rispetto alle informazioni da raccogliere e rendicontare.

Descrizione KPI	Schede raccolta dati	Referente aziendale



4. Raccolta dati

- ✓ Centrale nel percorso perché richiede il coinvolgimento dei responsabili di funzione/area.
- ✓ La raccolta dati è effettuata attraverso schede ad hoc (.xls e .doc) o attraverso tool digitali
- ✓ Le schede di raccolta dati richiedono informazioni di natura qualitativa (Strategia, politiche, azioni e obiettivi) e quantitativa (metriche e KPI) circa le tematiche emerse come rilevanti
- ✓ La compilazione delle schede è la base per la redazione dei contenuti





5. Redazione e pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità 2025

- ✓ La redazione dei testi è sviluppata partendo dal contributo dei responsabili coinvolti

- ✓ Il Bilancio di Sostenibilità sarà sottoposto alla validazione dell'Alta Direzione



La struttura del Bilancio di sostenibilità

- Lettera agli stakeholder

- Nota metodologica

- ✓ esercizio di riferimento
- ✓ perimetro dei dati
- ✓ metodologia utilizzata

- L'azienda

- ✓ storia
- ✓ modello di business
- ✓ catena del valore
- ✓ struttura organizzativa
- ✓ governance (aziendale e di sostenibilità)

- Impatti ambientali

- ✓ Principali impatti ambientali generati: presentazione dei dati e delle modalità con cui sono gestiti

- Impatti sociali

- ✓ Principali impatti sociali generati (dipendenti, clienti, comunità locale, fornitori, ecc.): presentazione dei dati e delle modalità con cui sono gestiti

Esempi di Bilanci di sostenibilità di PMI



Bilancio di Sostenibilità 2022



Ai nostri Stakeholder	4
CAPITOLO 1	
Italsughero: dalle origini ad oggi	8
1.1 Italsughero, una storia di successo che ha radici antiche	12
1.2 Italsughero in breve	16
1.3 Il percorso di sostenibilità	20
1.4 La performance economica (valore trattenuto e distribuito)	
CAPITOLO 2	
Risorse umane	24
2.1 La centralità delle persone	31
2.2 Sviluppo e formazione del personale	34
2.3 L'attenzione alla salute dei propri collaboratori	35
2.4 L'importanza del territorio e i relativi impatti	
CAPITOLO 3	
L'attenzione all'ambiente	40
3.1 Sughero, risorsa sostenibile al 100%	44
3.2 La gestione della risorsa idrica	47
3.3 Energia ed emissioni	53
3.4 Consumi di materie prime	55
3.5 La circolarità e riutilizzo dei rifiuti	
CAPITOLO 4	
Qualità e innovazione	62
4.1 L'importanza della qualità	66
4.2 La pagina For511 a sostegno di una completa informazione	68
4.3 Migliorare l'impatto su ambiente e prodotto attraverso l'innovazione	
Nota metodologica	72
Annex	75
GRI Content index	84

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2023	
Indice	
Lettera agli stakeholder	p. 4
Highlights	p. 6
1. L'azienda	p. 8
1.1 La bellezza inizia dalla scienza	p. 10
1.2 Assetto organizzativo e business model	p. 13
1.3 Paesi di presenza	p. 16
2. Etica e sostenibilità del business	p. 18
2.1 Visione, missione, valori	p. 20
2.2 Gestione responsabile	p. 21
2.3 Impegno per la sostenibilità	p. 22
2.4 Analisi di materialità	p. 24
2.5 Obiettivi di miglioramento	p. 26
3. Creazione di valore economico	p. 28
3.1 Generazione e distribuzione di valore	p. 30
3.2 Obiettivi di miglioramento	p. 32
4. Innovazione e sicurezza di prodotto	p. 34
4.1 Rapporto con i fornitori	p. 36
4.1.1 Catena di fornitura	p. 37
4.1.2 Fornitori di logistica	p. 37
4.1.3 Qualifica e valutazione dei fornitori	p. 38
4.2 Ingredienti e packaging	p. 39
4.3 Innovazione, ricerca e sviluppo	p. 40
4.4 Qualità e sicurezza dei prodotti	p. 41
4.5 Trasparenza nella comunicazione e soddisfazione dei clienti	p. 43
4.6 Nuovi lanci di prodotto	p. 44
4.7 Obiettivi di miglioramento	p. 46
5. Valorizzazione delle persone	p. 48
5.1 Persone	p. 50
5.2 Diversità e pari opportunità	p. 51
5.3 Formazione	p. 52
5.4 Benessere aziendale	p. 52
5.5 Obiettivi di miglioramento	p. 54
6. Attenzione verso i clienti e verso le comunità	p. 56
6.1 Attività di formazione per i clienti	p. 58
6.2 Iniziative per la comunità	p. 59
6.3 Obiettivi di miglioramento	p. 62
7. Tutela dell'ambiente	p. 64
7.1 Energia	p. 67
7.2 Emissioni in atmosfera	p. 69
7.3 Acqua	p. 70
7.4 Rifiuti	p. 71
7.5 Obiettivi di miglioramento	p. 72
Nota metodologica	p. 74
Annex	p. 82
GRI content index	p. 92
Relazione di assurance	p. 98
KORFF 3	



6. Comunicazione



Come rende il Bilancio di sostenibilità **fruibile** ai diversi stakeholder?

- ✓ Puntare su una **grafica** accattivante che invogli la lettura
- ✓ Creare, a partire dal bilancio, **strumenti** di facile consultazione
- ✓ «**Spacchettare**» le informazioni contenute per renderle più accessibili
- ✓ Non perdere mai di vista la **qualità** dei contenuti
- ✓ Raccontare anche tramite **infografiche e immagini**



Bilancio di sostenibilità: caratteristiche

DEVE ESSERE

- ✓ Documento strutturato secondo una metodologia
- ✓ Costruito interrogandosi sulle aspettative conoscitive degli stakeholder
- ✓ Costruito con il contributo delle persone chiave in azienda
- ✓ Costruito identificando informazioni e indicatori di performance che aiutano comprendere come l'azienda crea valore (impatto)

NON DEVE ESSERE

- ✗ In forma libera
- ✗ Autoreferenziale
- ✗ Costruito coinvolgendo un'unica funzione aziendale)
- ✗ Costruito inserendo il maggior numero possibile di informazione e indicatori di performance

Come costruire un documento solido ed efficace (final tips)



- ✓ Partite per tempo
- ✓ Coinvolgete sin dall'inizio i colleghi
- ✓ «Metabolizzate» gli standard
- ✓ Definite una procedura interna (ex-post)
- ✓ Fate vivere il documento attraverso la comunicazione
- ✓ Lavorate nella logica del «percorso»
- ✓ Riflettete sui risultati...e agite in ottica di miglioramento!



ALTIS Advisory srl SB



- Siamo lo **spin-off dell'Università Cattolica** che offre servizi di consulenza in ambito ESG
- Supportiamo gli **attori economici** ad adottare un approccio orientato a presidiare gli impatti ambientali e sociali ed adottare efficaci regole di governo
- Siamo **Società Benefit**: da politiche interne di sostenibilità si originano risorse che finanziano la ricerca scientifica in tema di management e imprenditorialità responsabili



IL NOSTRO PURPOSE: ESSERE L'AUTOREVOLE
E INNOVATIVA BOUTIQUE DI CONSULENZA
PER LA SOSTENIBILITÀ A SUPPORTO DELL'IMPATTO
POSITIVO DEGLI ATTORI ECONOMICI.



Buon lavoro!

Stella Gubelli

Amministratore Delegato



Stella.gubelli@altisadvisory.com



347 8455 903

<https://www.altisadvisory.com/>

Spin off



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore