RESOLVE

by ErgonGroup

ORIZZONTE
SOSTENIBILITÀ
EVENTO
gio 28.05 | 09:15-16:00
RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

DANIELE DELLA BIANCA

President & CEO ErgonGroup e Resolve

RESOL/E

Resolve è una società di consulenza strategica e tecnologica

ErgonGroup è un gruppo **attivo da 20 anni** che accompagna organizzazioni, persone e territori nella **crescita** e nel **cambiamento** con un approccio **etico e sostenibile**.
Agiamo sugli asset fondamentali per la crescita e per l'innovazione: le **Persone** e le **Tecnologie**.
Con le nostre società offriamo servizi di **consulenza strategica e digitalizzazione**, di **formazione**, di **ricerca e selezione del personale e politiche attive per il lavoro**.

RESOLVE
Shape a better way
Il tuo partner tecnologico per il cambiamento

UPSKILL
Impara. Cresci. Evolvi.
Leader nella formazione che guida il cambiamento

JObros
Le strade del lavoro
La tua agenzia per il lavoro non convenzionale

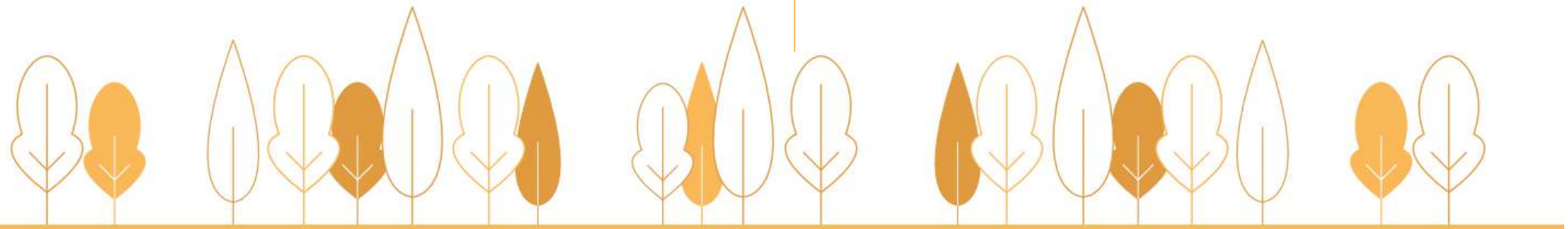
ergonGROUP
Persone. Tecnologie. Cambiamento.

La mission Resolve

Aiutiamo Imprese e Istituzioni a crescere e migliorarsi, in modo intelligente, tecnologico e sostenibile.

Crediamo nella **Conoscenza**, alla base di ogni percorso evolutivo.
Nella **Tecnologia**, che migliora la vita.
In un modello incentrato sulla **Persona**.
Nel **ruolo sociale** delle imprese per una crescita sostenibile.

Perché, oggi più che mai, siamo chiamati a cambiare e a guidare il cambiamento, in un percorso inclusivo votato alla multicompetenza capace di attrarre e unire per offrire al cliente una soluzione semplice, integrata e tecnologica.



/ CHI SIAMO

SPEAKER

VALENTINA NADIN

Sviluppo associativo e organizzazione eventi
Animaimpresa

animaimpresa
BUSINESS DI VALORE

RESOL/E

ORIZZONTE E SOSTENIBILITA’

DAL CAOS NORMATIVO AL NUOVO EQUILIBRIO: SOSTENIBILITÀ E COMPLIANCE OGGI E DOMANI

/ CHI SIAMO

SPEAKER

MATTIA SAJEVA

Area Innovation & Sustainability Director & Co-Founder

Specializzato nella progettazione e rendicontazione di progetti europei, Mattia ha maturato una comprovata esperienza in ambito di **cooperazione a livello europeo**, rafforzata da competenze proprie dei centri di ricerca, agenzie di sviluppo territoriale e società di consulenza. È inoltre impegnato in attività di supporto a processi di **Project Design e innovazione sociale** attraverso la piattaforma digitale di design collaborativo Mosaic – Design Your Decision.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

DENIS QUAS

Area Compliance Director

Denis è **Area Compliance Director** e quando gli si chiede perché ha scelto come professione la **sicurezza sul lavoro**, risponde "*può sembrare strano, ma la gestione della sicurezza è una passione*". **Esperto nell'ambito dei sistemi di gestione (ISO 9001,ISO 14001, ISO 45001)** ritiene che la conformità alle normative passa da un **approccio organizzato dei processi aziendali interni**. Da sempre amante del lavoro sul "campo", svolge incarichi di **RSPP** e sviluppa progetti in ambito sostenibilità ambientale e sociale.

RESOL/E

SOSTENIBILITA’:

Obbligo

Opportunità?

Qualità[3]

Sostenibilità finanziaria

/ Solo Impatto o anche vantaggi competitivi?

Valore economico sul piano sociale

+18% **+14%**

Le business unit con maggiore engagement registrano +18% di produttività nelle vendite e +14% di produttività operativa.

Fonte: Gallup, State of the Global Workplace 2026

+39%

Le aziende nel quartile più alto per diversità etnica nella leadership hanno una probabilità di sovraperformance finanziaria superiore del 39%.

Fonte: McKinsey, Diversity Matters Even More

44% Gen Z **40% Millennials**

Ha rifiutato un datore di lavoro per ragioni etiche o valoriali.

Fonte: Deloitte, Gen Z and Millennial Survey 2024

3,3% del PIL UE

È il costo stimato di infortuni e malattie professionali.

Fonte: EU-OSHA

Valore economico sul piano ambientale

ISTAT: relazione positiva tra sostenibilità ambientale e produttività

Efficienza energetica, rinnovabili e investimenti ambientali sono associati a migliori performance economiche.

Fonte: ISTAT, 2025

61%

Delle imprese che adottano misure di economia circolare indica la riduzione dei costi di produzione come uno dei principali vantaggi.

Fonte: CEN 2024

35,6% efficienza **34,2% innovazione**

Segnala maggiore efficienza e impulso all'innovazione grazie a misure di economia circolare.

Fonte: CEN 2024

600 miliardi €

Risparmi netti potenziali per le imprese europee da prevenzione rifiuti, eco-design e riuso, pari a circa l'8% del fatturato annuo.

Fonte: Commissione Europea

La sostenibilità crea valore economico:
migliora performance, riduce costi, aumenta attrattività e rafforza la competitività dell'impresa.

RESOL/E

/ Solo Impatto o anche vantaggi competitivi?

Fatturato
nel periodo 2021-2023

+26%
Società Benefit

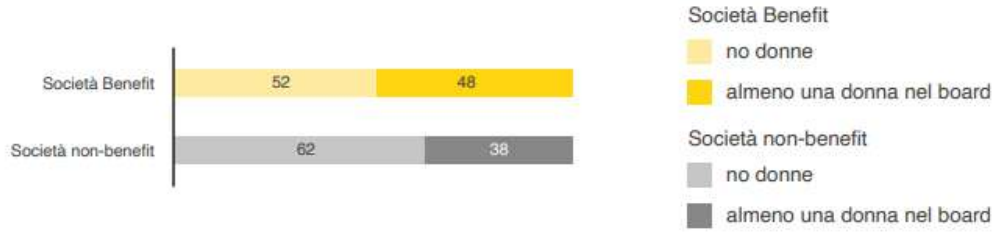
+15,4%
Società non-benefit

Quota di imprese con crescita di organico
nel periodo 2021-2023

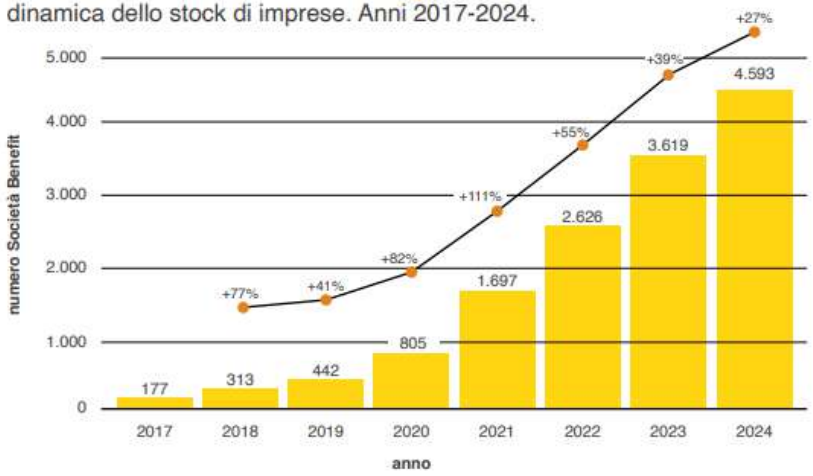
62%
Società Benefit

43%
Società non-benefit

Distribuzione delle imprese per tipologia di board (2023; %) - fig.30



Dinamica delle Società Benefit - fig.1
dinamica dello stock di imprese. Anni 2017-2024.



«Le Società Benefit in Italia sono 4.593 (2024)»

Fonte: Ricerca nazionale sulle Società Benefit

RESOL/E

/ Evoluzione della sostenibilità

1 Prima

Scelta volontaria

Per pochi, volontaria,
percepita come scelta nobile

2 Poi

Compliance

Spinta da norme, obblighi
e rendicontazione

3 Oggi

Necessità strategica

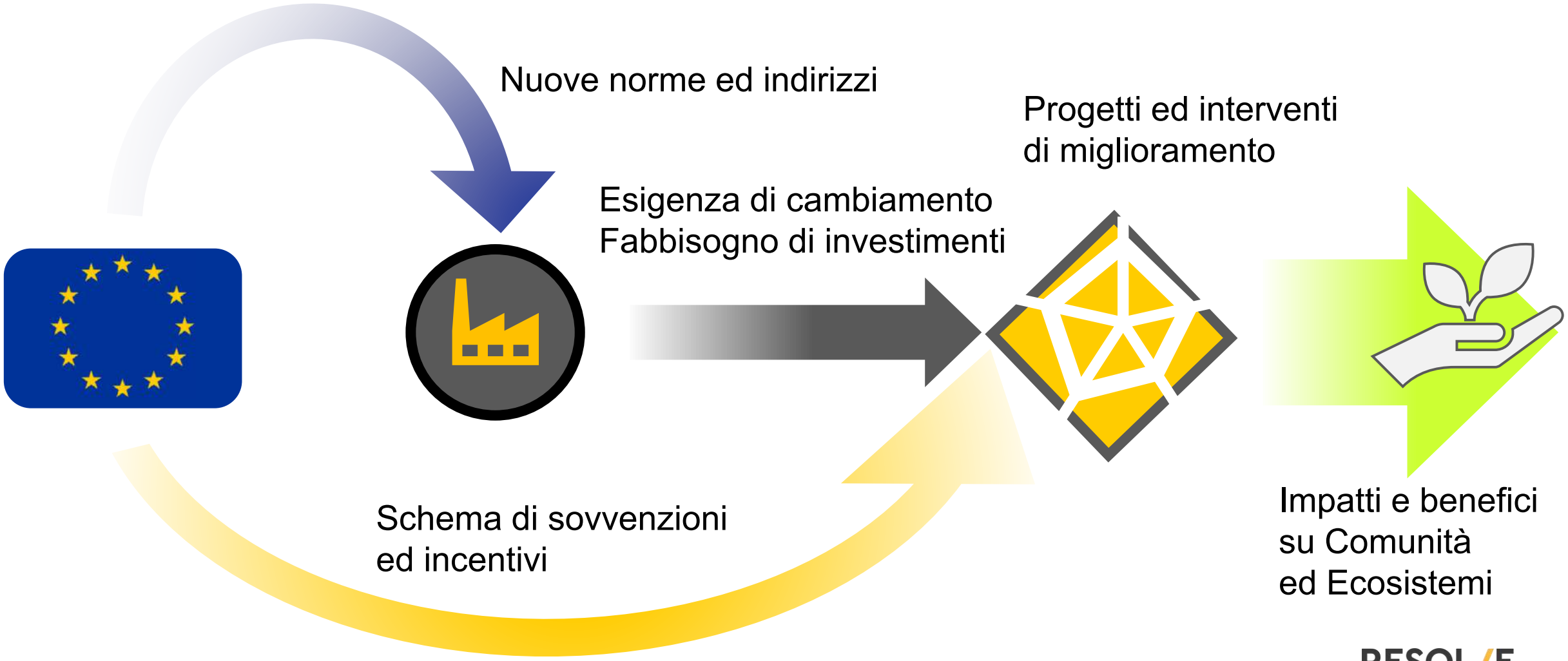
Meno rischio, più efficienza,
più mercato, vantaggio competitivo

**La sostenibilità non è più solo un'opportunità:
oggi è una necessità per rispondere a norme e mercato,
ma soprattutto una leva per generare valore e competitività.**

RESOL/E

/ Percorso verso la doppia transizione

Schema di hard e soft regulation



RESOL/E

/ Le difficoltà di fare sostenibilità

1

Coinvolge tutta l'organizzazione

Tocca governance, operations, acquisti, HR, finanza, commerciale e produzione.

2

Servono dati affidabili

Consumi, emissioni, rifiuti, sicurezza e filiera spesso non sono misurati in modo strutturato.

3

I costi sono subito, i benefici dopo

Investimenti, formazione e sistemi richiedono risorse, mentre il ritorno emerge nel tempo.

4

Le norme sono complesse

Obblighi, standard e richieste del mercato cambiano rapidamente e generano incertezza.

5

Va coinvolta la filiera

Molti impatti e molte informazioni sono fuori dall'azienda, nei fornitori e nei partner.

6

Richiede un cambio culturale

Non basta un progetto ESG: servono decisioni e comportamenti coerenti in tutta l'impresa.

7

Va dimostrata, non solo comunicata

Senza evidenze e dati cresce il rischio di greenwashing e si perdono opportunità.

RESOL/E

/ Le normative come linea guida

Normativa	Scadenze chiave	Aziende obbligate / presupposti	Prima cosa da fare
Trasparenza retributiva Dir. UE 2023/970	07/06/2026 recepimento	Tutti i datori pubblici/privati per trasparenza verso candidati e lavoratori. Reporting pay gap: datori ≥100 lavoratori; cadenze più stringenti per ≥250.	Mappare ruoli, livelli, retribuzioni, benefit, premi, job posting e criteri oggettivi.
Near Miss D.L. 159/2025 conv. L. 198/2025	31/12/2025 vigore ~30/06/2026 linee guida	Imprese con più di 15 dipendenti: identificazione, tracciamento, analisi e comunicazione dati aggregati sui mancati infortuni e azioni adottate.	Registro near miss, classificazione gravità potenziale, cause, azioni, verifica efficacia e riesame HSE.
Efficienza energetica Dir. UE 2023/1791	Recepimento nazionale + target 2030	Imprese con consumo medio annuo >85 TJ: sistema gestione energia; imprese >10 TJ: audit energetico periodico, salvo SGE equivalente.	Misurare consumi, baseline, KPI, diagnosi/ISO 50001 e piano di efficientamento.
Modello 231 Nuovi reati presupposto	Aggiornamento continuo quando entra il nuovo reato	Enti ex D.Lgs. 231/2001 che hanno o vogliono adottare MOG 231. Obbligo sostanziale se il nuovo reato è coerente con attività, processi, deleghe e filiere.	Gap analysis catalogo reati, processi sensibili, protocolli, flussi OdV, procure e formazione.
VSME Standard volontario PMI	17/12/2024 pubblicato volontario	Micro, piccole e medie imprese non quotate fuori dal perimetro CSRD. Non obbligatorio, ma utile se richiesto da banche, clienti, supply chain o gare.	Costruire mini-report ESG proporzionato: ambiente, persone, governance e dati verificabili.
Green Transition / Claim Dir. UE 2024/825	27/03/2026 recepimento 27/09/2026 applicazione	Imprese B2C che usano claim ambientali o sociali verso consumatori: green, eco, sostenibile, carbon neutral, durabilità, riparabilità, etichette.	Pulire sito, cataloghi, packaging, offerte, social e claim: ogni frase deve avere evidenza.
ESPR Ecodesign Reg. UE 2024/1781	18/07/2024 in vigore obblighi da atti delegati	Operatori che immettono prodotti fisici sul mercato UE: fabbricanti, importatori, distributori, marketplace. Priorità 2025-2030: tessili/abbigliamento, mobili, materassi, pneumatici, ferro/acciaio, alluminio, energy-related/ICT.	Mappare prodotti prioritari: materiali, riciclabilità, riparabilità, sostanze, tracciabilità e passaporto digitale.
EUDR Deforestazione Reg. UE 2023/1115	30/12/2026 medie/grandi 30/06/2027 micro/piccole	Operatori e commercianti UE su bovini, cacao, caffè, palma, gomma, soia, legno e derivati. Obbligo DDS soprattutto per chi immette/esporta per primo.	Mappare codici, fornitori, Paesi/appezzamenti, geolocalizzazione, rischio e dichiarazioni DDS.
CSRD Corporate Sustainability Reporting	Rinvii Stop-the-clock verificare ondata	Società quotate, banche, assicurazioni e altri EIP già soggetti a Dichiarazione Non Finanziaria; grandi imprese, gruppi e PMI quotate secondo ondata applicativa. Anche PMI non soggette subiscono richieste indirette.	Verificare soggezione, doppia materialità, perimetro dati ESG, controlli interni e audit trail.
CBAM Reg. UE 2023/956	01/01/2026 definitivo 30/09/2027 prima dichiarazione	Importatori UE / rappresentanti doganali di merci CBAM extra UE: cemento, ferro/acciaio, alluminio, fertilizzanti, elettricità, idrogeno. De minimis 50 t/anno.	Mappare codici doganali, fornitori extra UE, emissioni incorporate, autorizzazione dichiarante e contratti.

RESOL/E

Trasparenza retributiva – Direttiva UE 2023/970

La paga diventa una leva di fiducia, non solo di compliance.

Regole chiare
Criteri oggettivi per le retribuzioni

Gap sotto pressione
Più attenzione al gender pay gap

Dati alla mano
Equità da dimostrare con numeri

Più governance
Impatto su compliance ed ESG

RESOL/E

EFFICIENZA ENERGETICA

Direttiva UE 2023/1791

La novità 2025 non è “spegnere qualche luce”.
È dimostrare che l’energia è governata, misurata e trasformata in decisioni.

Energy Efficiency First

Dal consumo “da pagare” al consumo “da gestire”

La soglia non guarda più solo la dimensione aziendale: guarda il consumo reale, su tutti i vettori energetici.

> 10 TJ/anno

Diagnosi energetica

Audit periodico + piano d’azione basato sulle opportunità emerse

→

> 85 TJ/anno

Sistema energia

Sistema di gestione dell’energia certificato, tipicamente ISO 50001

→

Supply chain

Nuovo filtro competitivo

Clienti, gare e rating chiedono dati energetici tracciabili

Il rischio non è solo la sanzione

È arrivare impreparati quando clienti, banche, gare e filiere chiedono evidenze: consumi, baseline, azioni, risultati e responsabilità.

Messaggio chiave **L’efficienza energetica diventa un requisito di governance: chi non struttura dati e decisioni rischia di perdere margine, credibilità e accesso al mercato.**

Fonte: Direttiva (UE) 2023/1791, art. 11 – sistemi di gestione dell’energia e audit energetici.

D.L. 159/2025 - Near Miss

Il near miss diventa una prova di governance: il rischio non basta vederlo, bisogna tracciarlo.

Nel linguaggio ESG è un leading indicator: misura la capacità dell'organizzazione di intercettare i segnali prima del danno.

S

G

ESG

S = tutela reale delle persone
G = sistema che registra, decide e migliora

Dal "non è successo nulla" al dato che previene il danno

Art. 15: linee guida MLPS–INAIL, imprese >15 dipendenti, dati aggregati e azioni correttive/preventive.

1 SEGNALA
evento senza danno, ma con potenziale lesivo

→

2 ANALIZZA
cause, contesto, barriere mancanti

→

3 CORREGGI
azioni preventive, responsabili, scadenze

→

4 DIMOSTRA
dati aggregati, evidenze, reporting

Scadenze operative

30 aprile 2026
attese linee guida MLPS–INAIL su identificazione, tracciamento e analisi.

Dopo decreto MLPS
partono modalità/frequenza di comunicazione dei dati aggregati.

Sanzioni / rischio

Sanzione diretta art.15
non indicata nel testo: il dettaglio operativo dipende dai provvedimenti attuativi.

Rischio indiretto
DVR/SGSL non aggiornati, prescrizioni in vigilanza, aggravio di responsabilità 81/08 e 231 se il segnale era noto.

Messaggio chiave

Non aspettare la sanzione: oggi il vero rischio è non avere evidenze. Un near miss non gestito può diventare domani il documento mancante davanti a auditor, cliente, ASL o OdV.

Fonti: D.L. 31/10/2025 n.159, art.15, testo coordinato con L. 29/12/2025 n.198; D.Lgs. 81/08 artt.17, 28, 29, 55; D.Lgs.231/01 art.25-septies.

Nuovi reati Modello Organizzativo 231

Supply chain: il rischio presupposto “entra” nella filiera

La novità 2025 non è solo normativa: è applicativa.

Il punto non è più soltanto “cosa fa il fornitore”, ma quanto il committente governa appalti, subappalti, prezzi, tracciabilità e condizioni di lavoro nella propria catena del valore.

Da un MOG 231 documentale a un MOG 231 capace di leggere la filiera.

REATI SENTINELLA	Art. 603-bis c.p. — intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, già rilevante ex art. 25-quinquies D.Lgs. 231/01.
DOVE NASCE IL RISCHIO	Esternalizzazioni spinte, fornitori intermedi, subappalti non mappati, audit “di carta”, prezzi incompatibili con legalità e sicurezza.
COSA DEVE FARE IL MODELLO	Due diligence fornitori, clausole 231, controlli su subappalti, KPI, escalation e flussi informativi verso OdV.

Messaggio chiave: la supply chain non è più un perimetro esterno — è un’area critica del Modello 231.

Fonti: D.Lgs. 231/2001 art. 25-quinquies; art. 603-bis c.p.; orientamenti applicativi 2024–2025 su appalti/subappalti e amministrazione giudiziaria.

/ Standard di rendicontazione VSME

La RACCOMANDAZIONE(UE) 2025/1710 DELLA COMMISSIONE del 30 luglio 2025 su un principio volontario di rendicontazione di sostenibilità per le piccole e medie imprese individua i seguenti obiettivi:

- rispondere alle richieste di informazioni che le PMI ricevono da enti finanziari, grandi imprese e altri portatori di interessi
- ridurre la necessità che le PMI rispondano a richieste distinte di informazioni avanzate da varie controparti per adempiere ai propri obblighi di rendicontazione, dovuta diligenza e gestione dei rischi o per altri usi delle informazioni sulla sostenibilità
- facilitare l'accesso alla finanza sostenibile
- aiutare le PMI a comprendere e monitorare meglio le proprie prestazioni in termini di sostenibilità, migliorando in tal modo la resilienza e la competitività

/ Standard di rendicontazione VSME

VSME

Modulo Base

- B1 – Criteri per la redazione
- B2 – Pratiche, politiche e iniziative future per la transizione verso un'economia più sostenibile
- B3 – Energia ed emissioni di gas a effetto serra
- B4 – Inquinamento di aria, acqua e suolo
- B5 – Biodiversità
- B6 – Acque
- B7 – Uso delle risorse, economia circolare e gestione dei rifiuti
- B8 – Forza lavoro – Caratteristiche generali
- B9 – Forza lavoro – Salute e sicurezza
- B10 – Forza lavoro – Retribuzione, contrattazione collettiva e formazione
- B11 – Condanne e ammende per corruzione attiva e passiva

Modulo Completo

- C1 – Strategia: modello aziendale e iniziative connesse alla sostenibilità
- C2 - Descrizione delle pratiche, delle politiche e delle iniziative future per la transizione verso un'economia più sostenibile
- C3 – Obiettivi di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra e transizione climatica
- C4 – Rischi climatici
- C5 – Altre caratteristiche (generali) della forza lavoro
- C6 – Altre informazioni sulla forza lavoro propria – Politiche e procedure in materia di diritti umani
- C7 – Incidenti gravi in materia di diritti umani
- C8 – Ricavi da determinate attività ed esclusione dagli indici di riferimento dell’UE
- C9 – Diversità di genere nell'organo di governance

/ Direttiva UE 2024/825: Empowering Consumers for the Green Transition

- La Direttiva 2024/825 traslata in Italia con Decreto Legislativo 20 febbraio 2026, n. 30 ha l'obiettivo di contrastare greenwashing e claim ESG ingannevoli, garantendo informazioni ambientali e sociali chiare, verificabili e affidabili per i consumatori.
- Riguarda sia spetti ambientali che sociali tali come: condizioni di lavoro, salari adeguati, protezione sociale, sicurezza del lavoro, dialogo sociale, diritti umani, parità di trattamento, parità di genere, inclusione e diversità
- Le dichiarazioni ESG devono essere:
  - specifiche e non generiche;
  - supportate da dati, KPI e prove verificabili;
  - coerenti con policy, obiettivi e piani concreti;
  - eventualmente validate da sistemi di certificazione o terze parti.
- Diversi rischi in caso di non rispetto della normativa (sanzioni, ritiro dei claim pubblicitari, rischio reputazionale ecc)

Oggi abbiamo un obiettivo molto ambizioso:

Risolvere tutti i vostri problemi con il Caos normativo.

ESG • compliance • sostenibilità • 231 • energia • fornitori…..

Poi, se resta tempo, passiamo anche a quelli veri.

Ma prima vi chiediamo:

Qual è il tema che oggi vi fa dire «ok, qui forse non siamo proprio tranquilli»?

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ

Sala Ambiente e Governance

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ - Sostenibilità Ambientale e di Governance

ENERGIA E RISCHIO D'IMPRESA: SIMULARE GLI IMPATTI DELLE NUOVE DIRETTIVE

/ CHI SIAMO

SPEAKER

FEDERICO MARZONA

Energy Manager e Consulente in materia di risparmio energetico,
Ricerca e Sviluppo industriale e Sistemi di gestione,
Innovation Manager

Mi occupo di consulenze energetiche e di risparmio energetico, audit energetici, studi di fattibilità di impianti tecnologici a fonte tradizionale e fonte rinnovabile, interventi di risparmio energetico e pianificazione strategica per l'uso razionale dell'energia all'interno dei processi aziendali.
Sono relatore in conferenze e corsi sui temi legati all'energia; in qualità di Innovation Manager seguo le attività di ricerca e sviluppo industriale di prodotti e processi innovativi.
Mi occupo di eseguire audit energetici industriali e diagnosi energetiche conforme a d.lgs. 102/2014 e implementazione del sistemi di gestione qualità ISO 9001 ed energia ISO 50001.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

CECILIA CHINELLATO

Project Manager & Innovation Consultant

Dopo la laurea in *Relazioni Internazionali e Diritti Umani* e il master in *Governance dello Sviluppo Locale*, Cecilia ha iniziato a collaborare stabilmente con Resolve in qualità di **Project Manager & Innovation Consultant**.

Si occupa di sostenere le imprese nei propri percorsi di rinnovamento, percorsi partecipati e progettualità complesse sui temi della **sostenibilità ambientale, dell'innovazione e della rendicontazione non finanziaria**.

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Parlamento Europeo e Consiglio – 13 settembre 2023

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Sistemi di monitoraggio energetico

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Contesto e obiettivi

- Green Deal europeo
- Riduzione emissioni ≥55% entro 2030
- Neutralità climatica 2050

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Ruolo dell'efficienza energetica

- Riduzione emissioni e costi
- Maggiore sicurezza energetica

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Pacchetto

Fit for 55

- Politiche integrate su energia e clima
- Promozione tecnologie pulite

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Obiettivi UE 2030

- Riduzione consumi -11,7%
- Energia finale: 763 Mtep
- Energia primaria: 992,5 Mtep

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Contributi Stati membri

- Obiettivi nazionali indicativi
- Monitoraggio UE

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Energy Efficiency First

- Priorità nelle decisioni e investimenti
- Applicazione a tutti i settori

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Settori coinvolti

- Edilizia
- Trasporti
- **Industria**
- ICT
- Agricoltura

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Impatti del principio

Benefici attesi:

- economici
- ambientali
- sociali

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Obiettivi della Direttiva e prescrizioni

Misure di attuazione

- Incentivi
- Fondi
- Politiche nazionali
- Comunità energetiche

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell’energia e audit energetici

Art.11

Le imprese con un **consumo annuo medio di energia superiore a 85 TJ nei tre anni precedenti**, considerati tutti i vettori energetici, devono attuare un **sistema di gestione dell’energia.**

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell’energia e audit energetici

Art.11

Il sistema di gestione dell’energia è certificato da un organismo indipendente secondo le pertinenti norme europee o internazionali.

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell’energia e audit energetici

Art.11

Gli Stati membri garantiscono che le imprese dispongano di un sistema di gestione dell’energia al **più tardi entro l'11 ottobre 2027**

ISO 50001

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell'energia e audit energetici

Art.11

Le imprese con un **consumo annuo medio di energia superiore a 10 TJ nei tre anni precedenti,** considerati tutti i vettori energetici, che non attuano un sistema di gestione dell'energia **sono oggetto di un audit energetico.**

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell'energia e audit energetici

Art.11

Sono svolti in maniera indipendente ed efficace sotto il profilo dei costi da esperti qualificati o accreditati

Sono eseguiti e sorvegliati da autorità indipendenti ai sensi della legislazione nazionale

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell’energia e audit energetici

Art.11

Gli Stati membri provvedono affinché le imprese svolgano un primo audit energetico entro **l'11 ottobre 2026** e gli audit energetici successivi siano svolti almeno **ogni quattro anni**.

Audit secondo ex dlgs 102/2014

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell'energia e audit energetici

Art.11

Le imprese interessate elaborano un piano d'azione concreto e fattibile sulla base delle raccomandazioni risultanti da tali audit energetici.

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell’energia e audit energetici

Art.11

Il piano d'azione individua misure per attuare ciascuna raccomandazione risultante dagli audit, laddove ciò sia fattibile dal punto di vista tecnico o economico

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell'energia e audit energetici

Art.11

Le imprese devono fornire, nella loro relazione annuale, informazioni relative al consumo annuo di energia in kWh, al volume annuo di acqua consumata, espresso in metri cubi, come anche un confronto del consumo di energia e acqua rispetto agli anni precedenti.

Portale CSEA elettrivori/gasivori

Portale ENEA diagnosi energetiche

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Prescrizioni per le PMI

Sistemi di gestione dell'energia e audit energetici

Art.11

Le imprese che attuano un sistema di gestione ambientale – certificato da un organismo indipendente – sono esentate dai requisiti stabiliti ai paragrafi 1 e 2 del presente articolo,
a condizione che il sistema di gestione ambientale in questione includa un audit energetico

ISO 14000

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Fattori di conversione

85 TJ

10 TJ

ENERGIA PRIMARIA

O

ENERGIA FINALE ?

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Fattori di conversione in energia finale

85 TJ

- 23.611.100 kWh elettrici
- 2.432.045 Smc metano
- 3.535.000 l GPL
- 5.000 ton legna secca
- 2.360.000 l gasolio

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Fattori di conversione in energia primaria

85 TJ

2.030,19 tep

- 10.857.000 kWh elettrici
- 2.475.841 Smc metano
- 3.918.570 l GPL
- 4.500 ton legna secca
- 2.378.000 l gasolio

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Fattori di conversione in energia finale

10 TJ

- **2.777.778 kWh elettrici**
- **268.100 Smc metano**
- **417.000 l GPL**
- **666 ton legna secca**
- **264.000 l gasolio**

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Fattori di conversione in energia primaria

10 TJ

238,846 tep

- 1.277.200 kWh elettrici
- 289.510 Smc metano
- 423.585 l GPL
- 531 ton legna secca
- 268.385 l gasolio

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

→

Ad oggi NON è ancora stata recepita dall'Italia

/ D.Lgs. 102/2014 – Efficienza Energetica

Fattori di conversione in energia primaria

D.Lgs. 102 / 2014

Attua la Direttiva europea 2012/27/UE con l’obiettivo di ridurre i consumi energetici, promuovere l'uso razionale dell'energia e raggiungere gli obiettivi climatici.

/ D.Lgs. 102/2014 – Efficienza Energetica

Obiettivi del dlgs 102 e prescrizioni

Diagnosi Energetica Obbligatoria (Art. 8)

→

Impone a grandi imprese e imprese a forte consumo di energia (energivore) di eseguire una diagnosi energetica ogni 4 anni. dell'Energia (EGE)

Portale ENEA diagnosi energetiche

RESOL/E

/ D.Lgs. 102/2014 – Efficienza Energetica

Obiettivi del dlgs 102 e prescrizioni

Diagnosi Energetica Obbligatoria (Art. 8)

Tale analisi deve essere redatta da ESCO certificate o da Esperti in Gestione dell'Energia (EGE)

Portale ENEA diagnosi energetiche

RESOL/E

Efficienza Energetica

SISTEMI DI MONITORAGGIO

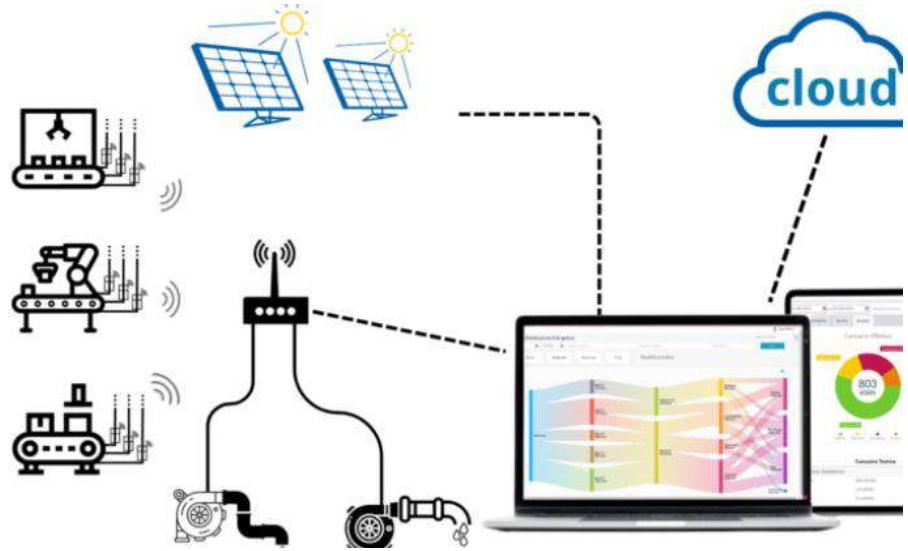
ISO 50001

AUDIT ENERGETICO

Installazione permanente di un sistema di monitoraggio in continuo dei consumi di tutti i vettori attraverso **misuratori fissi**

RESOL/E

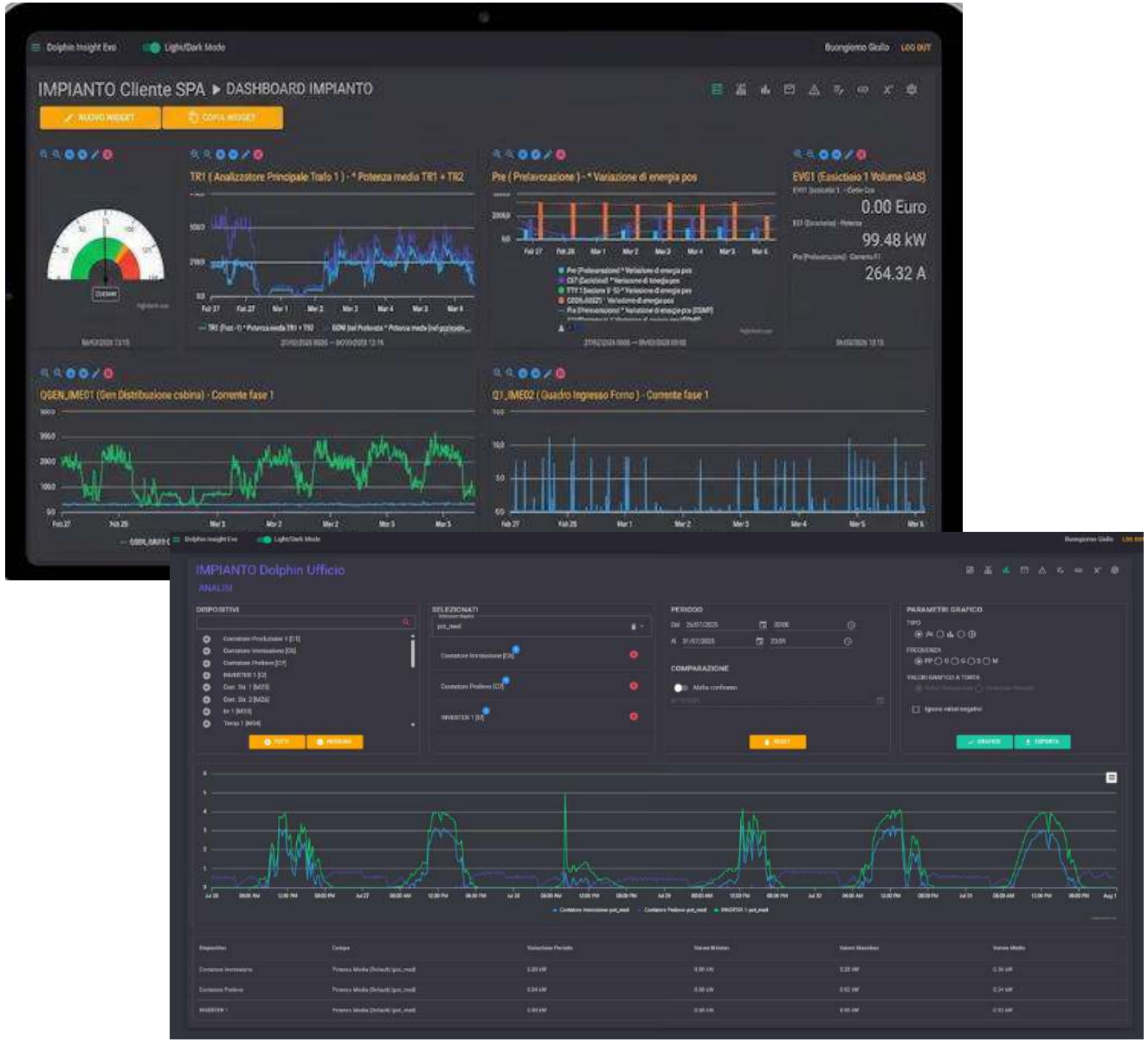
SISTEMI DI MONITORAGGIO



- Strumenti di misura
- Server di raccolta dati (cloud)
- Piattaforme di visualizzazione
- Piattaforme di analisi

RESOL/E

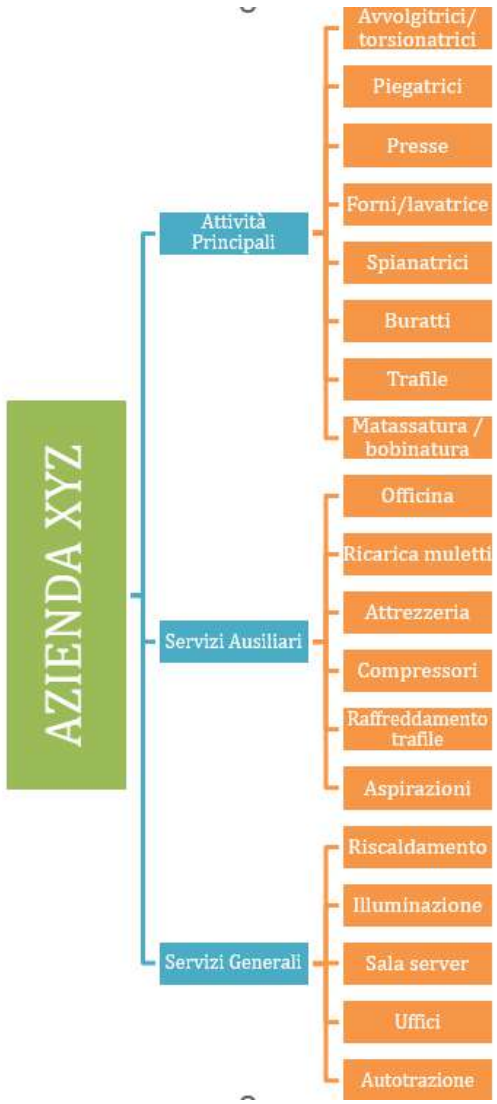
SISTEMI DI MONITORAGGIO

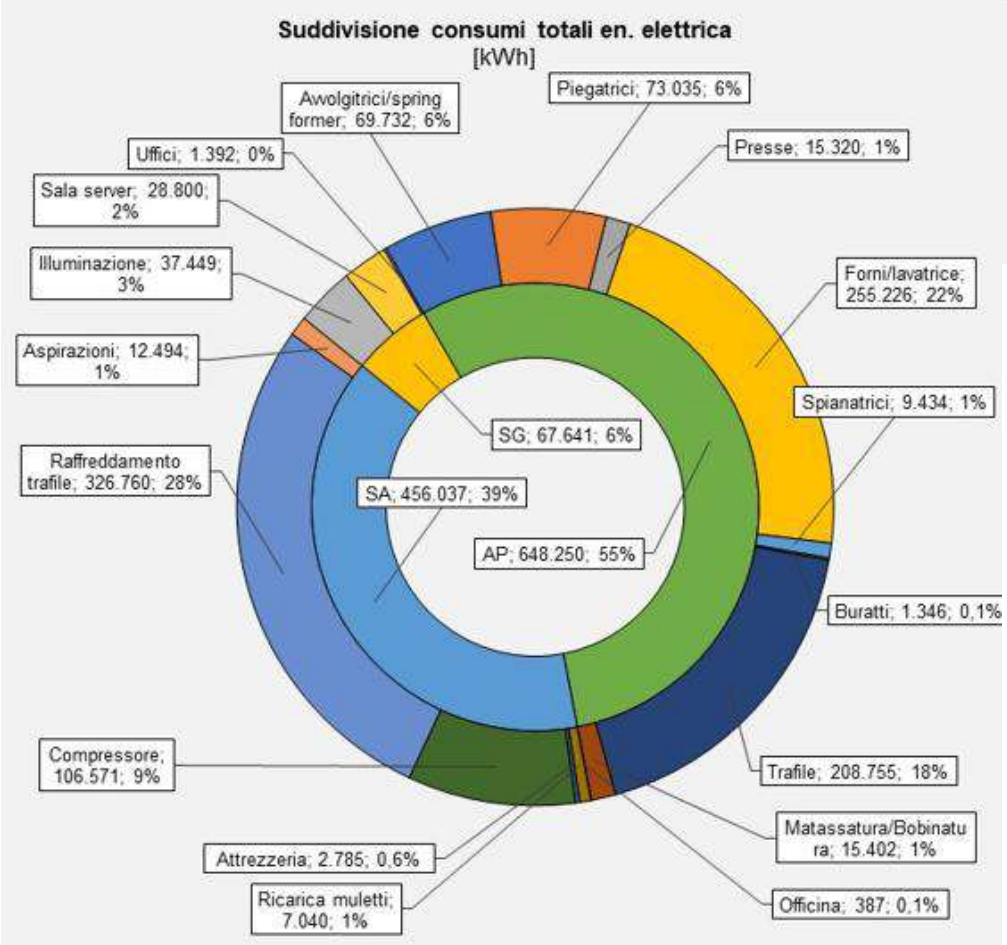


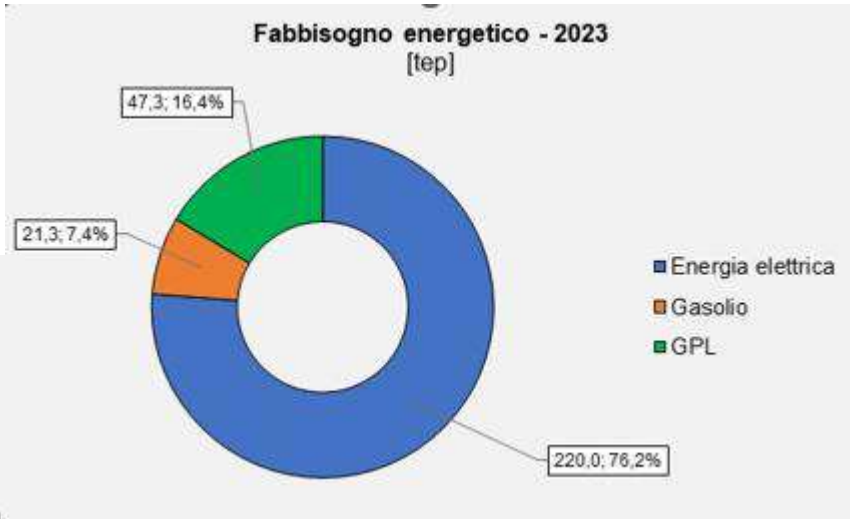
- Informazioni sui consumi istantanei
- Andamenti periodici
- Misura di Energia e Potenza
- Misura del consumo di gas ed altri vettori

RESOL/E

SISTEMI DI MONITORAGGIO



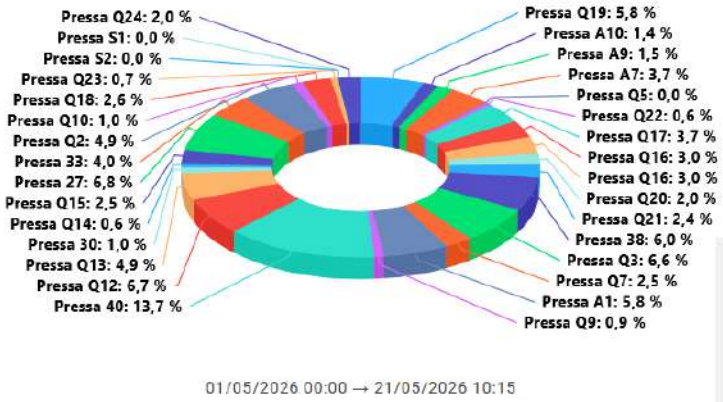


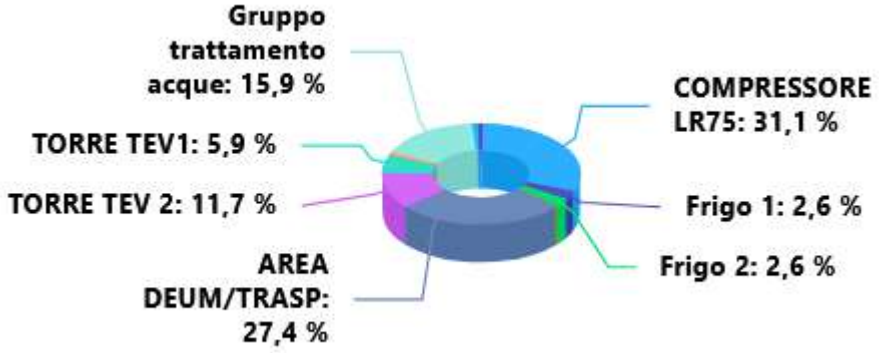


RESOL/E

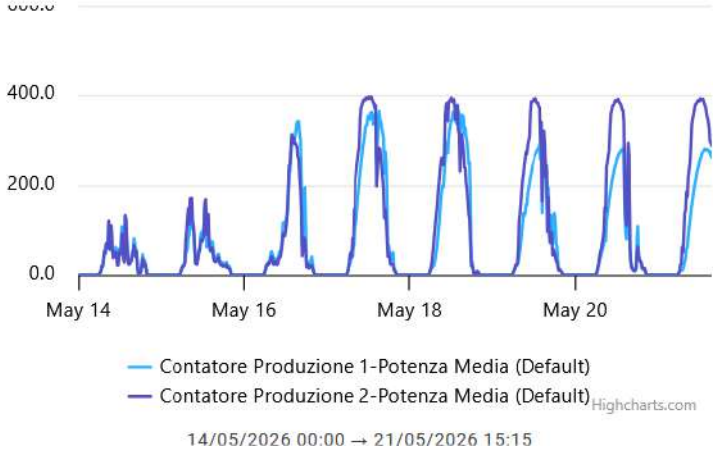
SISTEMI DI MONITORAGGIO

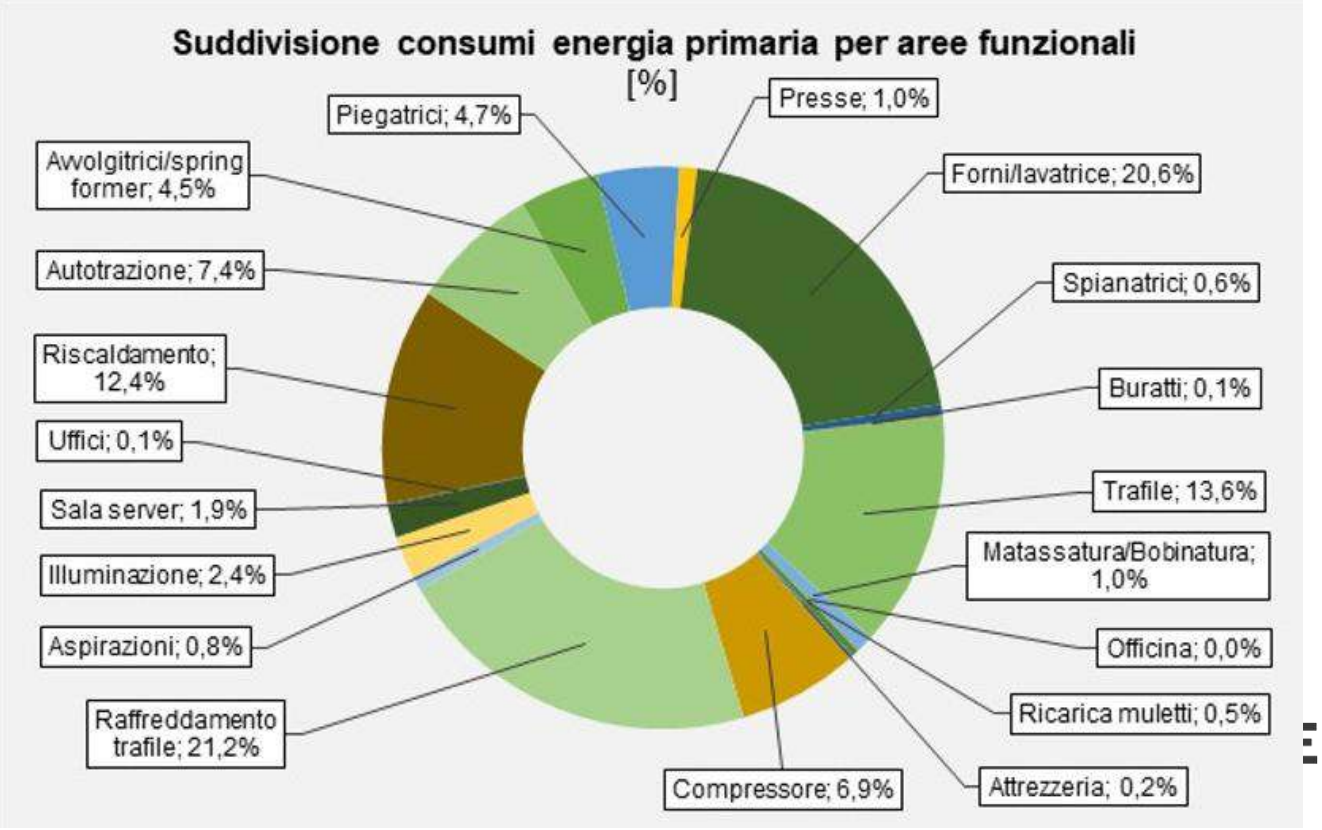
Consumi presse mese in corso





Produzione contatori settimanale





SISTEMI DI MONITORAGGIO

Indicatori di prestazione energetica

	AREE FUNZIONALI	IPS (kWh/kg)
ATTIVITA' PRINCIPALI	Avvolgitrici/spring former	0,147
	Piegatrici	0,154
	Presse	0,032
	Forni/lavatrice	0,538
	Spianatrici	0,020
	Buratti	0,003
	Trafile	0,440
	Matassatura/Bobinatura	0,032
SERVIZI AUSILIARI	Officina	0,001
	Ricarica muletti	0,015
	Attrezzeria	0,006
	Compressore	0,225
	Raffreddamento trafile	0,689
	Aspirazioni	0,026
SERVIZI GENERALI	Illuminazione	0,079
	Sala server	0,061
	Uffici	0,003

Indicatore di prestazione generale (IPG)	IPG (kWh/kg)
Consuo specifico sito	2,482
Consumo specifico Attività Principali	1,367
Consumo specifico Servizi Ausiliari	0,962
Consumo specifico Servizi Generali	0,143

Es. Energia Elettrica

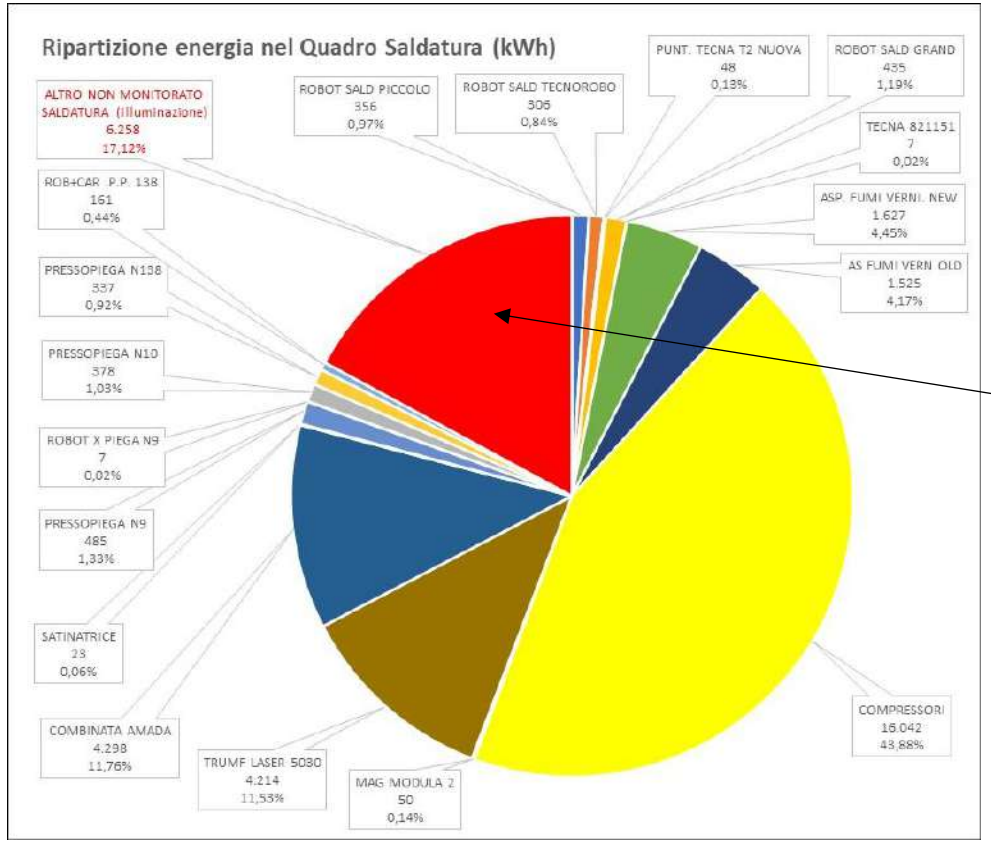
Indicatore di prestazione generale (IPG)	IPG (kg/kg)
Consuo specifico sito	0,091
Consumo specifico Attività Principali	0,022
Consumo specifico Servizi Ausiliari	0,000
Consumo specifico Servizi Generali	0,069

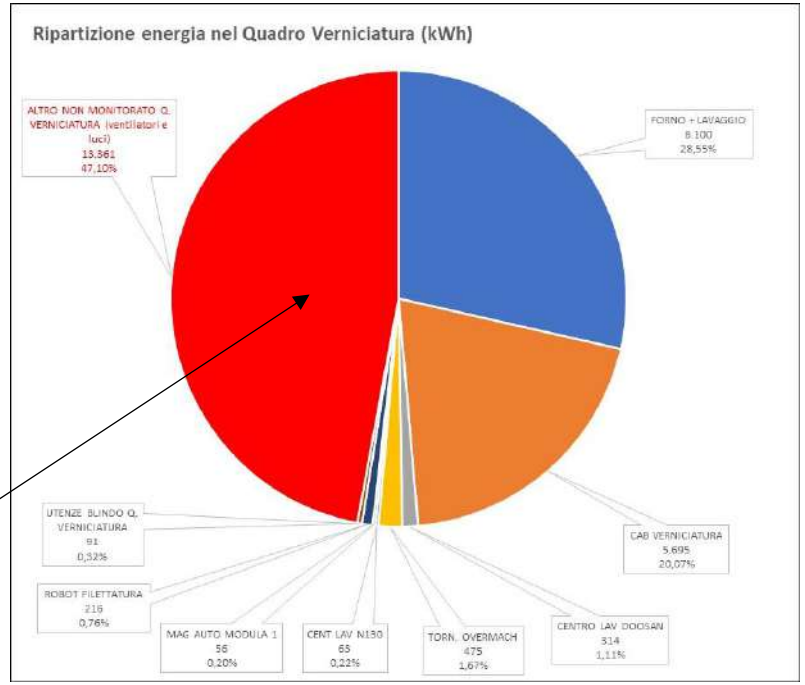
Es. GPL

	AREE FUNZIONALI	IPS (kg/kg)
ATTIVITA' PRINCIPALI	Forni/lavatrice	0,022
SERVIZI GENERALI	Riscaldamento	0,069

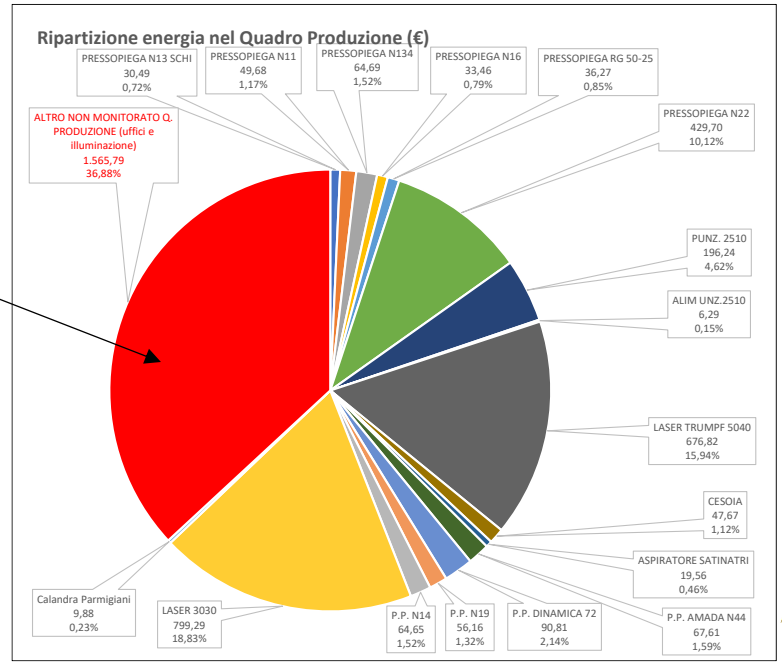
RESOL/E

SISTEMI DI MONITORAGGIO

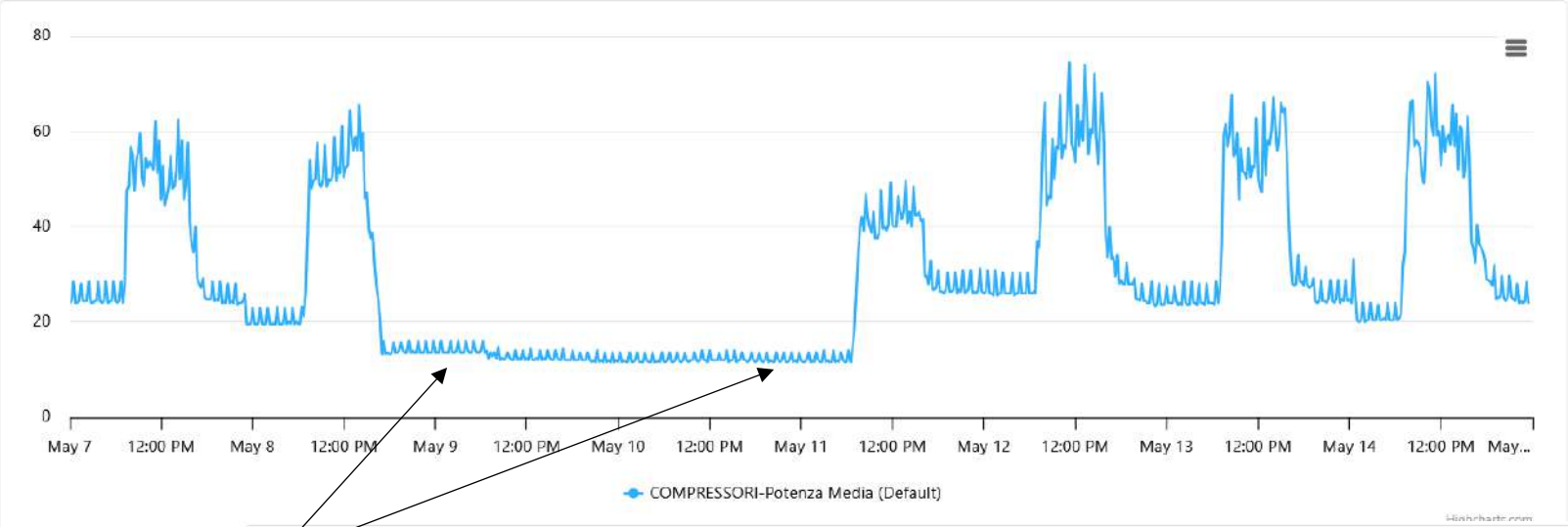




Scoprire consumi e costi non monitorati



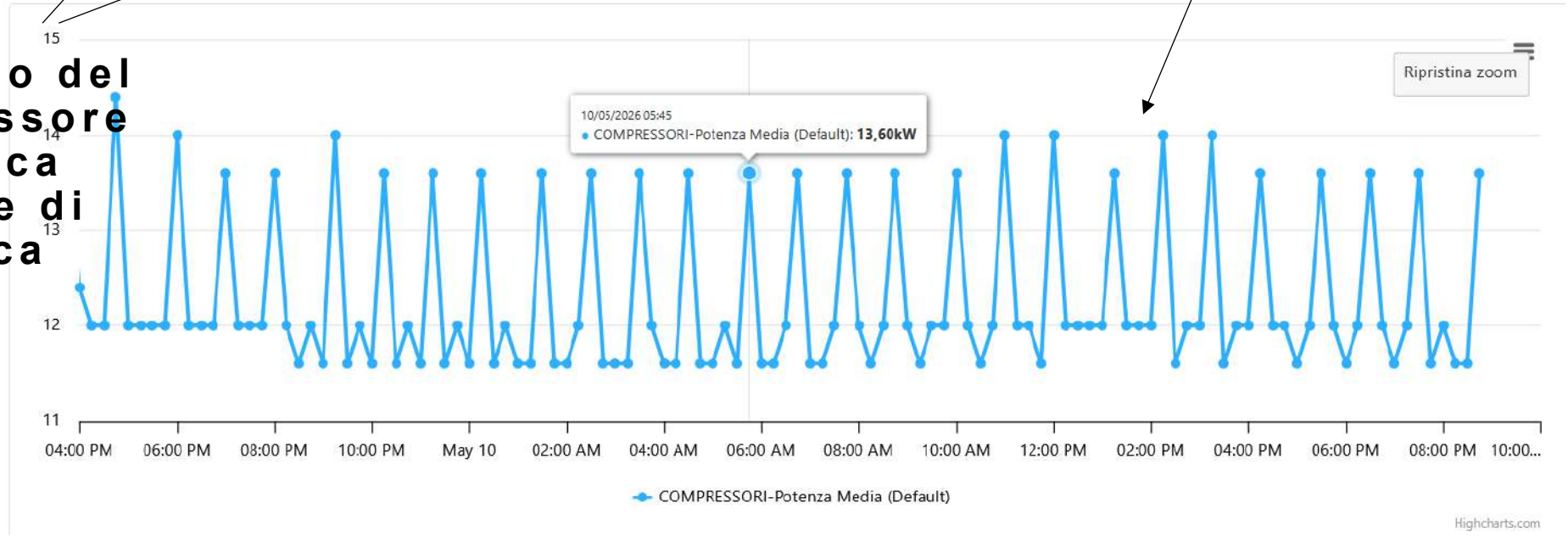
SISTEMI DI MONITORAGGIO



Consumo del compressore a pendolo

Perdite nel sistema di distribuzione dell'aria

Consumo del compressore a fabbrica chiusa e di domenica



RESOL/E

SISTEMI DI MONITORAGGIO

Ripartizione energia nel Quadro Saldatura (€)

	Energia	Costo
ROBOT SALD PICCOLO	356 kWh	79,92 €
ROBOT SALD TECNOROBO	306 kWh	68,78 €
PUNT. TECNA T2 NUOVA	48 kWh	10,88 €
ROBOT SALD GRAND	435 kWh	97,71 €
TECNA 821151	7 kWh	1,59 €
ASP. FUMI VERNI. NEW	1.627 kWh	365,22 €
AS FUMI VERN OLD	1.525 kWh	342,26 €
COMPRESSORI	16.042 kWh	3.601,01 €
MAG MODULA 2	50 kWh	11,27 €
TRUMF LASER 5030	4.214 kWh	945,95 €
COMBINATA AMADA	4.298 kWh	964,78 €
SATINATRICE	23 kWh	5,05 €
PRESSOPIEGA N9	485 kWh	108,85 €
ROBOT X PIEGA N9	7 kWh	1,48 €
PRESSOPIEGA N10	378 kWh	84,78 €
PRESSOPIEGA N138	337 kWh	75,71 €
ROB+CAR .P.P. 138	161 kWh	36,23 €
ALTRO NON MONITORATO SALDATURA	6.258 kWh	1.404,69 €

Ripartizione energia nel Quadro Verniciatura (€)

	Energia	Costo
FORNO + LAVAGGIO	8.100 kWh	1.818,10 €
CAB VERNICIATURA	5.695 kWh	1.278,31 €
CENTRO LAV DOOSAN	314 kWh	70,40 €
TORN. OVERMACH	475 kWh	106,53 €
CENT LAV N130	63 kWh	14,06 €
MAG AUTO MODULA 1	56 kWh	12,53 €
ROBOT FILETTATURA	216 kWh	48,46 €
UTENZE BLINDO Q. VERNICIATURA	91 kWh	20,32 €
ALTRO NON MONITORATO Q. VERNICIATURA (ventilatori e luci)	13.361 kWh	2.999,03 €

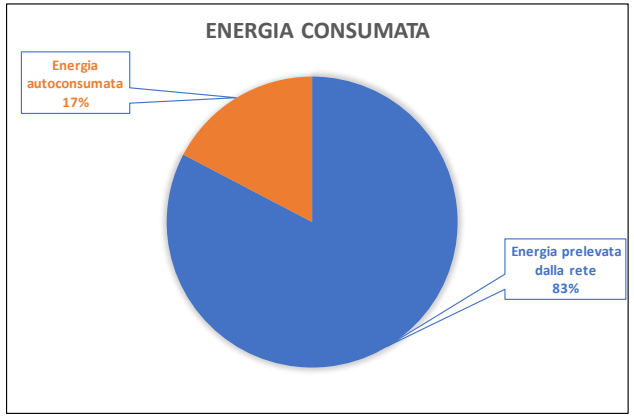
RESOL/E

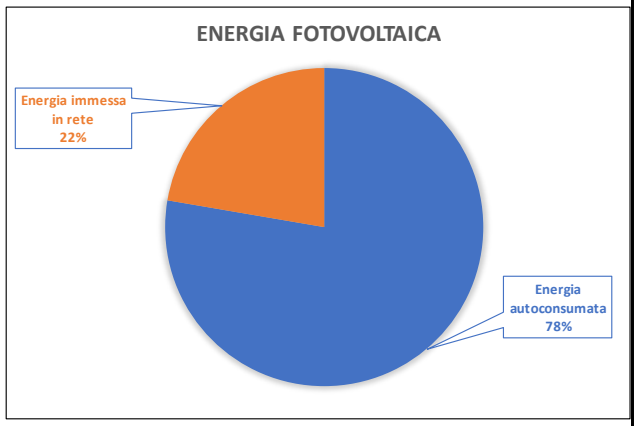
SISTEMI DI MONITORAGGIO

MONITORAGGIO CONSUMI ENERGETICI

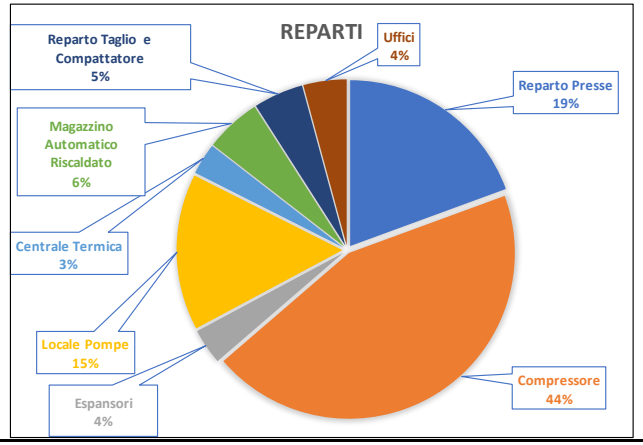
MESE — **NOVEMBRE**

CONSUMI	kWh
Energia prodotta dall'impianto fotovoltaico	15.828
Energia teorica producibile	15.750
Energia teorica da relazione	14.850
Energia prelevata dalla rete	58.667
Energia autoconsumata	12.297
Energia immessa in rete	3.531
Consumo totale di energia prelevata + autoconsumata	**70.964**





Reparto Presse	13.394
Compressore	30.556
Espansori	2.410
Locale Pompe	10.532
Centrale Termica	2.110
Magazzino Automatico Riscaldato	3.755
Reparto Taglio e Compattatore	3.347
Uffici	2.908
TOTALE CONSUMO MONITORATO	**69.011**



NOTE:

1) LOCALE POMPE : Presente una differenza del 30% di consumo tra il monitoraggio del quadro pompe e la somma delle pompe monitorate

2) FOTOVOLTAICO : Differenza tra energia producibile reale e teorica maggiore del 5% , l'impianto fotovoltaico ha prodotto di più di quanto previsto

3) CONSUMI GENERALI : Differenza tra consumo generale e consumo monitorato inferiore al 5%

	kWh	%
DIFFERENZA TRA CONSUMO TOTALE E CONSUMO MONITORATO	**1.953**	**2,75%**

	kWh	%
DIFFERENZA TRA PRODUZIONE REALE E PRODUZIONE TEORICA FOTOVOLTAICO	**78**	**0,49%**

Resoconto mensile

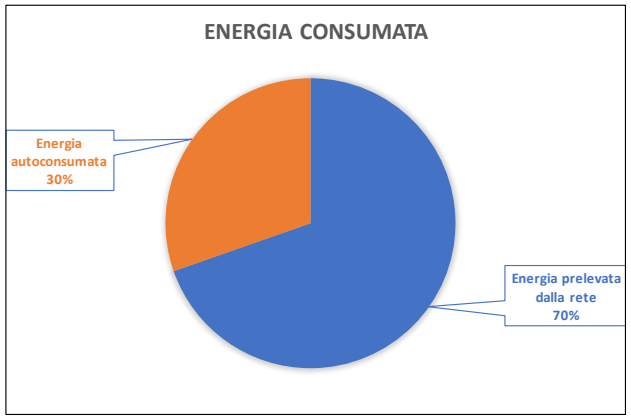
RESOLVE

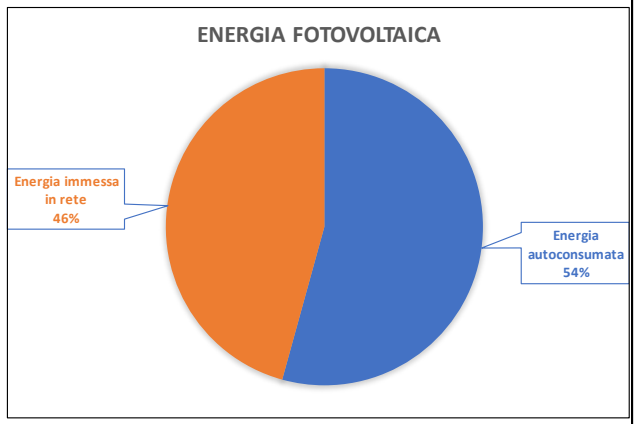
SISTEMI DI MONITORAGGIO

MONITORAGGIO CONSUMI ENERGETICI

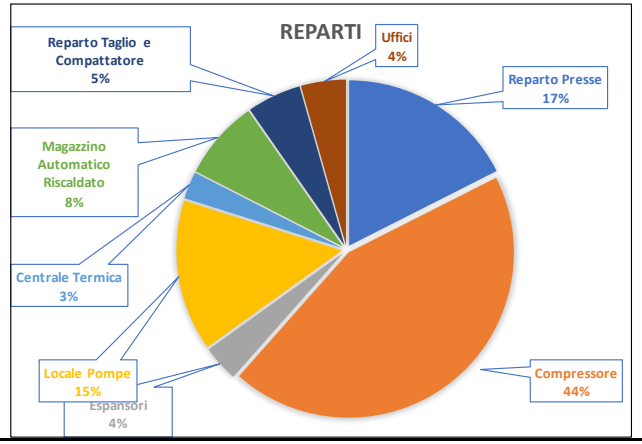
ANNO	2025

CONSUMI	kWh
Energia prodotta dall'impianto fotovoltaico	386.469
Energia teorica producibile	385.357
Energia teorica da relazione	385.820
Energia prelevata dalla rete	481.155
Energia autoconsumata	209.806
Energia immessa in rete	176.663
Consumo totale di energia prelevata + autoconsumata	**690.961**





Reparto Presse	118.088
Compressore	296.160
Espansori	23.963
Locale Pompe	99.504
Centrale Termica	17.867
Magazzino Automatico Riscaldato	52.394
Reparto Taglio e Compattatore	35.672
Uffici	29.553
TOTALE CONSUMO MONITORATO	**673.201**



NOTE:

1) LOCALE POMPE : Presente una differenza del 30% di consumo tra il monitoraggio del quadro pompe e la somma delle pompe monitorate

2) FOTOVOLTAICO : Differenza tra energia producibile reale e teorica inferiore al 5%

3) CONSUMI GENERALI : Differenza tra consumo generale e consumo monitorato inferiore al 5%

Resoconto annuale

	kWh	%
DIFFERENZA TRA CONSUMO TOTALE E CONSUMO MONITORATO	**17.760**	**2,57%**

	kWh	%
DIFFERENZA TRA PRODUZIONE REALE E PRODUZIONE TEORICA FOTOVOLTAICO	**1.112**	**0,29%**

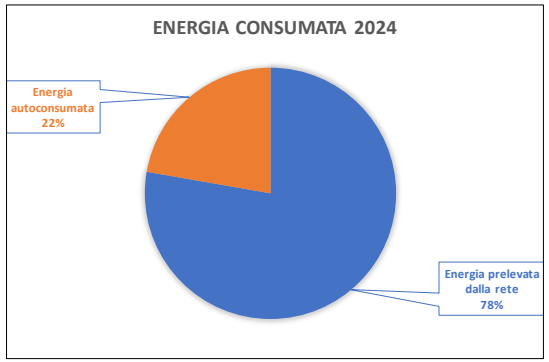
RESOL/E

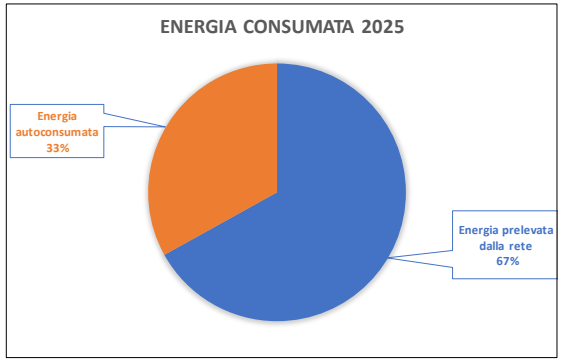
SISTEMI DI MONITORAGGIO

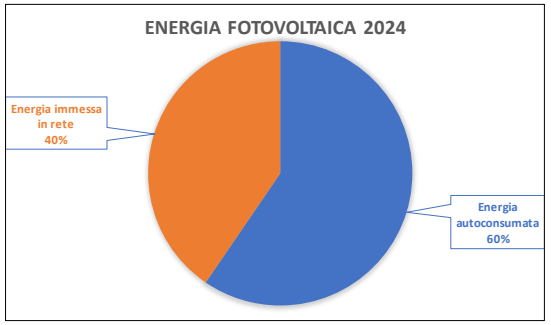
MONITORAGGIO CONSUMI ENERGETICI

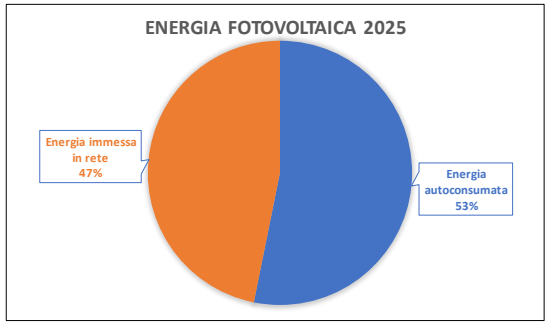
ANNO — ***I semestre 2025 su 2024***

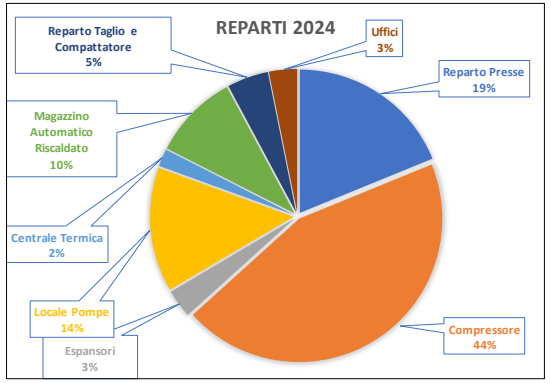
CONSUMI	2024 kWh	2025 kWh	Δ %
Energia prodotta dall'impianto fotovoltaico	178.413	209.150	17%
Energia teorica producibile	182.723	202.058	11%
Energia teorica da relazione	196.390	196.390	0%
Energia prelevata dalla rete	371.077	225.140	-39%
Energia autoconsumata	106.224	111.209	5%
Energia immessa in rete	72.189	97.941	36%
Consumo totale di energia prelevata + autoconsumata	**477.301**	**336.349**	**-30%**
Reparto Presse	87.818	56.657	-35%
Compressore	207.517	148.174	-29%
Espansori	14.971	11.558	-23%
Locale Pompe	65.475	47.684	-27%
Centrale Termica	9.131	7.976	-13%
Magazzino Automatico Riscaldato	45.150	23.560	-48%
Reparto Taglio e Compattatore	21.751	17.088	-21%
Uffici	14.789	14.778	0%
TOTALE CONSUMO MONITORATO	**565.319**	**327.475**	

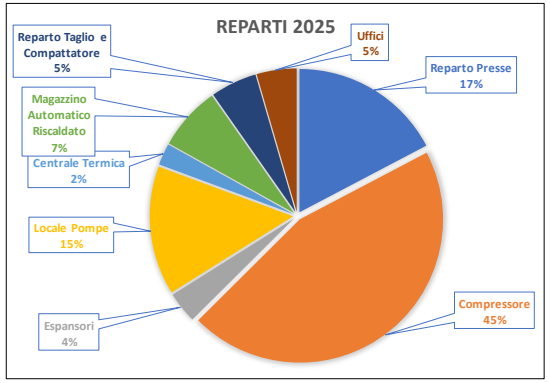












Confronti su periodi e annualità differenti

RESOL/E

Direttiva UE 2023/1791 – Efficienza Energetica

Sistema di monitoraggio permanente

Audit energetico

Sistema di gestione dell'energia

ISO 50001

85 TJ

Diagnosi energetica

Dlgs 102/2014

10 TJ

RESOL/E

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ - Sostenibilità Ambientale e di Governance

DAI SISTEMI DI GESTIONE AGLI ESG: SOLUZIONI DIGITALI PER LA RACCOLTA DATI

/ CHI SIAMO

SPEAKER

DENIS QUAS

Area Compliance Director

Denis è **Area Compliance Director** e quando gli si chiede perché ha scelto come professione la **sicurezza sul lavoro**, risponde "*può sembrare strano, ma la gestione della sicurezza è una passione*". **Esperto nell'ambito dei sistemi di gestione (ISO 9001,ISO 14001, ISO 45001)** ritiene che la conformità alle normative passa da un **approccio organizzato dei processi aziendali interni**. Da sempre amante del lavoro sul "campo", svolge incarichi di **RSPP** e sviluppa progetti in ambito sostenibilità ambientale e sociale.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

MATTIA GRANDIN

Digital Sales Account Manager

Digital Sales Account Manager, si occupa di trasformazione e sviluppo digitale, supportando le organizzazioni nell’analisi dei bisogni e nella definizione di strategie efficaci. Ha progettato percorsi basati sul Modern Work, attraverso Microsoft 365, SharePoint, Copilot e Power BI per migliorare collaborazione, efficienza e sicurezza. Crede nel ruolo della tecnologia come mezzo e non come un fine: il valore nasce sempre dalle persone

RESOL/E

DAI SISTEMI DI GESTIONE AGLI ESG

ISO = INFRASTRUTTURA, DIGITALE = MOTORE, ESG = RISULTATO

Sistemi di Gestione come Infrastruttura

I sistemi di gestione costituiscono la base fondamentale per costruire fiducia e garantire conformità normativa nelle aziende

Digitalizzazione come motore

La digitalizzazione trasforma i processi aziendali in dati oggettivi, facilitando decisioni basate su evidenze e miglioramenti continui

ESG come risultato finale

L'ESG rappresenta il risultato operativo e strategico, essenziale per la competitività e la licenza a operare nel mercato moderno

RESOLVE

LE AZIENDE NON HANNO DATI

LA SOSTENIBILITÀ SENZA EVIDENZE NON ESISTE

Indicatore	Percentuale di aziende che non usano strumenti digitali
Business Intelligence / KPI digitali	~86%
Analisi dati interna (anche basica)	~75%
Monitoraggio via sensori / real time	~86%

ISO 14001:2026,ISO 9001:2026 E NUOVI REATI 231 LE NORME STANNO CAMBIANDO

CONTESTO AMBIENTALE E STRATEGICO, SUPPLY CHAIN, CHANGE MANAGEMENT

Ampliamento del contesto ambientale

La ISO 14001:2026 include cambiamento climatico, biodiversità e risorse naturali nel contesto ambientale focus ESG.

Approccio risk-based dinamico

Il nuovo standard adotta un approccio dinamico ai rischi emergenti e all'evoluzione normativa per maggiore resilienza.

Gestione del cambiamento strutturata

La gestione del cambiamento richiede pianificazione formale degli impatti di business e ambientali di innovazioni e modifiche.

Supply chain e ciclo di vita stringenti

Il controllo operativo esteso a processi, prodotti e servizi esterni con focus sul ciclo di vita e supply chain. **Focus su AUDIT DI seconda Parte e Direttive europee**

RESOL/E

ISO 14001:2026,ISO 9001:2026 E NUOVI REATI 231 LE NORME STANNO CAMBIANDO

CONTESTO AMBIENTALE E STRATEGICO, SUPPLY CHAIN, CHANGE MANAGEMENT

Oggi l’Alta Direzione non può più limitarsi a dichiarare il proprio impegno ambientale o sociale: devono **dimostrarlo con numeri, evidenze e sistemi tracciabili**.

Questo significa che il comportamento etico deve essere dimostrato con i principi ESG (Environment, Social, Governance) che si intrecciano con la trasformazione digitale .

RESOL/E

ISO 14001:2026,ISO 9001:2026 E NUOVI REATI 231 LE NORME STANNO CAMBIANDO

CONTESTO AMBIENTALE E STRATEGICO, SUPPLY CHAIN, CHANGE MANAGEMENT

1. **La 9001 evolve dalla qualità documentata alla qualità predittiva.**
   Oggi il focus è sulla *performance intelligence*: i dati provenienti dai processi, dalle non conformità, dai feedback e dai sistemi ERP diventano la base per prevenire problemi derivanti dal cambiamento, non solo per registrarli.
   Non più “conformi al requisito”, ma “capaci di apprendere dai dati”.

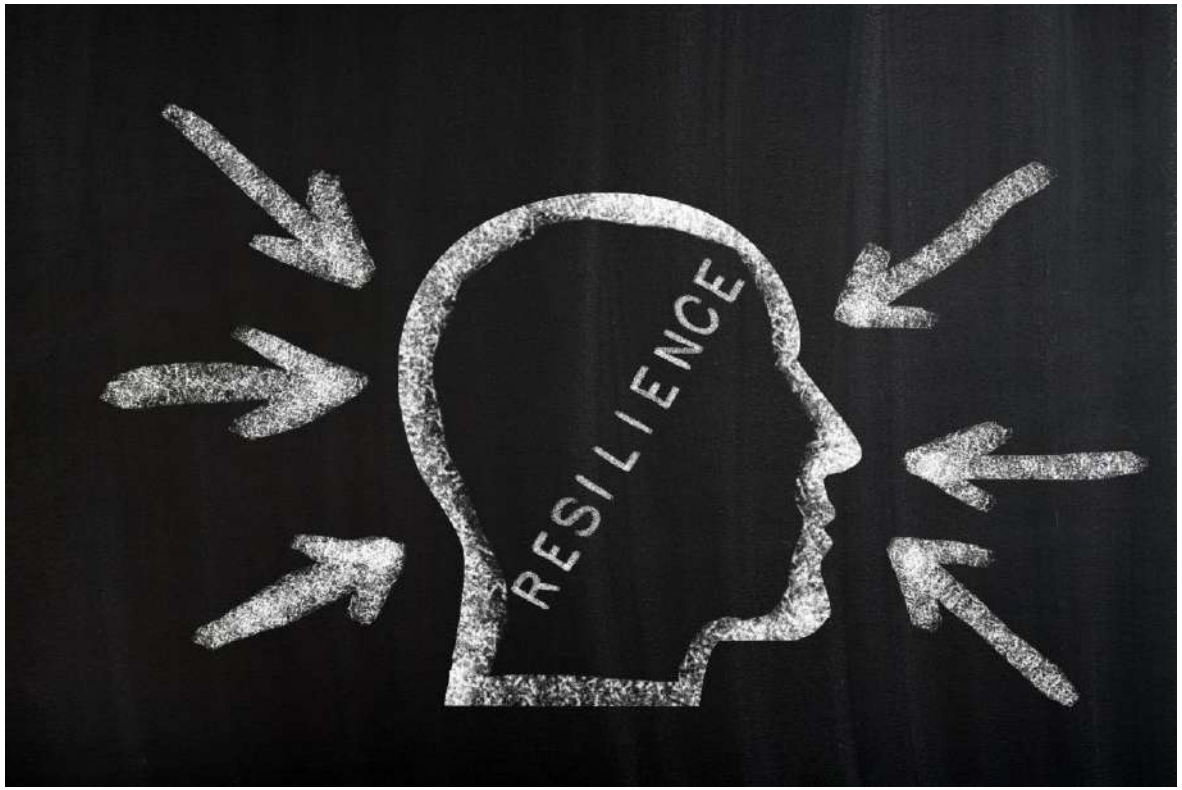
2. **La 14001 si digitalizza.**
   I sistemi ambientali si basano sui sensori : monitoraggi IoT, analytics su consumi energetici, carbon footprint in tempo reale.
   La norma spinge verso la **misurabilità dell’impatto ambientale** per pianificare i cambiamenti

3. **Decisioni basate sull’evidenza**
   La governance richiesta dalle nuove ISO è profondamente *data-driven*: significa passare da decisioni basate sull’esperienza a decisioni basate su **metriche, dashboard e KPI condivisi**. È la stessa logica che guida oggi le organizzazioni digitali più avanzate.

RESOL/E

NON BASTA CONFORMITÀ

SERVONO RISULTATI, RESILIENZA E STRATEGIA



Evoluzione della conformità

Le nuove norme richiedono risultati misurabili, spostando il focus dalla sola documentazione alla performance reale.

Importanza della resilienza

Le aziende devono sviluppare resilienza per anticipare scenari futuri e adattarsi a contesti dinamici.

Gestione ambientale strategica

La gestione ambientale diventa un asset manageriale, supportando decisioni strategiche e la creazione di valore.
ENERGIA e IMPRONTA CARBONICA

Oltre la compliance

Compliance è solo il punto di partenza; l'obiettivo è miglioramento continuo e competitività aziendale.

RESOL/E

DAI SISTEMI DI GESTIONE AGLI ESG

ISO = INFRASTRUTTURA
DIGITALE = MOTORE
ESG = RISULTATO

LA NUOVA ARCHITETTURA

STANDARD, TECNOLOGIA, SOSTENIBILITÀ

Norme ISO e fiducia aziendale

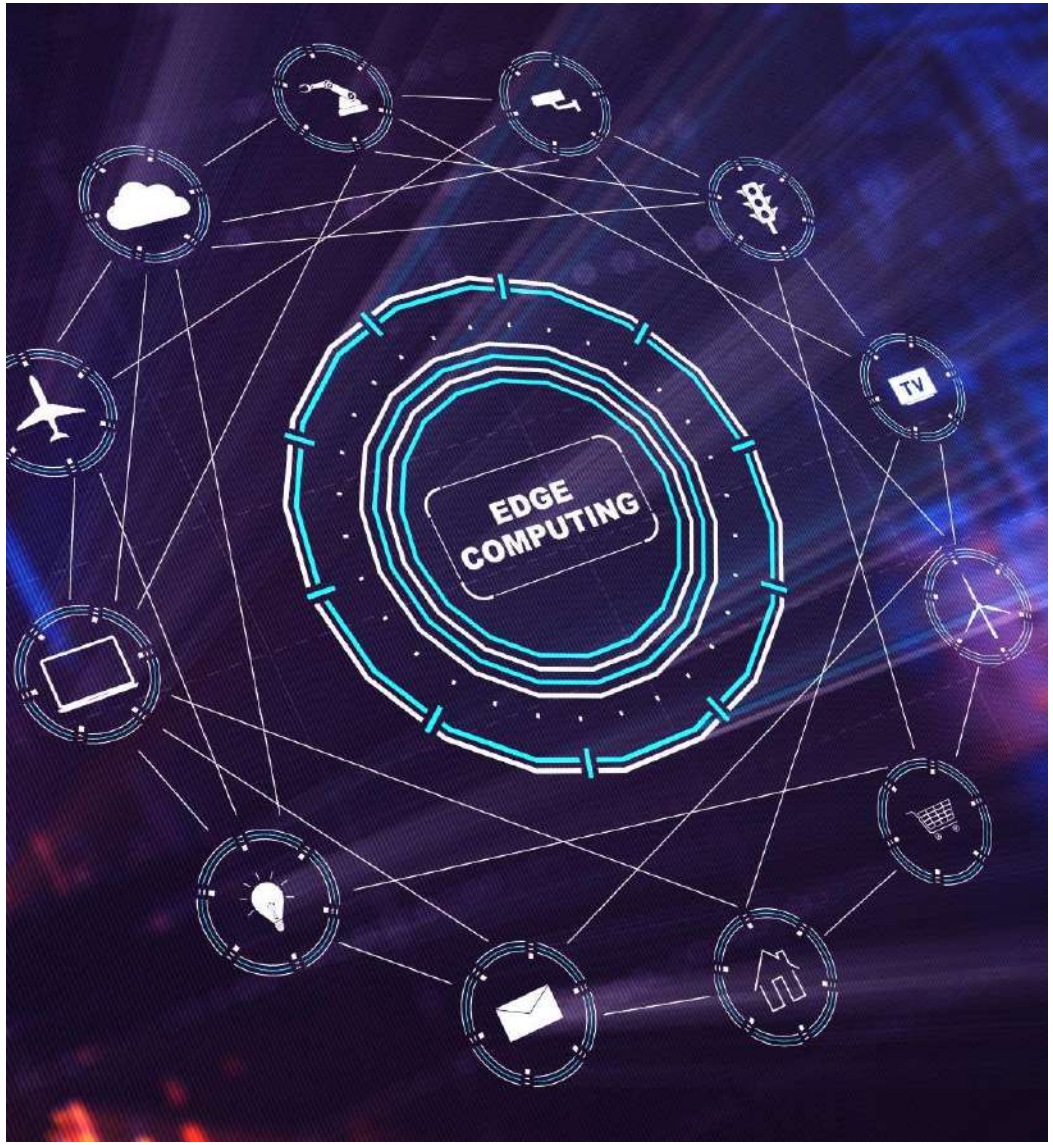
Le norme ISO definiscono un linguaggio comune e creano interoperabilità tra processi e stakeholder, garantendo una base di sostenibilità verificabile.

Digitalizzazione come motore

La digitalizzazione trasforma processi in dati oggettivi, rendendo ogni azione tracciabile e auditabile in azienda.

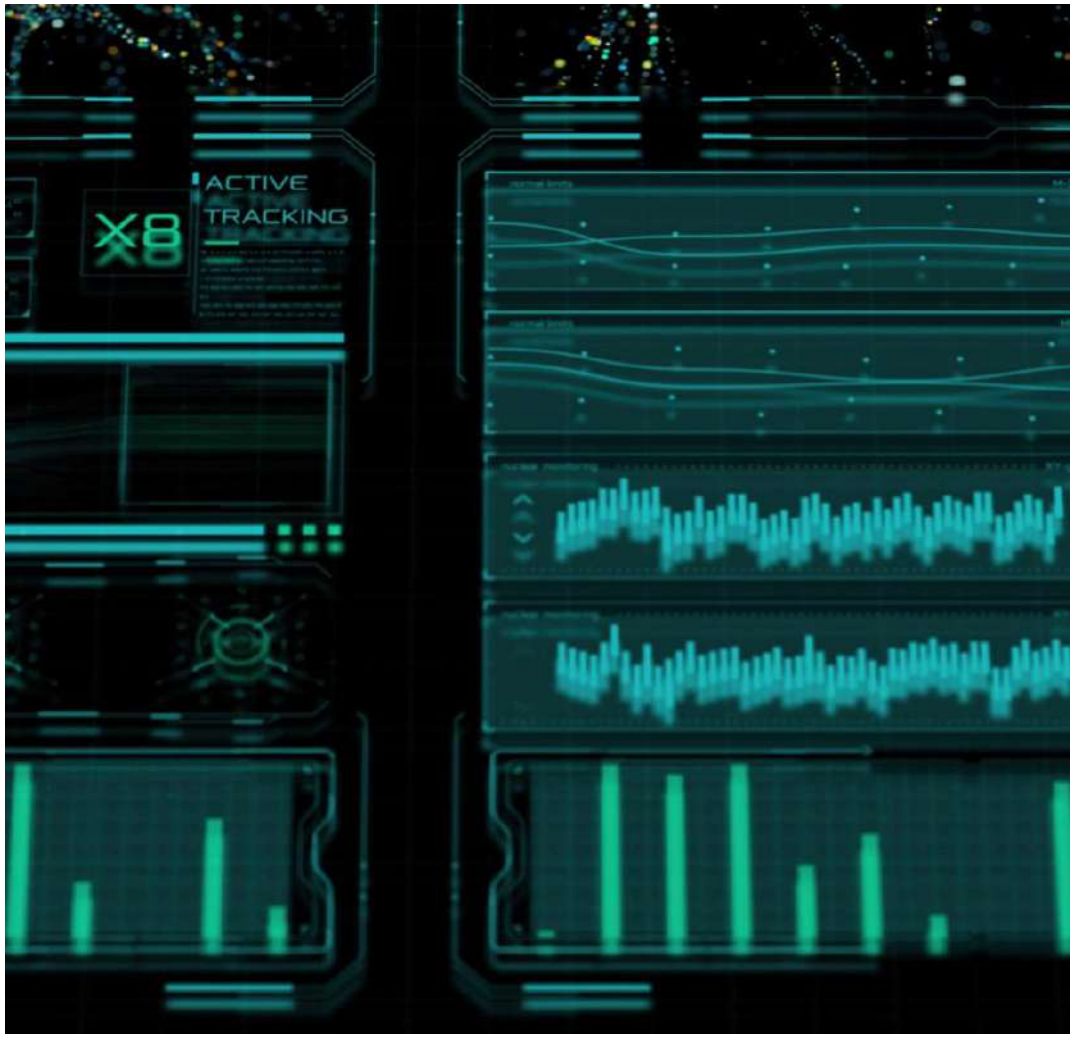
ESG come obiettivo finale

ESG garantisce trasparenza, misurabilità e tracciabilità, diventando la licenza operativa per accedere a mercati e finanziamenti.



DA CONTROLLO A PREVISIONE

DA AUDIT A DECISIONI: UN SALTO CULTURALE



Evoluzione del modello di controllo

La trasformazione digitale supera i controlli post-evento, introducendo strumenti predittivi e proattivi per la gestione aziendale.

Dashboard decisionale in tempo reale

Un cruscotto digitale mostra indicatori e trend in tempo reale, anticipando problemi e supportando decisioni strategiche informate.

Audit come confronto sui risultati

L’audit evolve in un processo di confronto basato su compliance digitale, generando valore misurabile e trasparenza verificabile.

RESOL/E

DAI SISTEMI DI GESTIONE AGLI ESG

CASI PRATICI
E SOLUZIONI OPERATIVE

Come lavoriamo sui casi

4 scenari realistici. Per ciascuno: segnale debole, scelta sbagliata, scelta corretta, domanda al pubblico.

> Non chiediamo “avete i dati?”. Chiediamo: chi li valida, chi li interpreta, chi decide e chi risponde se sono sbagliati?

TANTI DATI, POCHE DECISIONI

CASO 1

CASO PRATICO

Caso 1 — Tanti dati, poche decisioni

Scenario

Azienda industriale con ERP, Excel, report HSE e KPI commerciali. Raccoglie molto, ma in riesame e comitati decide ancora “a sensazione”.

- Lo stesso indicatore esiste in 3 versioni.
- Nessuno è formalmente data owner.
- Le decisioni non lasciano traccia del dato usato.

> Domanda guida: quale dato serve davvero per decidere — e quale stiamo solo collezionando?

SCELTA CONCRETA

Mappa decisione → dato → owner → frequenza → evidenza.

RESOL/E

DASHBOARD BELLE, DATI SBAGLIATI

CASO 2

CASO PRATICO

Caso 2 — Dashboard con dati incompleti

La dashboard mostra “tutto verde”, ma mancano dati da due stabilimenti e alcune misurazioni sono caricate a mano a fine mese.

Rischio

La grafica dà autorevolezza a un dato che non è ancora affidabile. È il cruscotto che convince, non la sostanza.

- Completeness rate: % dati attesi caricati.
- Data freshness: ultimo aggiornamento visibile.
- Fonte e metodo: automatico, manuale, stimato.

> “ Prima regola: una dashboard deve mostrare anche quanto ci si può fidare della dashboard.

RESOL/E

FORNITORI CHE DEVONO DIMOSTRARE LA CONFORMITA' ESG SENZA REGOLE DATI

CASO 3

CASE STUDY: RISCHIO DI NON CONFORMITÀ ESG NELLA SUPPLY CHAIN

Caso reale di azienda con fornitori che non forniscono dati di conformità ESG, con impatti su rischi operativi, reputazionali e regolatori.

1 SITUAZIONE ATTUALE NELLA SUPPLY CHAIN

AZIENDA — Richiede dati ESG ai fornitori → **FORNITORI** — Tier 1 → **SOTTOFORNITORI** — Tier 2+ → **CLIENTI E MERCATO**

CRITICITÀ
Fornitori non forniscono dati ESG richiesti o in modo incompleto.

CONSEGUENZE IMMEDIATE
- Difficoltà nel fornitorare e valutare i rischi ESG
- Gap informativi lungo la supply chain
- Ritardi nei processi di due diligence e reporting

2 DATI ESG MANCANTI – FY24

57% Fornitori senza dati ESG completi

- **AMBIENTE** 61% — Emissioni, energia, rifiuti, acqua e biodiversità
- **SOCIALE** 34% — Diritti umani, salute e sicurezza, welfare
- **GOVERNANCE** 58% — Etica, anticorruzione, catena di fornitura

Alto rischio per processi di compliance e decisioni di business.

3 PERCHÉ I FORNITORI NON FORNISCONO I DATI

- **MANCANZA DI STANDARD E STRUMENTI** — Assenza di modelli e processi ESG strutturati.
- **LIMITATE RISORSE E COMPETENZE** — Vincoli organizzativi e mancanza di competenze specifiche.
- **SCARSA CONSAPEVOLEZZA** — Poca percezione dell'importanza dei dati ESG.
- **ONERI AMMINISTRATIVI ECCESSIVI** — Richieste percepite come complesse e onerose.
- **RISERVATEZZA E TIMORI COMPETITIVI** — Preoccupazioni sulla condivisione di informazioni sensibili.

4 PRINCIPALI RISCHI PER IL BUSINESS

RISCHI OPERATIVI
Interruzioni di fornitura, qualità, non conformità ambientali e socio-etiche lungo la catena di fornitura.
LIVELLO ALTO

RISCHI NORMATIVI
Mancata conformità a normative ESG e obblighi di due diligence con sanzioni e limitazioni all'accesso a mercati e capitali.
LIVELLO ALTO

RISCHI REPUTAZIONALI
Perdita di fiducia da parte di clienti, investitori e stakeholder con impatti sul brand e sul valore dell'azienda.
LIVELLO ALTO

5 AZIONI INTRAPRESE

1. **MAPPATURA FORNITORI** — Analisi dei fornitori e dei principali rischi ESG.
2. **COINVOLGIMENTO E COMUNICAZIONE** — Sensibilizzazione e ingaggio dei fornitori.
3. **SEMPLIFICAZIONE DEI QUESTIONARI** — Strumenti chiari, proporzionati e digitali.
4. **SUPPORTO E FORMAZIONE** — Materiali e formazione per rafforzare le competenze ESG.
5. **MONITORAGGIO CONTINUO** — Indicatori, follow-up e verifiche periodiche.
6. **INCENTIVI E RICONOSCIMENTI** — Valorizzazione dei fornitori più virtuosi.

Obiettivo: migliorare trasparenza, qualità dei dati ESG e resilienza della supply chain.

6 CONTESTO REALE: DUE DILIGENCE E CONFORMITÀ

REQUISITI NORMATIVI
Direttive e regolamenti ESG richiedono trasparenza e gestione dei rischi lungo la supply chain.

RISCHI E IMPATTI
Mancanza di dati = rischio di sanzioni, esclusione da gare e perdita di vantaggio competitivo.

RISULTATO ATTESO
Una supply chain trasparente, responsabile e conforme che crea valore e tutela la competitività nel tempo.

> "La collaborazione con i fornitori è la chiave per costruire un futuro sostenibile e conforme.

RESOL/E

DAI SISTEMI DI GESTIONE AGLI ESG

COSA CHIEDERANNO GLI AUDITOR E IL PUNTO CHIAVE

LE DOMANDE DEGLI AUDITOR DIGITALI

Domande chiave degli auditor

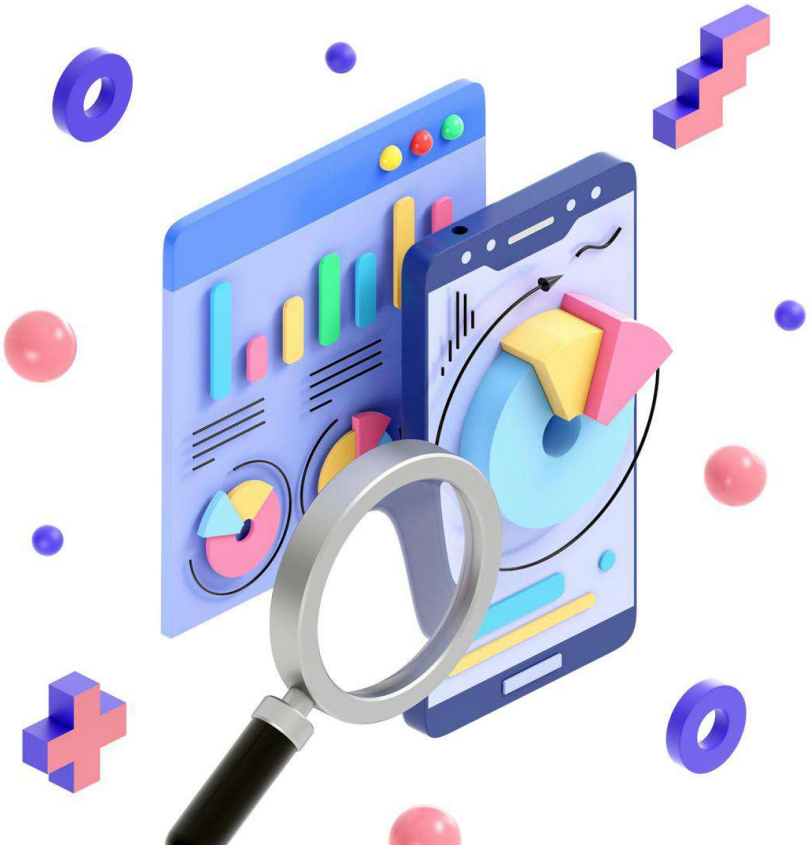
Gli auditor digitali richiedono trasparenza sull'origine, modifica e interpretazione dei dati raccolti.

Evidenze di miglioramento

Gli auditor cercano evidenze di apprendimento, azioni correttive completate e processi aggiornati per garantire conformità.

Importanza dei dati tracciabili

I dati non solo supportano la compliance, ma dimostrano conformità e miglioramento continuo tramite sistemi tracciabili.



RESOLVE

DIGITALIZZARE, MISURARE, GOVERNARE, INTEGRARE

Digitalizzazione dei processi

Le aziende devono digitalizzare i processi per aumentare efficienza e innovazione, trasformando il modo di lavorare.

Misurazione delle performance

È fondamentale misurare le performance con indicatori affidabili per valutare i risultati e migliorare continuamente.

Governance dei dati

Governare i dati con attenzione garantisce qualità, sicurezza e conformità, aumentando la credibilità aziendale.

Integrazione di qualità, ambiente e innovazione

Integrare qualità, ambiente e innovazione tecnologica crea un sistema dinamico e competitivo.

RESOL/E

DAI SISTEMI DI GESTIONE AGLI ESG

SOLUZIONI DIGITALI PER LA RACCOLTA DATI

/ Il dato ESG è ancora impreciso e manuale

50%

delle organizzazioni gestisce i dati ESG
con fogli di calcolo

Fonte: ↗ KPMG Survey · Solifi 2025

77%

valuta la propria qualità del dato
“non soddisfaciente"

Fonte: ↗ Precisely Data Integrity Report 2025

Solo l'8,2% delle PMI italiane ha adottato tecnologie avanzate come l'IA. ↗ Global Compact Italia 2025 · TrueZero

RESOL/E

/ Il modello: ISO, Digital, ESG

Infrastruttura, Motore e Risultato

Sistemi di Gestione

ISO 9001 · 14001 · 45001
OHSAS · SA8000

FONTE CERTIFICATA

Dati già strutturati, auditati e verificati

Business Intelligence

Dashboard · KPI · Reporting
Real-time · Audit Trail

DATO CERTO E VISIBILE

Una sola verità, tracciabile e conforme

Intelligenza Artificiale

NLP · Machine Learning
AI Agentica · Predittivo

ANALISI E DECISIONI

Interroga il dato quando e dove vuoi

RESOL/E

Framework: ↗ CSRD 2.0 · KPMG 2026 | ↗ ESG Data Best Practices · Solvexia 2026

/ Business Intelligence: Vedere il dato in modo certo

- Centralizzare le fonti di dati ambientali, sociali e di governance in un'unica piattaforma
- Automatizzare la raccolta tramite API, riducendo errori manuali e tempi di compilazione
- Tracciare la qualità e la provenienza dei dati — data lineage dalla fonte al report
- Garantire verificabilità e conformità agli stessi requisiti della rendicontazione finanziaria

RESOL/E

/ Ai e Digital: Vedere il dato quando e dove voglio

-40%

riduzione del carico manuale grazie all'AI

↗ Hitachi Digital Services 2026

+70%

miglioramento in velocità e qualità del dato

↗ Hitachi Digital Services 2026

Anomaly Detection

Rileva automaticamente inconsistenze, valori mancanti e anomalie nei dati ESG, riducendo il rischio di reporting errato

↗ EnableGreen AI in ESG 2026

Dashboard Real-Time

Monitora centinaia di KPI ESG in tempo reale — emissioni, consumi, pratiche lavorative, compliance — con IoT integrato

↗ Namirial · IDC FutureScape 2026

Analytics Predittivo

Prevede l'impatto futuro delle iniziative ESG, modella scenari di rischio e identifica correlazioni invisibili all'analisi tradizionale

↗ Hitachi Digital Services 2026

Compliance Automatica

Mappa automaticamente i dati su GRI, CSRD, ISSB, TCFD — verifica gap in tempo reale e suggerisce azioni correttive

↗ EcoActive ESG Trends 2025

RESOL/E

/ La frontiera 2026: AI Agentica

65%

delle organizzazioni farà affidamento su software ESG basati su AI agentica
entro il 2030 per gestire approvvigionamenti sostenibili

↗ IDC FutureScape 2026 · Namirial

Cos'è l'AI Agentica e cosa cambia:

- Non risponde solo a domande — agisce autonomamente
- Monitora in continuo centinaia di indicatori ESG senza intervento umano
- Raccoglie e aggiorna dati da fonti eterogenee: ERP, IoT, sensori, normative
- Aggiorna i modelli di rischio e segnala criticità in tempo reale

RESOL/E

Fonte: ↗ IDC FutureScape: Worldwide Sustainability/ESG 2026 · Namirial Focus

/ Proteggere la fonte: Cyber Security come pilastro ESG

Il binomio strategico Cybersecurity + ESG

- La governance aziendale si misura sulla capacità di proteggere i dati e garantire trasparenza nei report ESG

  ↗ Diligent · Corporate Governance 2026

- Dati ESG compromessi = reporting non credibile = rischio reputazionale e legale

  ↗ DFIN · ESG Trends 2026

- Role-based access control, audit trail e version control sono requisiti della CSRD 2.0

  ↗ KPMG CSRD 2.0 Analysis 2026

- La Commissione Europea sta predisponendo portali per raccogliere e scambiare dati ESG in modo sicuro e interconnesso

  ↗ Commissione Europea · CSRD 2.0

Data Governance come standard finanziario

Fonte certificata + audit trail + crittografia = dato ESG credibile e auditabile

↗ KPMG CSRD 2.0 · 2026

Priorità per le aziende nel 2026:

→ Cifratura dei dati ESG sensibili

→ Accesso granulare per ruolo (CAP)

→ Log immutabili delle modifiche

→ Integrazione con sistemi di identity

RESOL/E

Fonti: ↗ KPMG CSRD 2.0 2026 | ↗ Diligent Corporate Governance 2026 | ↗ DFIN ESG Trends 2026

/ KPI ESG - QHSE Manager

🌍 ENVIRONMENTAL

KPI	Unità	Standard	BI Liv.
GHG Scope 1 + 2 + 3	tCO_2eq	GHG Protocol / GRI 305	2-3
Consumo energetico totale	kWh/MWh	ISO 14001 / GRI 302-1	2
% Energia da rinnovabili	%	GRI 302-1 / ESRS E1	1
Consumo idrico	m^3	GRI 303-5	2
Rifiuti totali / pericolosi	ton	GRI 306-3/4	1
% Rifiuti avviati a recupero	%	GRI 306-4	1
Emissioni in atmosfera	mg/Nm^3	D.Lgs 152/06 / ESRS E1	2
Incidenti ambientali	n°	ISO 14001 / ESRS E1	1
NC ambientali aperte	n°	ISO 14001 / GRI 307-1	1

👥 SOCIAL

KPI	Unità	Standard	BI Liv.
Indice Frequenza Infortuni (IF)	$n° \times 10^6/h$	GRI 403-9 / ISO 45001	1
Indice Gravità Infortuni (IG)	$gg \times 10^3/h$	GRI 403-9	1
Near miss segnalati	n°	ISO 45001	1
Ore formazione / dipendente	h	GRI 404-1 / ESRS S1	1
% Formazione sicurezza aggiorn.	%	ISO 45001	1
Tasso assenteismo	%	GRI 403-2	1
Malattie professionali	n°	GRI 403-10	2
% Donne in posizioni manageriali	%	ESRS S1 / GRI 405-1	1
% Fornitori qualificati ESG	%	GRI 308-1 / ESRS S2	3

RESOL/E

Fonti: ↗ GRI Standards | ↗ ISO 45001:2018 | ↗ ESRS / EFRAG | ↗ TCFD Framework | ↗ GHG Protocol

/ KPI ESG - QHSE Manager

⚖️ GOVERNANCE

KPI	Unità	Standard	BI Liv.
% Procedure aggiornate in tempo	%	ISO 9001	1
Audit interni completati	n°	ISO 9001/14001/45001	1
NC aperte / chiuse / scadute	n°	ISO 9001 / GRI 2-25	1
Tempo medio chiusura NC	gg	ISO 9001	1
% Azioni correttive nei tempi	%	ESRS G1	1
Ispezioni autorità esterne	n°/esito	D.Lgs 81/08	1
Sanzioni / prescrizioni ricevute	n°/€	GRI 307-1	1
% Requisiti legali conformi	%	ISO 14001/45001	2
Score fornitori su criteri etici	0–100	GRI 205 / ESRS G1	3

🖥️ Livelli di misurabilità in BI

1 — Subito
QMS, EHS, HR già digitali → connettore diretto in BI

2 — Con integrazione
IoT, smart meter, fatture digitali → ETL automatico

3 — Con elaborazione
Scope 3, payroll, supply chain → data pipeline dedicata

4 — Con AI
Predittivo, scenari rischio → ML models integrati in BI

📋 Standard di riferimento

GRI 403	Salute e sicurezza sul lavoro
GRI 302/303/305/306	Energia, acqua, emissioni, rifiuti
ISO 14001 / 45001	Sistemi di gestione E + SSL
CSRD / ESRS	Reporting obbligatorio UE (dal 2025)
TCFD	Rischio e opportunità climatiche
GHG Protocol	Calcolo emissioni GHG Scope 1-2-3

Fonti: ↗ GRI Standards | ↗ ISO 45001:2018 | ↗ ESRS / EFRAG | ↗ TCFD Framework | ↗ GHG Protocol

RESOL/E

DAI SISTEMI DI GESTIONE AGLI ESG

DAL DIRE AL FARE:

DEMO LIVE

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ

ENERGIA SOTTO CONTROLLO: STRUMENTI INTEGRATI PER LA GESTIONE DEI COSTI, DEI RISCHI E DEGLI USI ENERGETICI AZIENDALI

/ CHI SIAMO

SPEAKER

GIORGIO CECCO

Head of Sales di ALI

Head of Sales di ALI, vanta oltre **25 anni di esperienza nel settore vendite** nel mondo dei servizi ad alto valore aggiunto. Da qualche anno guida la rete vendite di ALI srl, società specializzata nella consulenza energetica B2B. ALI srl accompagna le aziende in progetti legati all'efficienza energetica, alla sostenibilità aziendale e alla gestione degli acquisti, grazie a una solida esperienza e competenza nei mercati energetici.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

LISA MACOR

Responsabile Area Efficienza Energetica ALI

Riconosciuta per la sua competenza tecnica e la lunga esperienza nel settore industriale, **la dott.ssa Lisa Macor** è una **professionista senior nell'efficienza energetica e nel sustainability management**, certificata **EGE UNI CEI 11339**. Da oltre dieci anni guida progetti che migliorano le performance energetiche delle grandi imprese, riducono consumi ed emissioni e rafforzano la competitività dei processi produttivi.

Oggi dirige la Unit di NEXEN dedicata alle grandi realtà industriali, dove coordina attività legate ai **mercati energetici e agli acquisti di energia**, ai progetti di **efficienza energetica come ESCo certificata** e ai percorsi di **sostenibilità aziendale**, con un approccio che unisce visione strategica e forte capacità di execution.

RESOL/E

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ

L'ENERGIA NON È SOLO UN COSTO. È UN'OPPORTUNITÀ STRATEGICA.

La ISO 50001 è lo strumento per trasformare la gestione dell'energia in vantaggio competitivo.

ENERGIA NELLE VALUTAZIONI LCA & CARBON FOOTPRINT

>75%

delle emission globali di gas serra
è causato dal settore energetico
(Fonte: IEA)

#1

L'energia è un parametro
di impatto nella maggior parte
delle categorie LCA per le aziende di produzione

Perché l'energia è centrale nella sostenibilità

- L'energia attraversa ogni fase del ciclo di vita: materie prime, produzione, logistica, uso, fine vita
- Le emissioni Scope 1 e 2 sono direttamente legate ai consumi energetici dell'organizzazione
- Ridurre i consumi energetici è la leva più efficace per abbattere la Carbon Footprint
- ESG, CSRD, Tassonomia UE: l'energia è il denominatore comune delle metriche di sostenibilità

/ LA GESTIONE DELL'ENERGIA: UN PROCESSO OLISTICO

Acquisti

Progettazione

GESTIONE ENERGIA

Gestione Impianti

Direzione

Produzione

Un approccio gestionale coordinato rende la tematica energetica profittevole e non solo un costo

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ PERCHÉ SERVE UN SISTEMA DI GESTIONE?

Senza sistema

- Interventi sporadici e non coordinati
- Decisioni basate su percezioni
- Costi energetici subiti, non gestiti
- Nessuna responsabilità chiara

Con sistema di gestione

- Approccio strutturato e continuo
- Decisioni basate su dati misurati
- Risparmio pianificato e verificato
- Ruoli e responsabilità definiti

/ COS'È LA ISO 50001?

La norma internazionale che definisce i requisiti per creare, attuare, mantenere e migliorare un Sistema di Gestione dell'Energia (SGE)

PDCA

Ciclo Plan-Do-Check-Act per il miglioramento continuo delle prestazioni energetiche

Baseline & EnPI

Definizione di consumi di riferimento e indicatori di prestazione energetica misurabili

Certificabile

Verificabile da ente terzo indipendente, riconosciuto a livello internazionale

Integrabile

Compatibile con ISO 14001, ISO 9001 e altri sistemi di gestione (struttura HLS)

/ IL CICLO PDCA DELLA ISO 50001

P — **PLAN**

Politica energetica, analisi energetica, baseline, EnPI, obiettivi, piani d'azione

D — **DO**

Implementazione dei piani, competenze, comunicazione, controllo operativo, progettazione

C — **CHECK**

Monitoraggio, misurazioni, analisi, audit interni, valutazione delle prestazioni

A — **ACT**

Riesame della direzione, azioni correttive, miglioramento continuo delle prestazioni

Il ciclo PDCA garantisce il miglioramento continuo: ogni ciclo porta a prestazioni migliori e costi più bassi

/ COME APPROCCIARE LA ISO 50001

01

Impegno della Direzione

Politica energetica e allocazione risorse

02

Analisi Energetica

Mappatura usi significativi, consumi, fattori rilevanti

03

Baseline e Indicatori

Consumo di riferimento (EnB) e indicatori (EnPI)

04

Obiettivi e Piani d'Azione

Traguardi misurabili con tempi e responsabili

05

Implementazione

Formazione, controllo operativo, comunicazione

06

Monitoraggio e Audit

Verifiche periodiche, misurazioni, riesame

/ LA NECESSITÀ DI MISURARE

Se non conosci i tuoi consumi, non puoi migliorarli

MONITORAGGIO

- Contatori e sub-metering
- Raccolta dati continua
- Sistemi SCADA / BMS
- Analisi real-time

INDICATORI EnPI

- kWh per unità prodotta
- kWh per m² riscaldato
- Consumo specifico
- Trend e deviazioni

ANALISI & AZIONE

- Confronto vs baseline
- Identificazione anomalie
- Priorità interventi
- Verifica risparmi (M&V)

/ BENEFICI CONCRETI DELLA ISO 50001

Risparmio Economico

Riduzione costi energetici dal 5% al 20% già nei primi anni

Compliance Normativa

Conformità alla Direttiva EED e anticipazione obblighi futuri

Competitività

Migliore posizionamento su bandi, gare e supply chain

Sostenibilità

Riduzione emissioni e miglioramento del profilo ESG

Efficienza Operativa

Processi più snelli, meno sprechi, manutenzione ottimizzata

Governance

Decisioni energetiche basate su dati, ruoli e responsabilità definiti

/ DIRETTIVA EED 2023/1791

NUOVI OBBLIGHI PER LE IMPRESE

La Direttiva riconosce la ISO 50001 come strumento principale per monitorare e migliorare le prestazioni energetiche.

Principio cardine: "Energy Efficiency First".

> 85 TJ/anno

ISO 50001 obbligatoria

Entro ottobre 2027

> 10 TJ/anno

Diagnosi energetica obbligatoria

Entro ottobre 2026, poi ogni 4 anni

Il criterio non è più la dimensione aziendale, ma il consumo energetico effettivo. Recepimento in Italia previsto tramite modifica del D.Lgs. 102/2014.

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ

LA GESTIONE DEL RISCHIO DI APPROVVIGIONAMENTO.

La ISO 50001 è lo strumento per trasformare la gestione dell'energia in vantaggio competitivo.

/ ISO 50001:2018 — PUNTO 8.3: APPROVVIGIONAMENTO ENERGIA

ISO 50001:2018
Punto 8.3

Approvvigionamento (Procurement)

La norma stabilisce che l'organizzazione DEVE definire e implementare processi per valutare l'efficienza energetica, l'uso e il consumo di energia nel momento in cui acquista — tra le altre cose — l'energia stessa (commodities: elettricità e gas naturale).

L'acquisto di energia NON è solo un costo:
è una DECISIONE STRATEGICA integrata nel SGE.

Criteri di acquisto

Definire criteri di efficienza e impatto energetico nella selezione di fornitori e contratti.

Valutazione del consumo

Stimare il profilo (kWh, Smc) prima di scegliere la tipologia contrattuale.

Integrazione nel SGE

Le politiche di approvvigionamento vanno documentate e riesaminate periodicamente.

Opportunità di miglioramento

Ogni negoziazione è un'occasione per ridurre costi e rischi.

/ IL MERCATO ENERGETICO: PRIMA E DOPO LA CRISI DEL 2022

ANTE 2022 — Mercato Stabile e Prevedibile

CONTRATTUALISTICA ROUTINARIA

Rinnovato 1–2 mesi prima della scadenza. Validità max 12 mesi. Scelta binaria: prezzo variabile (indicizzato) o fisso per l'anno successivo. Nessuna strategia elaborata: era un appuntamento burocratico.

PREZZI PIATTI E CONTROLLATI

PUN tra 40–70 €/MWh senza fluttuazioni infra-giornaliere rilevanti. Gas naturale stabile. Nessun evento geopolitico destabilizzante in grado di alterare strutturalmente i prezzi.

BUDGET ENERGETICO DIRETTO

La spesa si pianificava confrontando l'anno precedente ± un delta inflattivo. L'energia era un costo operativo prevedibile e ininfluente rispetto al budget aziendale complessivo.

Routine · Basso rischio · Budget prevedibile · Gestione passiva

CRISI 2022

POST 2022 — Mercato Volatile e Strutturalmente Cambiato

OSCILLAZIONI REPENTINE E IMPREVEDIBILI

Da ~65 € a 440 €/MWh in 18 mesi. Contratti fuori finestra possono costare il doppio. Tensioni geopolitiche (Russia, Hormuz, LNG) amplificano i picchi invernali.

DUCK CURVE — EFFETTO FOTOVOLTAICO INFRA-GIORNALIERO

Sovrapproduzione FV nelle ore 10–15h abbatte il PUN orario sotto 10 €/MWh in estate. Crea picchi mattutini/serali oltre 120, anche 200 €/MWh: delta >100 € nella stessa giornata.

MECCANISMO DOMANDA/OFFERTA AMPLIFICATO

Il mercato spot reagisce a meteo, flussi LNG, geopolitica. In inverno, la produzione da gas diventa dominante: il costo del gas è il costo dell'energia.

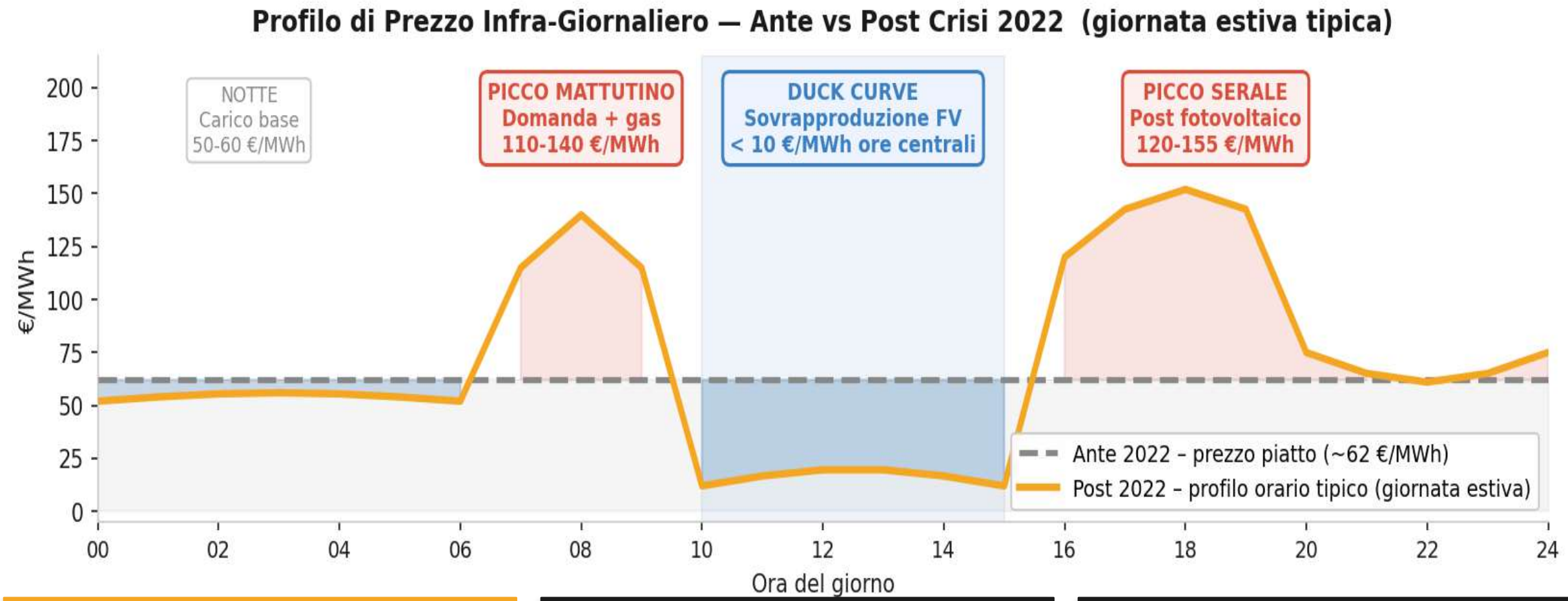
BUDGET NON PIÙ CONFRONTABILE CON L'ANNO PRECEDENTE

La spesa varia dal 20–300% tra anni consecutivi. Senza hedging strutturato, l'impatto sull'EBITDA è diretto. Serve governance ISO 50001 e monitoraggio continuo.

Gestione attiva · Hedging · Monitoraggio continuo · ISO 50001

La pagina seguente mostra il profilo orario del PUN in una giornata estiva tipica: (duck curve con crollo nelle ore centrali da sovrapproduzione FV e doppio picco mattutino/serale).

/ PREZZI INFRA-GIORNALIERI: LA DUCK CURVE POST 2022



DUCK CURVE
Sovrapproduzione FV nelle ore centrali abbatte il PUN anche sotto zero. Fenomeno stagionale in crescita con l'installato FV italiano.

PICCHI BIMODALI
Due picchi (mattino + sera) causati dalla domanda che si sovrappone al calo FV. In inverno il profilo è attenuato ma i prezzi base sono più alti.

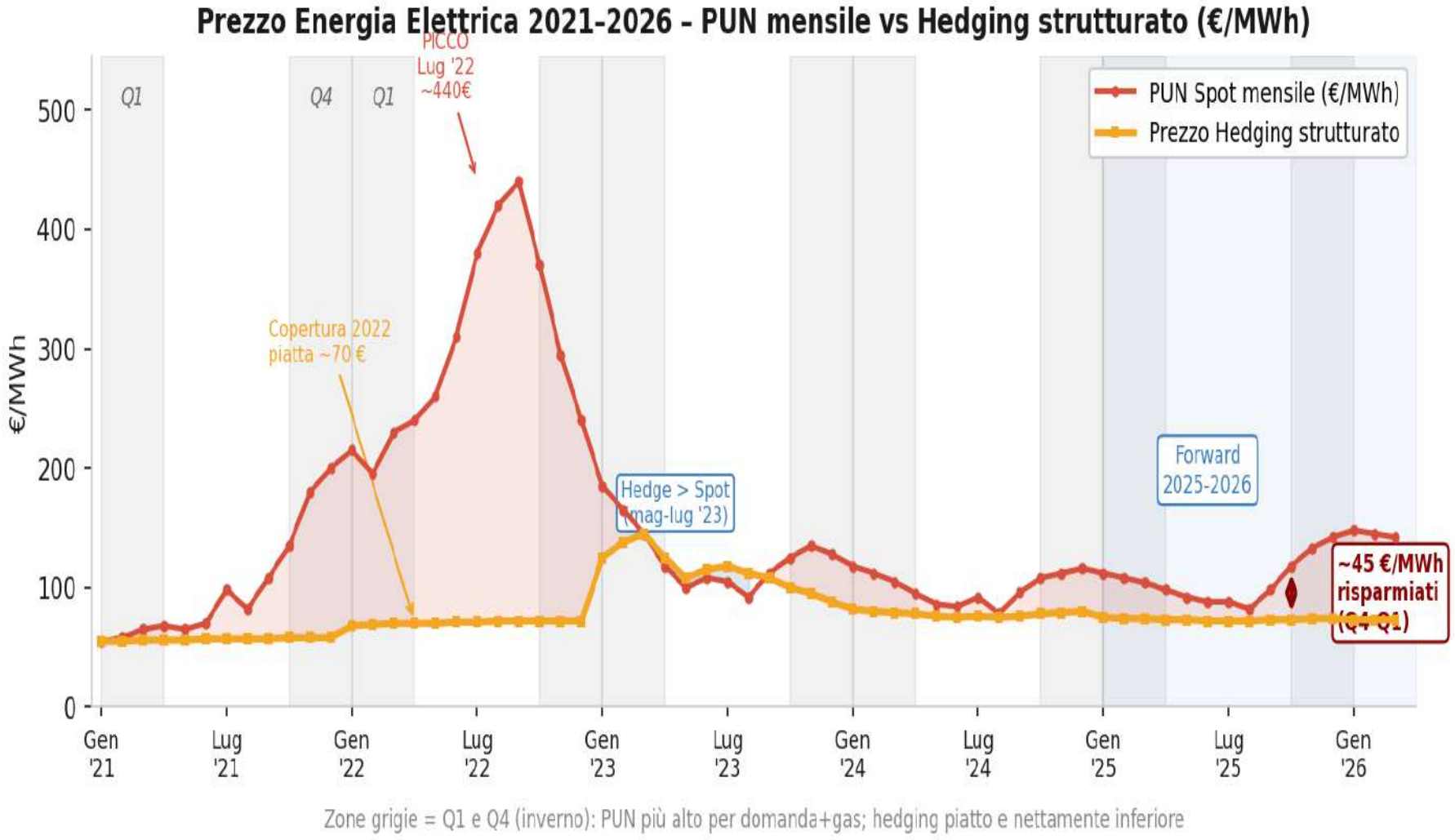
IMPLICAZIONE CONTRATTUALE

Un contratto indicizzato è esposto a queste fluttuazioni.

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ MERCATO ELETTRICO: VOLATILITÀ E OPPORTUNITÀ DI COPERTURA



PICCO 2022

~440 €/MWh

OGGI (2026)

~125 €/MWh

HEDGING 2026

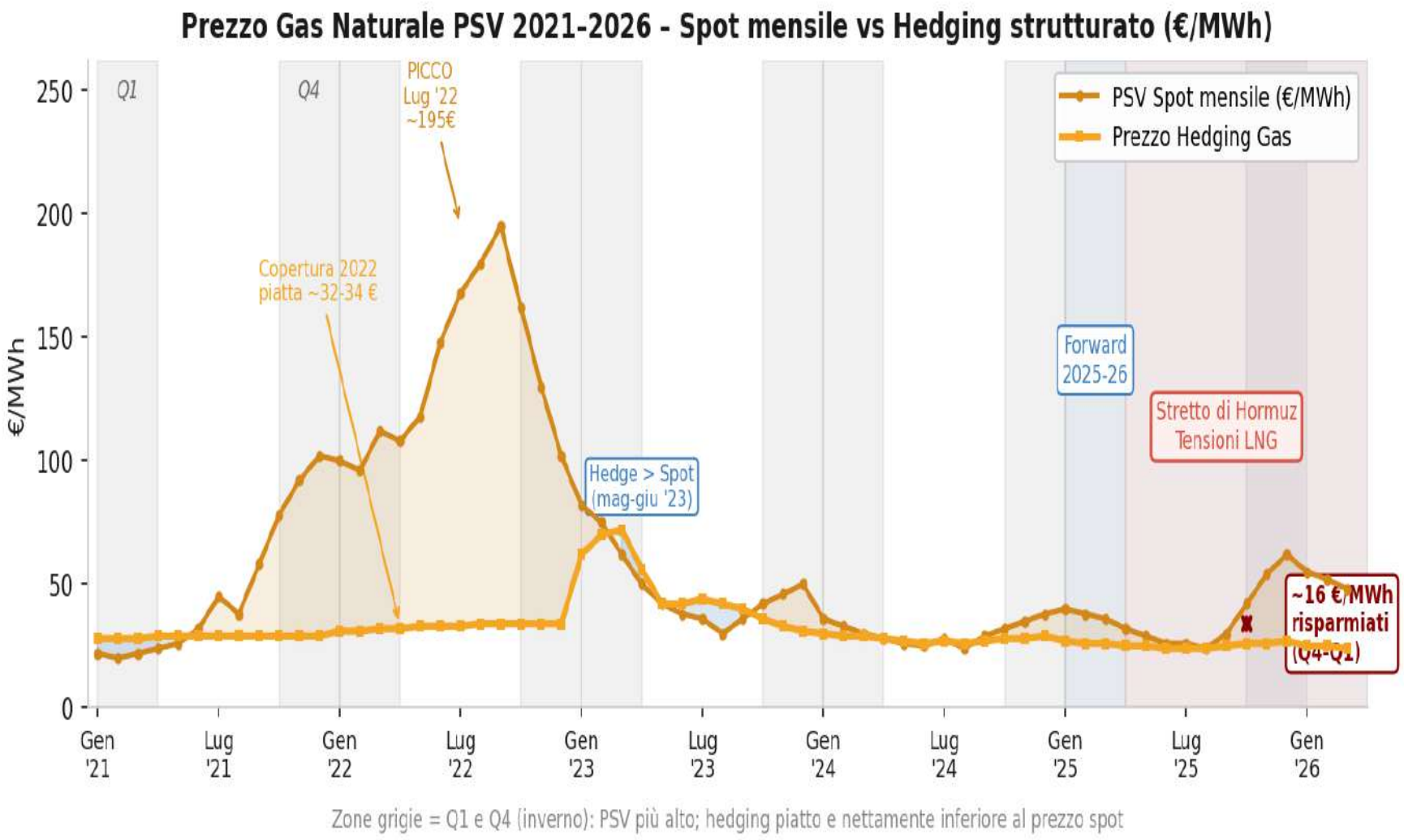
~82 €/MWh

Fonte: GME/ARERA – dati indicativi + stime forward 2025-26

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ MERCATO GAS NATURALE: PSV, HORMUZ E GESTIONE DEL RISCHIO



FATTORI DI RISCHIO

🌍 Geopolitica
Russia/Ucraina: infrastrutture e transito

⚠ Stretto di Hormuz
Tensioni Iran: blocco LNG e forniture spot

❄ Stagionalità
Domanda invernale europea e stoccaggi

🚢 Import LNG
Competizione globale UE, Asia e USA

🌬 Rinnovabili
Produzione eolica/solare influenza spot

📦 Stoccaggi UE
Livelli di riempimento come segnale forward

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ HEDGING STRUTTURATO: NON PIÙ ACQUISTI ONE-SHOT

❌ ACQUISTO ONE-SHOT

- Prezzo fissato in un unico momento
- Massima esposizione alla volatilità
- Nessuna diversificazione temporale
- Budget imprevedibile
- Rischio concentrato su una sola decisione
- Non compatibile con la governance ISO 50001

ALTO RISCHIO — BASSA GOVERNANCE

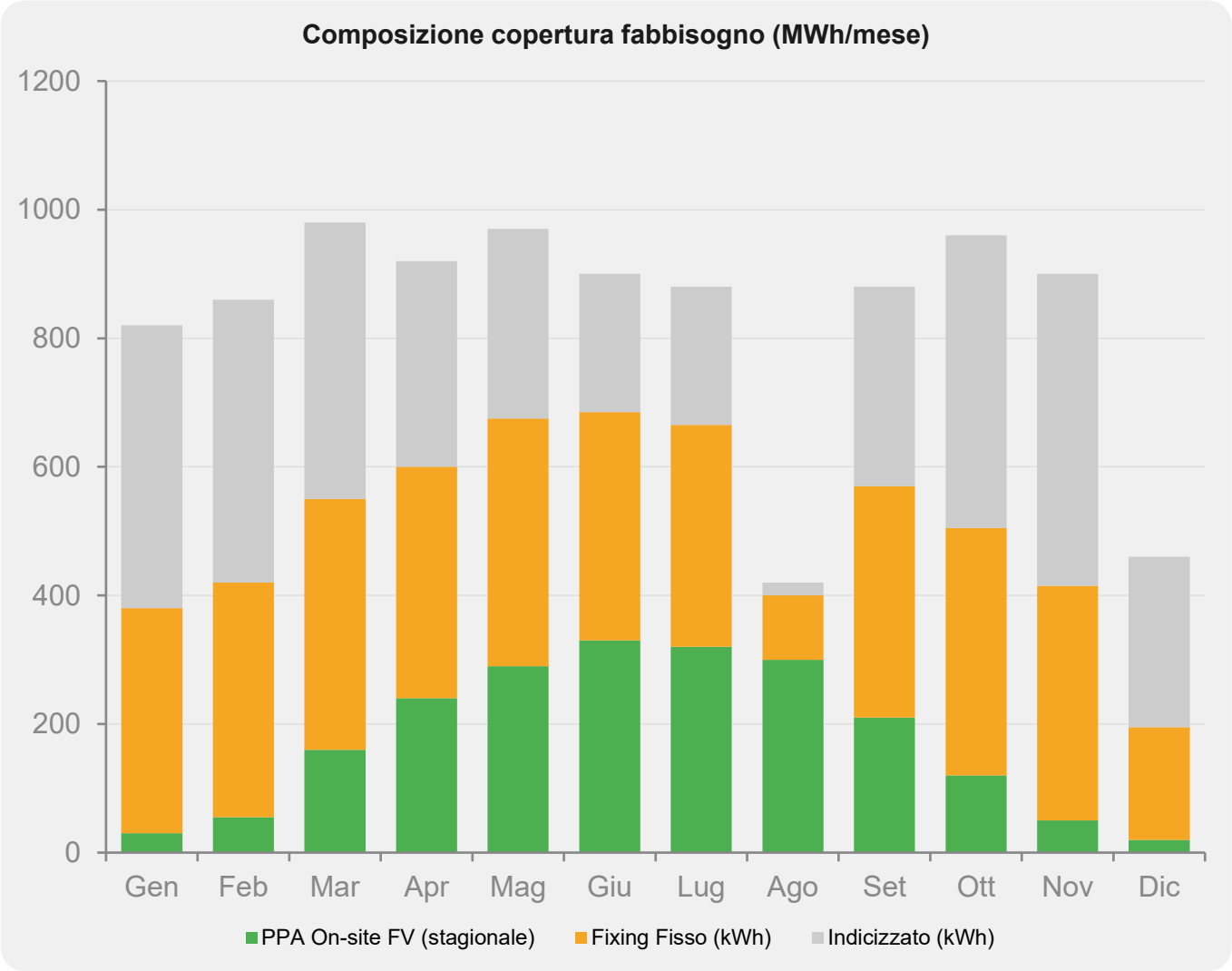
VS

✅ HEDGING STRUTTURATO

- Coperture dilazionate nel tempo (multi-tranche)
- Diversificazione temporale e strumentale
- Prezzi messi a budget con certezza
- Monitoring continuo delle opportunità di mercato
- Azioni progressive su finestre favorevoli
- Pienamente integrato nel SGE ISO 50001

BASSO RISCHIO — ALTA GOVERNANCE

/ COPERTURA DEL FABBISOGNO ENERGETICO: GLI STRUMENTI



PPA ON-SITE

Accordo con investitore terzo – impianto FV in loco

Zero CAPEX per l'azienda. Prezzo fisso per 10–15 anni, inferiore al PUN. La produzione è stagionale: alta in primavera/estate, quasi nulla a dicembre.

FIXING FISSO (HEDGING)

% su kWh o Smc – orizzonti 12–48 mesi

Blocca una quota del fabbisogno a prezzo determinato. Cuore della strategia di budgeting. Si attiva su finestre favorevoli di mercato.

QUOTA INDICIZZATA

Rif. PUN / PSV

Componente residua agganciata al mercato. Permette di beneficiare di ulteriori discese di prezzo. Si riduce all'aumentare delle coperture fisse.

AUTOCONSUMO DA FER

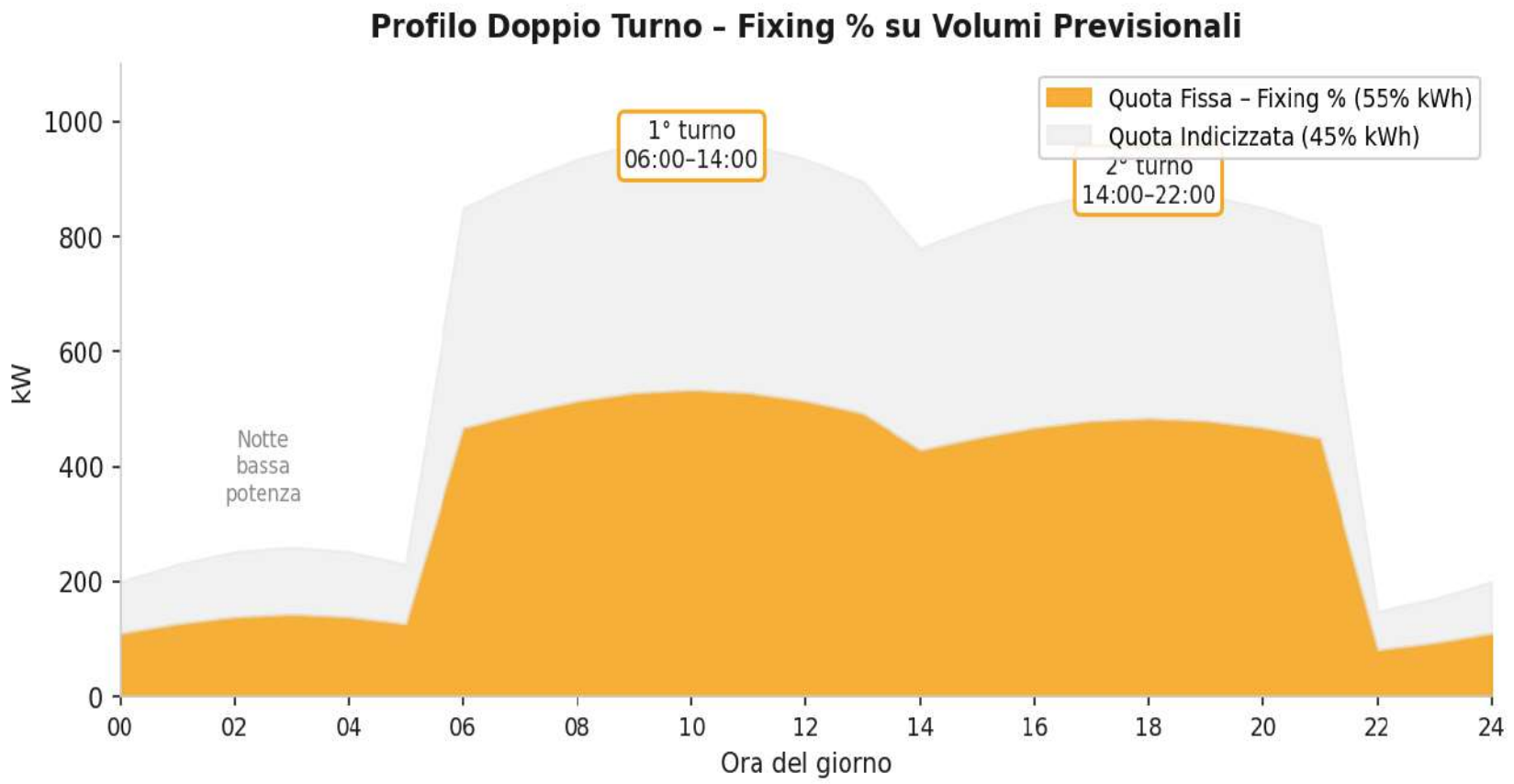
Impianti propri di produzione rinnovabile

L'energia prodotta in sito non transita sul mercato. Abbatte il costo marginale e riduce le emissioni Scope 2.

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ FIXING % SU VOLUMI PREVISIONALI



COS'È IL FIXING %

Si fissa una % (es. 50–65%) del volume annuo stimato in kWh o Smc a un prezzo determinato. La quota restante rimane indicizzata al mercato.

IDEALE PER PROFILI 5/7

Aziende con doppio turno, produzioni discontinue o stagionali: il consumo oscilla. Il fixing % segue esattamente i kWh/Smc reali consumati.

VANTAGGIO BUDGET

Nessun vincolo di potenza: si paga solo ciò che si consuma. Quota certa a prezzo fisso, nessun rischio di eccedenze da rivendere.

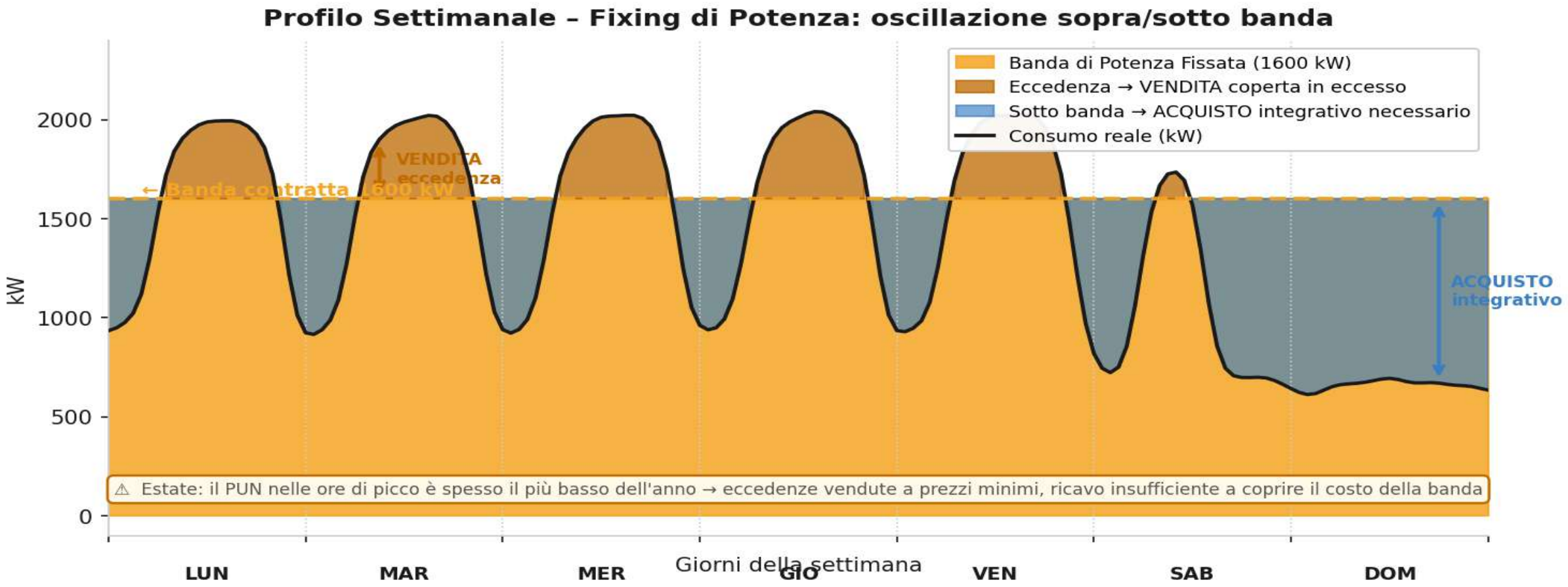
⚠ ASPETTI DA ATTENZIONARE

1. **Definizione dei volumi previsionali:** una stima errata del consumo espone a regolazione degli scostamenti con conguaglio a prezzo di mercato.
2. **2. Maggior rischio per il fornitore:** la profilazione su volumi variabili aumenta il rischio di gestione per il fornitore → si traduce in un premio di costo aggiuntivo sul prezzo offerto.

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ FIXING DI POTENZA: POCO UTILE PER PROFILI DISCONTINUI



COS'È IL FIXING DI POTENZA

Si acquista una banda di energia (kW fissi) per tutto l'orizzonte contrattuale. Prezzo fisso per ogni kWh della banda, come un 'flat baseload' mensile.

SOPRA BANDA → VENDITA ECCEDENZA

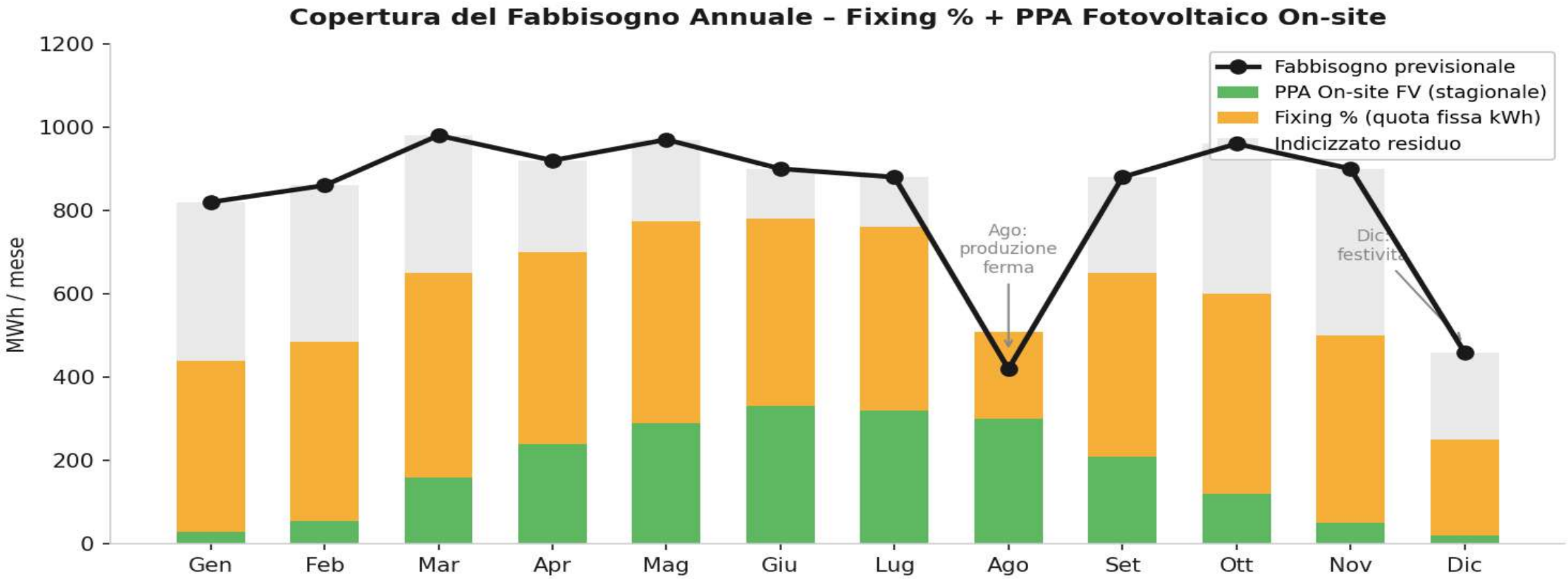
Nei trimestri centrali (estate) il PUN nelle ore di picco è spesso il più basso dell'anno: l'energia eccedente potrebbe essere venduta a prezzi minimi.

SOTTO BANDA → ACQUISTO INTEGRATIVO

Nei giorni di fermo (weekend, festivi, manutenzione) il consumo scende sotto la banda: l'energia mancante va acquistata separatamente a prezzo spot.

/ COPERTURA ANNUALE

FIXING % + PPA FV ON-SITE, AUTOCONSUMO E STAGIONALITÀ



AGOSTO E DICEMBRE

Il fabbisogno crolla (fermi produttivi). La quota indicizzata assorbe la variazione senza generare sovracosti di fixing inutilizzato.

PPA FV STAGIONALE

Il fotovoltaico produce molto in primavera/estate, quasi nulla a dicembre. La curva si affianca naturalmente al profilo estivo.

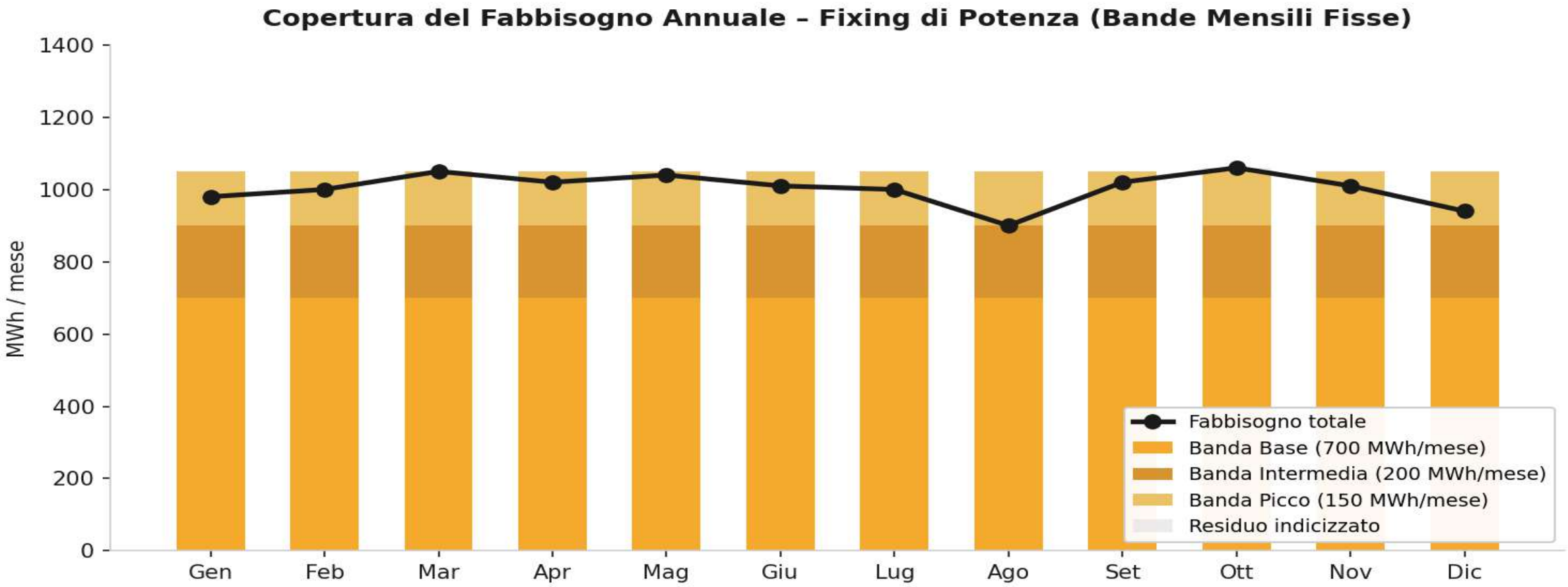
COMPLEMENTARITÀ

Fixing % + PPA on-site si integrano: il PPA copre la stagione solare; il fixing garantisce il baseload invernale e notturno.

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ COPERTURA ANNUALE — FIXING DI POTENZA: BANDE MENSILI FISSE



BANDE SOVRAPPOSTE

2–3 bande a prezzi fissi differenziati: base 36–48m, mid 24m, picco 12m. Struttura scalabile nel tempo.

PREVEDIBILITÀ TOTALE

Il 90%+ del fabbisogno è coperto da prezzi fissi noti. La voce energy nel budget è stabilizzata per l'intero orizzonte di pianificazione.

ADATTO A CHI

Fonderie, galvaniche, impianti di fusione, celle frigo, grandi pompe: profilo 7/7, carico quasi costante, alta energia annua.

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

/ BUDGETING COMMODITIES E MONITORAGGIO CONTINUO DEI MERCATI

1

ANALISI PROFILO

Curva di carico, stagionalità, picchi

2

MARKET WATCHING

Monitor. PSV, PUN, forward curve

3

COPERTURA ATTIVA

Tranche su finestre favorevoli di mercato

4

BUDGET COMMODITIES

Incorpora prezzi fissati nei piani

5

REPORTING SGE

ISO 50001, KPI, scostamenti vs budget

CERTEZZA DI BUDGET 12–48 MESI

Prezzi energetici stabili. L'Azienda conosce il costo €/MWh per i prossimi 4 anni.

MINIMA ESPOSIZIONE AL RISCHIO

Copertura multi-tranche riduce al minimo i picchi speculativi. La quota residua indicizzata rimane gestibile, o assente.

COMPLIANCE ISO 50001

Ogni azione di acquisto è documentata, monitorata e integrata nel SGE come previsto dal punto 8.3.

/ TAKE-AWAY

01 Il Punto 8.3 impone processi strutturati per l'approvvigionamento: non è discrezionale, è normativo.

02 La diversificazione temporale e strumentale riduce il rischio fino al 90%.

03 Non solo per grandi energivori: ogni azienda può strutturare una copertura calibrata al proprio profilo.

04 Un sistema integrato trasforma i dati in decisioni e le decisioni in risparmi certi e documentabili.

/ IL SISTEMA INTEGRATO: ISO 50001 + GESTIONE MERCATI ENERGETICI

MONITORAGGIO
MERCATI (PUN/PSV)

ISO 50001 PUNTO 8.3
APPROVVIGIONAMENTO

HEDGING & FIXING
(% e Potenza)

ISO
50001
SGE

PPA ON-SITE FV
+ AUTOCONSUMO FER

KPI ENERGETICI
& REPORTING SGE

BUDGETING
COMMODITIES

ali ENERGY ADVISOR

RESOL/E

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ - Sostenibilità Ambientale e di Governance

GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN E RISCHI ESG: SOLUZIONI OPERATIVE PER LE IMPRESE

/ CHI SIAMO

SPEAKER

DENIS QUAS

Area Compliance Director

Denis è **Area Compliance Director** e quando gli si chiede perché ha scelto come professione la **sicurezza sul lavoro**, risponde "*può sembrare strano, ma la gestione della sicurezza è una passione*". **Esperto nell'ambito dei sistemi di gestione (ISO 9001,ISO 14001, ISO 45001)** ritiene che la conformità alle normative passa da un **approccio organizzato dei processi aziendali interni**. Da sempre amante del lavoro sul "campo", svolge incarichi di **RSPP** e sviluppa progetti in ambito sostenibilità ambientale e sociale.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

GABRIELE OLIVO

Area Business Performance Improvement Director

Consolidata esperienza consulenziale e formativa in progetti di sviluppo organizzativo sia di processo, in logica Lean, che di metodo, in logica Project Management. Coniuga l'intuito con l'esperienza per **sviluppare progetti capaci di portare reale cambiamento**, con la massima condivisione e partecipazione dei Team di lavoro.

RESOL/E

PERCHÉ OGGI LA SUPPLY CHAIN È “IL PUNTO”

Molte aziende pensano di avere sotto controllo la supply chain

perché hanno documenti, audit, fornitori qualificati, certificazioni ISO, clausole ESG.

Ma oggi questo non basta.

Il mercato non chiede solo conformità.

Chiede tracciabilità. Chiede prove. Chiede dati affidabili.

Chiede controllo reale.

PERCHÉ OGGI LA SUPPLY CHAIN È “IL PUNTO”

LA LEVA PRINCIPALE PER CONTENERE I RISCHI ESG E VALORIZZARE L’IMPRESA È LA CATENA DEL VALORE

FINO A **70% DEGLI IMPATTI ESG** PUÒ RICADERE NELLA **SUPPLY CHAIN** E **>90% DELLE EMISSIONI LEGATE ALLA FORNITURA POSSONO ESSERE ESTERNE** ALLE OPERATIONS

IL **49%** DELLE AZIENDE DICHIARA DI AVER **STABILITO OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ PER LE SUPPLY CHAIN** E IL **70%** DICHIARA DI VOLER **INVESTIRE IN ECONOMIE CIRCOLARI CHE RIDUCONO I RIFIUTI** (RIUTILIZZO E IL RICICLO)

Si parla quindi di continuità operativa, costi, accesso al mercato e reputazione

RESOL/E

/ SUPPLY CHAIN = RISCHIO + OPPORTUNITÀ

ESG IN FILIERA NON È SOLO COMPLIANCE

LE *PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ NELLA SUPPLY* CHAIN SERVONO A **RIDURRE RISCHIO DI DISRUPTION**, **PROTEGGERE LA REPUTAZIONE**, **ABBASSARE COSTI**, MIGLIORARE L'**ACCESSO A CAPITALE/MERCATI**

"SCOPE 3" E COMPLESSITÀ: NELLE IMPRESE MANIFATTURIERE LE *EMISSIONI INDIRETTE* SONO LA QUOTA PIÙ ALTA E SONO DIFFICILI DA MISURARE PERCHÉ **DIPENDONO MOLTO DALLA CATENA DEL VALORE**

IL **39%** DELLE IMPRESE HA GIÀ INVESTITO IN **SOLUZIONI DI DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE PER LA SUPPLY CHAIN**, MENTRE UN ULTERIORE 41% PREVEDE DI FARLO ENTRO L'ANNO

Non basta più "essere sostenibili", bisogna governare l'ecosistema di fornitori

RESOL/E

- Perché il 70% degli impatti è nella catena del valore
- I 5 falsi controlli
- Sostenibilità e supply chain: soluzioni operative
- La Matrice di Kraljic applicata alla sostenibilità
- Assessment dei fornitori
- Un trend irreversibile

RESOL/E

PERCHÉ IL 70% DEGLI IMPATTI È NELLA CATENA DEL VALORE

DOVE SI CONCENTRANO GLI IMPATTI

I NODI DELLA CATENA DEL VALORE PIÙ ESPOSTI AI RISCHI ESG

Negli ultimi anni la catena del valore è diventata più complessa, frammentata e meno prevedibile.

Questo aumenta il peso degli impatti ESG lungo i punti più critici della filiera.

Ciò pone un peso crescente sugli impatti ESG che le aziende possono avere da parte della catena del valore, in particolare per quanto riguarda:

- **Materie prime** : 50–70% delle emissioni totali
- **Trasformazioni esterne** : 30–50% delle emissioni
- **Logistica** : 5–15% delle emissioni di filiera
- **Condizioni di lavoro** : 60% dei casi di violazione dei diritti umani
- **Subfornitura multilivello** : 20–40% dei rischi ESG sociali

L'attenzione all'ESG cresce, ma senza dati affidabili la capacità di azione resta limitata.
Con normative anche se frammentate sono, inoltre, già attive e requisiti in aumento, non basta progettare per la compliance di oggi.

RESOL/E

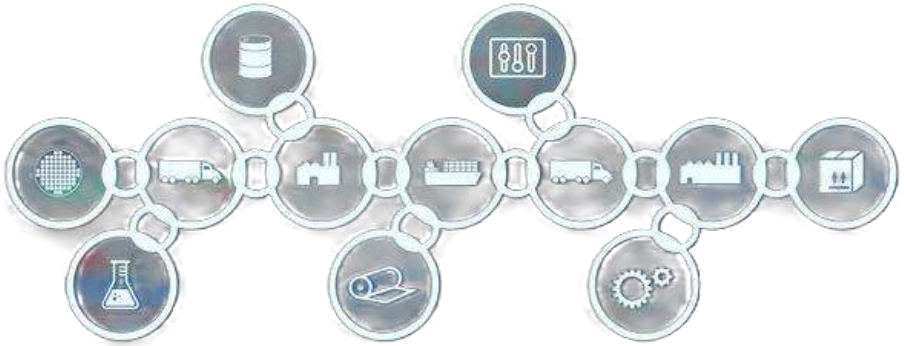
LA SUPPLY CHAIN COME RISCHIO STRATEGICO

NORME PIÙ STRINGENTI IMPONGONO TRASPARENZA E MISURABILITÀ

Il dato ESG del fornitore non è più un «plus»: ora è **dato di bilancio**.

Le normative più rilevanti a riguardo sono:

- **CSRD:** rendicontazione obbligatoria sulla catena del valore;
- **CSDDD**: obbligo di identificare e mitigare impatti ESG lungo la supply chain;
- **NIS2**: cybersecurity filiera critica;
- **REACH/RoHS**: controlli su sostanze e materiali;
- **EUDR**: deforestazione e materie prime;
- **CBAM**: misurare le emissioni prodotti importati;
- **231/2001**: responsabilità d'impresa e controlli sui partner;
- **Codice doganale UE, export control…;**
- **ISO 9001/14001/45001**, anche se volontari.



RESOL/E

/ MOLTI PROBLEMI NON NASCONO NELL'AZIENDA

MA NELLA FILIERA

SUBAPPALTO INCONTROLLATO

Un fornitore qualificato subappalta a sua volta attività produttive a terzi non dichiarati, spesso in Paesi o siti non monitorati dall'azienda committente.

Il risultato è *perdita totale di visibilità sulla reale catena produttiva*.

DATO AMBIENTALE NON VERIFICABILE

Un fornitore comunica emissioni CO_2 "ridotte" o consumo energetico "green", ma i dati provengono da *stime interne non supportate* da misurazioni, sensori o audit indipendenti.

DOCUMENTI FORMALMENTE CORRETTI MA OPERATIVAMENTE INUTILI

Certificazioni, audit e procedure risultano perfettamente compilati e aggiornati, ma non riflettono le *pratiche reali sul campo* (es. processi non seguiti, controlli solo "di carta").

FORNITORE CRITICO SENZA GOVERNANCE

Un fornitore strategico per la continuità produttiva non è soggetto a monitoraggio continuo o KPI strutturati. L'azienda scopre criticità *solo quando si verifica un blocco operativo*.

INCIDENTE APPALTATORE

Un incidente grave (infortunio, sversamento, violazione sicurezza) avviene presso un appaltatore o subappaltatore, ma coinvolge indirettamente anche la *responsabilità reputazionale e legale del committente*.

GREEN CLAIM NON DIMOSTRABILI

Dichiarazioni di prodotto o filiera "carbon neutral", "sostenibile" o "a basso impatto" non sono supportate da una catena di dati tracciabili e verificabili lungo tutta la supply chain.

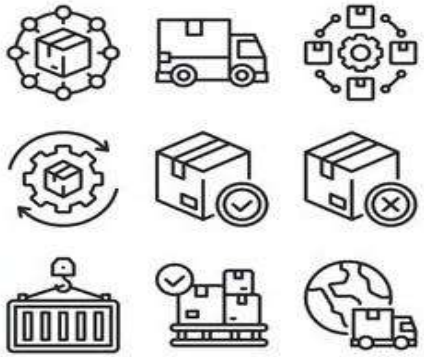
Il rischio è la *sanzione anche nei confronti dell'azienda.*

RESOL/E

IL VERO PROBLEMA DELLE AZIENDE

NON È LA MANCANZA DI VOLONTÀ. È L'OPERATIVITÀ.

- **I dati ESG sono spesso frammentati e inutilizzabili**, per cui a maggior parte delle disclosure Scope 3 si basa ancora su stime e proxy, sempre più contestate dagli esterni;
- **Tutti i fornitori trattati allo stesso modo**, ciò crea sovraccarico amministrativo, resistenza dai fornitori, bassi tassi di risposta e mancanza di priorità;
- **Sostenibilità scollegata dall'approvvigionamento reale**, i fornitori sono più focalizzati su: prezzo, tempi, qualità tecnica;
- **Nessun sistema informativo integrato**, che come conseguenza comporta l'incapacità di tracciare trend, dimostrare due diligence e rispondere in modo pronto e credibile a CSRD, CSDDD e altre richieste esterne;
- **Pressione crescente da clienti e stakeholder**, 62% dei dirigenti considera la supply chain sostenibile un fattore chiave per attrarre clienti;
- **Multilivello e mancanza di visibilità**, solo 10–17% delle imprese europee dichiara di avere dati ESG affidabili oltre il primo livello di fornitura e >85% non riesce ad agire concretamente con i dati ESG raccolti, manca un *sistema.*



RESOL/E

02. Quando il controllo è solo apparente

I 5 FALSI CONTROLLI

/ CONTROLLO APPARENTE, RISCHIO REALE

LA FILIERA È SPESSO GUIDATA DA INFORMAZIONI FRAMMENTATE E NON VALIDATE

Oggi molte aziende credono di avere il controllo della filiera, perché dispongono di strumenti, processi e documentazione che danno un’apparenza di governance strutturata.

In realtà, però, quello che stanno gestendo non è un controllo reale della supply chain, ma un **insieme di segnali parziali, frammentati e non sempre verificabili**, che non rappresentano in modo affidabile ciò che accade lungo l’intera filiera operativa.

RESOL/E

I 5 FALSI CONTROLLI DELLA SUPPLY CHAIN

1- AUDIT «PER LA CARTA», PERFETTI DOCUMENTALMENTE, FRAGILI OPERATIVAMENTE

RESOL/E

I 5 FALSI CONTROLLI DELLA SUPPLY CHAIN

2- QUALIFICA DEI FORNITORI «DEBOLE»

RESOL/E

/ I 5 FALSI CONTROLLI DELLA SUPPLY CHAIN

3- SUBAPPALTI INVISIBILI

RESOL/E

I 5 FALSI CONTROLLI DELLA SUPPLY CHAIN

4 – DATI NON VERIFICABILI

RESOL/E

I 5 FALSI CONTROLLI DELLA SUPPLY CHAIN

5 – NESSUNA INTEGRAZIONE INTERNA

In molte aziende ogni funzione presidia correttamente il proprio ambito, ma lo fa con *strumenti, obiettivi e metriche separate*.

Il risultato non è assenza di controllo, ma **frammentazione del controllo**. Ognuno vede una parte del rischio, ma *raramente esiste una governance unificata della filiera*.

FUNZIONE	COSA VEDE
Acquisti	Prezzo e continuità fornitura
HSE	Rischio operativo e sicurezza
Compliance	Documenti e requisiti normativi
HR	Aspetti sociali e lavoro
Sustainability	KPI ESG e reporting

Senza integrazione tra queste e altre aree, si perdono connessioni decisive tra costi, rischi, responsabilità e performance.

Il risultato: *molte informazioni disponibili, nessuna visione completa*.

RESOL/E

I 5 FALSI CONTROLLI DELLA SUPPLY CHAIN

Casi reali → Nike, lavoro minorile nella filiera asiatica

Cosa sembrava: Nike aveva fornitori contrattualizzati e processi di sourcing strutturati.

Cosa è emerso: Vennero denunciati casi di sfruttamento del lavoro e condizioni critiche presso fornitori e subfornitori in Asia.

Impatto:

- Crisi reputazionale e globale;
- Pressione dei media e ONG;
- Revisione totale del supplier management.

Il rischio non era Nike diretta. Era la filiera che Nike non controllava abbastanza.

Casi reali → Wolkswagen, diesel gate

Cosa sembrava: sistema industriale avanzato, compliance strutturata, governance forte.

Cosa è emerso: manipolazione dei dati sulle emissioni.

Impatto:

- Multe miliardari e danno reputazionale globale;
- Crisi di fiducia.

Il problema non era raccogliere dati. Era poterli considerare affidabili.

RESOL/E

03. Innovazione, matrice di Kraljic, assessment standardizzati

SOSTENIBILITÀ & SUPPLY CHAIN: SOLUZIONI OPERATIVE

L'APPROCCIO ALLA SUPPLY CHAIN ESG

DALLA COMPLIANCE ALLA GESTIONE OPERATIVA DELLA SUPPLY CHAIN ESG

I 3 PILASTRI DELL'APPROCCIO RESOLVE

1 PROPORZIONALITÀ

Non tutti i fornitori sono uguali (e non vanno gestiti allo stesso modo), è necessario svolgere una **mappatura** e **selezionare i principali in modo proporzionato al rischio**, dove:

- *L'impatto è alto;*
- *La dipendenza critica;*
- *Il rischio ESG materiale.*

Così si mettono in atto valutazioni e azioni sartoriali **commisurate al rischio reale**.

2 PRIORITIZZAZIONE DEL RISCHIO

Per sapere dove intervenire prima, Resolve integra tre dimensioni fondamentali:

- *Rischi legati alla fornitura;*
- *Impatto economico;*
- *Rischio ESG.*

Alla base c'è un utilizzo evoluto della **matrice di Kraljic**, reinterpretata in chiave ESG.

3 INTEGRAZIONE ESG-PROCUREMENT

La sostenibilità diventa un **criterio di gestione dei fornitori,** applicandosi a vari momenti chiave:

- *Selezione;*
- *Qualificazione;*
- *Rinnovo;*
- *Valutazione performance.*

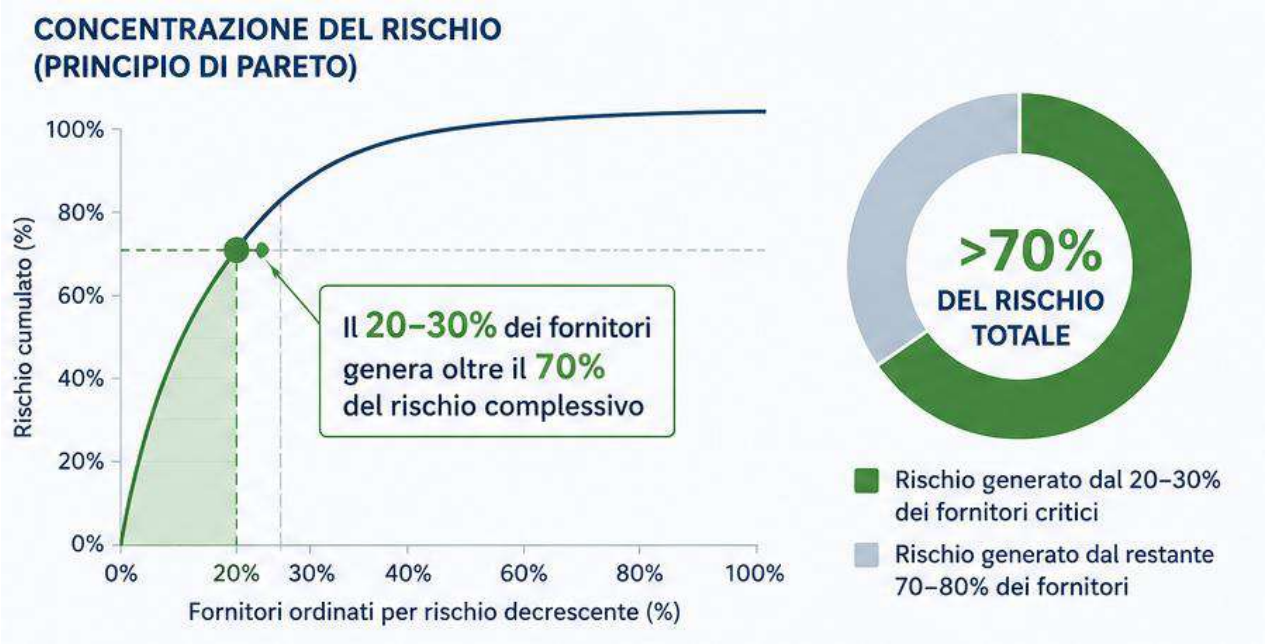
RESOLVE

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

COME LE AZIENDE POSSONO INIZIARE DAVVERO A GESTIRE LA SUPPLY CHAIN ESG

STEP 1:

Il primo passo è la **segmentazione della supply chain**. L'obiettivo non è semplicemente creare un elenco ordinato dei fornitori, ma *capire quali abbiano un impatto realmente strategico sull'azienda*. Per farlo, è necessario **mappare l'intera catena di fornitura** e **identificare i fornitori critici**, i cui cambiamenti possono influenzare il business e i **nodi con il maggiore impatto ESG**.

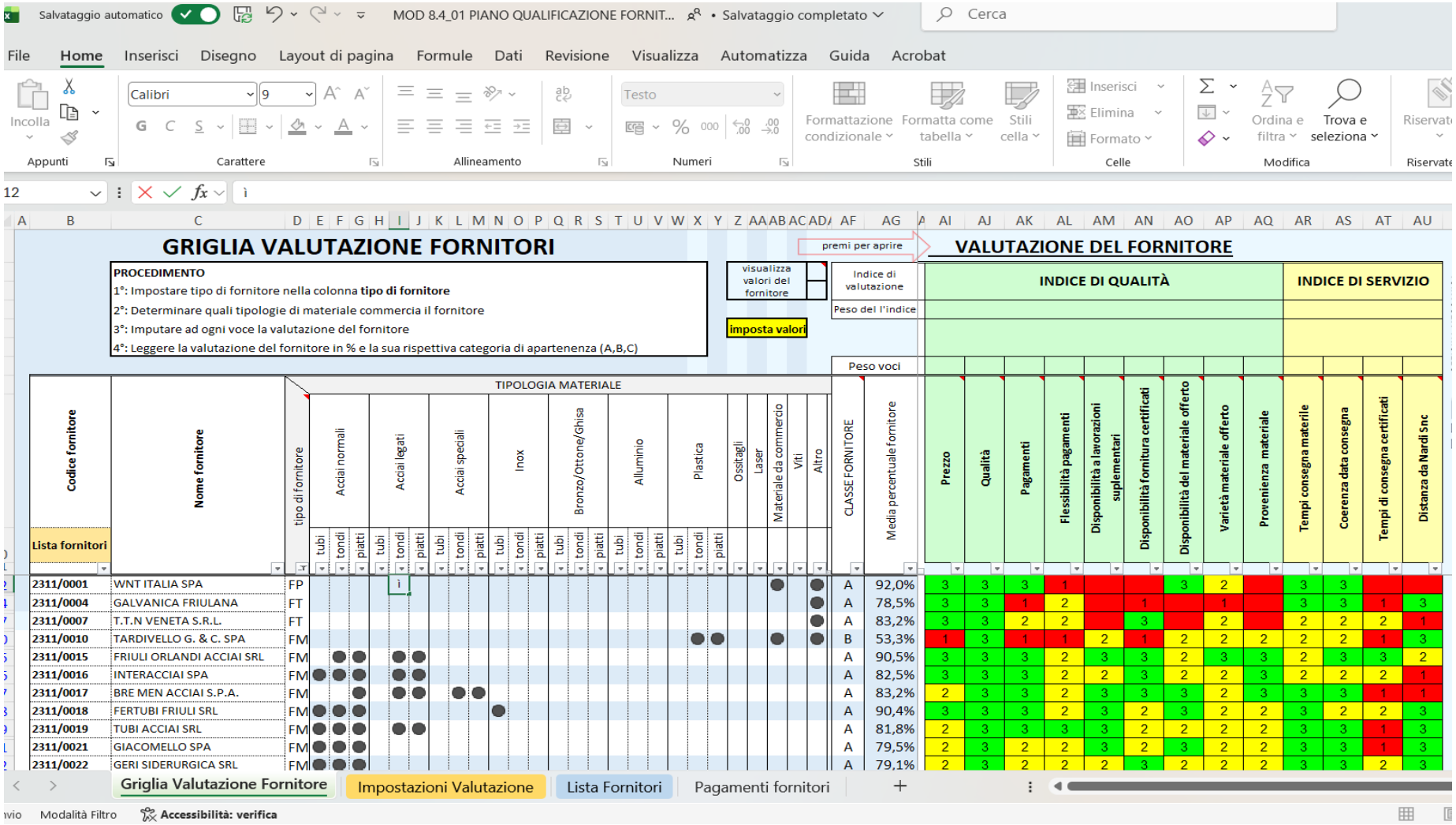


RESOL/E

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

COME LE AZIENDE POSSONO INIZIARE DAVVERO A GESTIRE LA SUPPLY CHAIN ESG

Il MODELLO CLASSICO CHE OTTEMPERA AL REQUISITO



GRIGLIA VALUTAZIONE FORNITORI

PROCEDIMENTO
1°: Impostare tipo di fornitore nella colonna **tipo di fornitore**
2°: Determinare quali tipologie di materiale commercia il fornitore
3°: Imputare ad ogni voce la valutazione del fornitore
4°: Leggere la valutazione del fornitore in % e la sua rispettiva categoria di apartenenza (A,B,C)

visualizza valori del fornitore | imposta valori | premi per aprire | Indice di valutazione | Peso del l'indice | Peso voci

VALUTAZIONE DEL FORNITORE

Codice fornitore (Lista fornitori)	Nome fornitore	tipo di fornitore	Acciai normali (tubi, tondi, piatti)	Acciai legati (tubi, tondi, piatti)	Acciai speciali (tubi, tondi, piatti)	Inox (tubi, tondi, piatti)	Bronzo/Ottone/Ghisa (tubi, tondi, piatti)	Alluminio (tubi, tondi, piatti)	Plastica (tubi, tondi, piatti)	Ossitagli	Laser	Materiale da commercio	Viti	Altro	CLASSE FORNITORE	Media percentuale fornitore	INDICE DI QUALITÀ: Prezzo	Qualità	Pagamenti	Flessibilità pagamenti	Disponibilità a lavorazioni suplementari	Disponibilità fornitura certificati	Disponibilità del materiale offerto	Varietà materiale offerto	Provenienza materiale	INDICE DI SERVIZIO: Tempi consegna materie	Coerenza data consegna	Tempi di consegna certificati	Distanza da Nardi Snc
2311/0001	WNT ITALIA SPA	FP		i								●		●	A	92,0%	3	3	3	1			3	2		3	3		
2311/0004	GALVANICA FRIULANA	FT												●	A	78,5%	3	3	1	2		1		1		3	3	1	3
2311/0007	T.T.N VENETA S.R.L.	FT												●	A	83,2%	3	3	2	2		3		2		2	2	2	1
2311/0010	TARDIVELLO G. & C. SPA	FM							● ●			●		●	B	53,3%	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3
2311/0015	FRIULI ORLANDI ACCIAI SRL	FM	● ●	● ●											A	90,5%	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
2311/0016	INTERACCIAI SPA	FM	● ● ●	● ●											A	82,5%	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1
2311/0017	BRE MEN ACCIAI S.P.A.	FM	●	● ●	● ●										A	83,2%	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	1
2311/0018	FERTUBI FRIULI SRL	FM	● ● ●			●									A	90,4%	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
2311/0019	TUBI ACCIAI SRL	FM	● ● ●	● ●											A	81,8%	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3
2311/0021	GIACOMELLO SPA	FM	● ● ●												A	79,5%	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	3
2311/0022	GERI SIDERURGICA SRL	FM	● ● ●												A	79,1%	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3

Griglia Valutazione Fornitore | Impostazioni Valutazione | Lista Fornitori | Pagamenti fornitori

RESOLVE

/ DALLA TEORIA ALLA PRATICA

II MODELLO ESG

F25

Matrice di Kraljic riconvertita in chiave ESG - criteri e pesi

Dimensione ESG	Peso	Cosa misura	Esempi di evidenza	Scala 1-5	Descrizione	Interpretazione
Ambiente (E)	40%	Intensità emissiva, energia, acqua, rifiuti, sostanze, biodiversità	Dati CO2, bollette, MUD, autorizzazioni, LCA/EPD	1	Basso	Rischio gestibile con autocertificazione o requisito minimo
Sociale (S)	25%	Salute e sicurezza, condizioni di lavoro, subappalto, lavoro forzato/minorile	DVR, indici infortuni, contratti, audit sociali	2	Medio-basso	Controllo documentale periodico
Governance (G)	10%	Etica, anticorruzione, privacy, cybersecurity, controlli interni	Codice etico, 231, whistleblowing, audit, policy	3	Medio	KPI + evidenze e monitoraggio annuale
Affidabilità dato	10%	Quanto il dato dichiarato è verificabile e tracciabile	Fonte dati, audit trail, terza parte, misure dirette	4	Alto	Audit mirato o piano di miglioramento
Subfornitura critica	10%	Esposizione a terzisti non visibili o multilivello	Elenco subfornitori, autorizzazioni, flow-down clauses	5	Molto alto	Presidio rafforzato, alternativa o decisione direzionale
Esposizione normativa	5%	REACH/RoHS/CBAM/EUDR/NIS2/231/CSRD/CSDDD applicabili	Matrice requisiti, dichiarazioni, controlli documentali			
Totale	100%	Indice ESG ponderato	Output: score 0-100 + classe di presidio			

RESOL/E

/ DALLA TEORIA ALLA PRATICA

IL MODELLO ESG

Codice	Fornitore / categoria	Settore	Spend annuo €	Impatto business 1-5	Rischio fornitura 1-5	Quadrante classico	Azione classica	Ambiente E 1-5	Sociale S 1-5	Governance G 1-5	Affidabilità dato 1-5	Subfornitura critica 1-5	Esposizione normativa 1-5	Indice ESG 0-100	Asse X ESG: rischio integrato	Asse Y ESG: impatto materiale	Quadrante ESG	Azione ESG	Spostamento	Nota da raccontare
F01	Acciaio speciale altolegato	Manifattura	850.000 €	4	3	Leverage	Negoziazione + alternative	5	5	5	5	5	2	97	3,5	4,5	**Strategic ESG**	Partnership + audit ESG + piano miglioramento	**Riposizionato**	Alto impatto industriale + CBAM/energia: non basta
F02	Trattamenti galvanici esterni	Chimico / trattamenti	180.000 €	3	2	Non critical	Acquisto efficiente +	1	1	1	3	3	4	31	2,6	2,1	Non critical ESG	Monitoraggio light + dati minimi	Stabile	Poco spend relativo, ma forte rischio REACH, scarichi,
F03	Packaging cartone riciclato	Packaging	95.000 €	2	2	Non critical	Acquisto efficiente +	2	2	2	2	1	2	38	1,9	2,0	Non critical ESG	Monitoraggio light + dati minimi	Stabile	Classico non critico, ESG gestibile con requisiti minimi e
F04	Logistica conto terzi	Trasporti	260.000 €	4	3	Leverage	Negoziazione + alternative	4	4	3	4	4	3	77	3,3	3,9	Leverage ESG	ESG nei contratti + KPI e scelta fornitori	Stabile	Emissioni, sicurezza appalti e subvezione possono spostare il
F05	Pulizie industriali in appalto	Servizi	120.000 €	2	3	Non critical	Acquisto efficiente +	2	5	3	3	4	3	64	3,2	2,6	**Bottleneck ESG**	Controllo mirato + audit/alternative	**Riposizionato**	Rischio sociale/HSE alto anche se lo spend non è enorme.
F06	Energia elettrica da fornitore	Utility	620.000 €	4	2	Leverage	Negoziazione + alternative	5	2	3	4	1	3	69	2,3	3,7	Leverage ESG	ESG nei contratti + KPI e scelta fornitori	Stabile	Leva economica classica, ma tema Scope 2/garanzie origine
F07	Componenti elettronici importati	Elettronica	410.000 €	4	5	Strategic	Partnership e continuità	4	4	4	5	4	5	83	4,9	4,0	**Strategic ESG**	Partnership + audit ESG + piano miglioramento	Stabile	Bottleneck operativo + RoHS/RAEE/cyber: caso
F08	Consulenza IT / cloud	Digital	220.000 €	3	3	Non critical	Acquisto efficiente +	2	2	5	4	2	4	52	3,2	3,0	**Bottleneck ESG**	Controllo mirato + audit/alternative	**Riposizionato**	Nella Kraljic classica sembra medio; ESG-G sposta su
F09	Dispositivi DPI e abbigliamento	DPI / tessile	70.000 €	2	2	Non critical	Acquisto efficiente +	3	4	2	4	5	3	69	2,9	2,5	**Bottleneck ESG**	Controllo mirato + audit/alternative	**Riposizionato**	Costo basso, ma filiera tessile e subfornitura possono generare
F10	Manutenzione impianti critici	Servizi tecnici	300.000 €	5	4	Strategic	Partnership e continuità	3	5	3	3	3	3	70	3,6	4,4	**Strategic ESG**	Partnership + audit ESG + piano miglioramento	Stabile	Continuità + sicurezza appaltatori: presidio operativo e
F11	Materie plastiche / compound	Plastica	360.000 €	3	3	Non critical	Acquisto efficiente +	4	3	3	3	2	4	67	3,0	3,2	**Bottleneck ESG**	Controllo mirato + audit/alternative	**Riposizionato**	REACH/RoHS e tracciabilità dei materiali rendono il dato ESG
F12	Servizi locali generici	Servizi	35.000 €	1	1	Non critical	Acquisto efficiente +	1	2	2	2	1	1	29	1,2	1,3	Non critical ESG	Monitoraggio light + dati minimi	Stabile	Esempio utile: ESG minimo e monitoraggio light, senza fare

RESOL/E

/ DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Matrice di Kraljic riconvertita in chiave ESG

Obiettivo: mostrare come un fornitore può cambiare priorità quando il rischio non è più solo economico-operativo, ma include ambiente, sociale, governance, dati e subfornitura.

Fornitori mappati	12	Indice ESG medio	62	Strategic ESG	3	Riposizionati	5	ESG > 70	3

PRIMA - Kraljic classica: impatto business vs rischio fornitura

Alto impatto	LEVERAGE Negoziazione + alternative F06 Energia	STRATEGIC Partnership + continuità F01 Acciaio speciale F07 Componenti elettronici F10 Manutenzione impianti
	NON CRITICAL Efficienza + controllo light F03 Packaging F09 DPI F12 Servizi locali	BOTTLENECK Messa in sicurezza / alternative F02 Trattamenti galvanici
	Basso rischio fornitura	

DOPO - Kraljic + ESG: impatto materiale vs rischio integrato

Alto impatto ESG/materiale	LEVERAGE ESG ESG nei contratti + KPI F04 Logistica F06 Energia	STRATEGIC ESG Partnership + audit + piano F01 Acciaio speciale F02 Galvanica F07 Elettronica F10 Manutenzione
	NON CRITICAL ESG Monitoraggio light + dati minimi F03 Packaging F12 Servizi locali	BOTTLENECK ESG Controllo mirato + audit/alternative F05 Pulizie appalto F08 IT/cloud F09 DPI F11 Plastiche
	Basso rischio integrato	

Fornitori che cambiano priorità quando entra la variabile ESG

Codice	Fornitore	Quadrante classico	Quadrante ESG	Indice ESG	Spostamento	Decisione operativa
F01	Acciaio speciale altolegato	Leverage	Strategic ESG	97	**Riposizionato**	Partnership + audit ESG + piano miglioramento
F02	Trattamenti galvanici esterni	Non critical	Non critical ESG	31	Stabile	Monitoraggio light + dati minimi
F03	Packaging cartone riciclato	Non critical	Non critical ESG	38	Stabile	Monitoraggio light + dati minimi
F04	Logistica conto terzi	Leverage	Leverage ESG	77	Stabile	ESG nei contratti + KPI e scelta fornitori
F05	Pulizie industriali in appalto	Non critical	Bottleneck ESG	64	**Riposizionato**	Controllo mirato + audit/alternative

1	Prima si vedeva il fornitore con la lente di prezzo, continuità e sostituibilità.
2	Dopo si aggiunge la lente ESG: emissioni, lavoro, governance, dato verificabile, subfornitura e normative.
3	Il risultato non è fare più burocrazia: è decidere dove mettere audit, contratti, KPI e piani di miglioramento.
4	Frase utile: il fornitore meno costoso non è sempre il meno rischioso; quello più storico non è sempre il più controllato.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

COME LE AZIENDE POSSONO INIZIARE DAVVERO A GESTIRE LA SUPPLY CHAIN ESG

Il MODELLO ESG

SCORECARD DI VALUTAZIONE FORNITORI – ESG

Acquisti | Sostenibilità | Governance

Fornitore	Categoria merceologica	Paese	Buyer	Anno di valutazione	Data di aggiornamento	Punteggio complessivo ESG
Fornitore ABC S.p.A.	Componentistica elettronica	Italia	Marco Bianchi	2024	06/05/2024	74 / 100 — Rating B

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

- Valutazione su scala 0–100 per ciascun criterio.
- Ponderazione per pilastro ESG come da tabella.
- Punteggio complessivo calcolato come media ponderata.
- Soglie di rating: A ≥ 80 | B 65–79 | C 50–64 | D < 50

RISULTATO PER PILASTRO ESG

ENVIRONMENT	SOCIAL	GOVERNANCE
72 / 100	70 / 100	78 / 100
Peso 40%	Peso 30%	Peso 30%

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

74 / 100

Rating B

PILASTRO	TEMA	CRITERIO	PESO (%)	TIPO	EVIDENZA RICHIESTA	PUNTEGGIO (0–100)	STORIA PUNTEGGI (0–100) 2022	2023	2024	NOTE
ENVIRONMENT	Emissioni e clima	Emissioni di GHG (Scope 1 & 2)	10	Quantitativo	Inventario GHG verificato	70	60	65	70	Riduzione YoY del 8%
	Energia	Efficienza energetica	10	Quantitativo	Report consumi ed energia	75	62	68	75	Miglioramento KPI
	Acqua	Gestione e consumo idrico	5	Quantitativo	Report consumi idrici	60	50	58	60	Monitoraggio in corso
	Rifiuti e circolarità	Gestione rifiuti e riciclo	5	Quantitativo	Dati rifiuti e % riciclo	65	55	60	65	Aumentare % riciclo
	Compliance ambientale	Conformità normativa ambientale	10	Qualitativo	Autodichiarazione e certificazioni	90	80	85	90	ISO 14001 attiva
SOCIAL	Salute e sicurezza	Salute e sicurezza sul lavoro	10	Quantitativo	Indicatori infortuni (LTIFR)	75	65	72	75	LTIFR in miglioramento
	Diritti umani e lavoro	Rispetto dei diritti dei lavoratori	10	Qualitativo	Policy e audit	70	60	65	70	Audit etico effettuato
	Diversità e inclusione	Diversità e pari opportunità	5	Qualitativo	Dati e policy D&I	60	50	55	60	Obiettivi definiti
GOVERNANCE	Etica e integrità	Business ethics e anticorruzione	10	Qualitativo	Codice etico e formazione	85	75	80	85	Formazione 100%
	Sistema di gestione	Sistemi di gestione e certificazioni	10	Qualitativo	Certificazioni e procedure	80	70	75	80	ISO 9001, 14001, 45001
	Supply chain responsabile	Gestione sostenibile della supply chain	5	Qualitativo	Policy e valutazione fornitori	75	65	70	75	Questionari ai fornitori
TOTALE			100			74	62	67	74	

NOTE GENERALI

Prossima riesaminazione: Novembre 2024 | Fonte dati: Documentazione fornita dal fornitore | Approvazione: Acquisti & Sostenibilità

Legenda punteggi: 0–49 | 50–64 | 65–79 | 80–100

Griglia di valutazione fornitori | Impostazioni e Ponderazioni | Dati e Fonti | Riepilogo e Trend | +

RESOLVE

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

COME LE AZIENDE POSSONO INIZIARE DAVVERO A GESTIRE LA SUPPLY CHAIN ESG

STEP 2:

L'obiettivo è poi di costruire un **sistema continuativo di gestione e monitoraggio dei fornitori**, capace di **evolvere nel tempo insieme ai rischi e ai requisiti normativi**.

Questo significa introdurre una *struttura stabile*, basata su alcuni elementi essenziali:

- Una **classificazione dei fornitori che integri matrice di Kraljic e criteri ESG**;
- Regole chiare per definire il livello di presidio necessario;
- **Dati confrontabili** nel tempo;
- Una piena **tracciabilità delle decisioni prese**.

Quest'ultimo aspetto è sempre più centrale anche dal punto di vista normativo. I regulator europei stanno infatti aumentando l'attenzione sulla capacità delle aziende di dimostrare coerenza, continuità e storicità nei processi di due diligence, in particolare nel quadro della CSDDD.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

COME LE AZIENDE POSSONO INIZIARE DAVVERO A GESTIRE LA SUPPLY CHAIN ESG

STEP 3:

Adottare un *approccio progressivo e scalabile* per la valutazione dei fornitori.

1. Si parte con uno **screening iniziale dell'intera base fornitori**;
2. Si svolgono poi **assessment mirati** sui soggetti realmente critici;
3. Gli **approfondimenti più strutturati** vengono attivati solo dove emergono rischi concreti o segnali rilevanti.

Questo approccio consente di ottenere diversi vantaggi: *riduce la resistenza dei fornitori, migliora la qualità delle informazioni raccolte e permette di ottimizzare tempo e risorse interne*, evitando attività inutilmente invasive o poco prioritarie.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

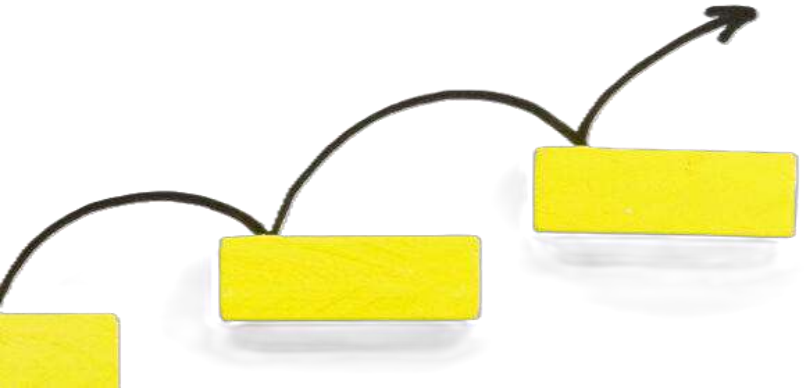
COME LE AZIENDE POSSONO INIZIARE DAVVERO A GESTIRE LA SUPPLY CHAIN ESG

STEP 4:

Dal controllo al miglioramento continuo; non si tratta più di applicare una logica binaria del tipo “conforme” o “non conforme”, ma di *costruire un percorso di miglioramento*.

L’obiettivo è **aiutare il fornitore a capire dove si trova oggi, quali aspetti devono essere migliorati e quali potrebbero essere le conseguenze future** in assenza di interventi correttivi.

In questo modo, la relazione con il fornitore evolve da semplice attività di controllo a leva di sviluppo e riduzione del rischio nel lungo periodo.



RESOL/E

04. Il procurement come leva strategica di gestione del rischio

LA MATRICE DI KRALJIC APPLICATA ALLA SOSTENIBILITÀ

COS'È LA MATRICE DI KRALJIC

LE POLITICHE DIFFERENZIATE DI APPROVVIGIONAMENTO

La **matrice di Kraljic** è uno **strumento di gestione strategica degli acquisti** (elaborato da Peter Kraljic, 1983) che consente di *rappresentare e analizzare il portafoglio acquisti di un'organizzazione per definire politiche di approvvigionamento differenziate*.

Classifica i *beni* e i *servizi acquistati* in **due dimensioni fondamentali**: rischio di fornitura (**supply risk**) e impatto sul business (**profit impact**).

Dall'incrocio di queste variabili emergono **quattro categorie di acquisti** (**non critici, leva, colli di bottiglia e strategici**), ciascuna associata a specifiche implicazioni manageriali e strategie di acquisto, con l'*obiettivo* di **ottimizzare l'impiego delle risorse e garantire la continuità delle forniture in termini di costi, qualità e tempi.**

RESOL/E

PERCHÉ LA MATRICE DI KRALJIC È ANCORA ATTUALE

E L'IMPLEMENTAZIONE CON LA SOSTENIBILITÀ

A oltre 40 anni dalla sua introduzione, la matrice di Kraljic è **ancora largamente utilizzata** perché:

1. **Semplifica la complessità della supply chain;**
2. **Aiuta a prioritizzare tempo e risorse;**
3. **Rende esplicito dove l'azienda è vulnerabile;**
4. **È facilmente integrabile nei processi di procurement moderni.**

Nel contesto attuale, presenta però un limite strutturale molto rilevante: *misura il rischio solo in termini economico-operativi,* ***non in termini ESG, normativi e reputazionali***.

PERCHÉ NON BASTA PIÙ UNA KRALJIC “CLASSICA”

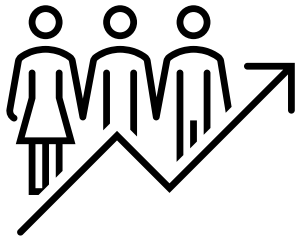
UN FORNITORE PUÒ ESSERE “POCO CRITICO” PER I COSTI, MA ALTAMENTE CRITICO PER L’ESG

Nel contesto attuale, i *rischi legati alle supply chain* non sono più solo:

- **mancanza di prodotto;**
- **aumento di prezzo;**
- **ritardi di consegna.**

Oggi, i rischi includono anche in modo *strutturale*:

- **violazioni dei diritti umani;**
- **incidenti ambientali;**
- **non conformità normative;**
- **danni reputazionali trasferiti lungo la filiera;**
- **responsabilità legale ex-ante** (CSDDD).



Come già sottolineato, oltre 70% degli impatti ESG aziendali si genera nella supply chain, spesso su fornitori che la matrice classica non classificherebbe come «strategici»

RESOLVE

L'EVOLUZIONE: KRALJIC + ESG

L'APPROCCIO DI RESOLVE

L'idea non è sostituire la matrice di Kraljic, ma *evolverla* per renderla **più coerente con le sfide attuali della supply chain**.

Verrà introdotta quindi una *terza variabile decisionale*: **il rischio ESG**. Così si amplierà la valutazione, considerando non solo il peso economico di un fornitore e la sua sostituibilità, ma anche il *livello di rischio che può trasferire all'azienda in termini ambientali, sociali e di governance.*

Questa evoluzione consente di trasformare la matrice da semplice strumento di procurement **a leva strategica di resilienza e sostenibilità**, supportando scelte di sourcing più solide, responsabili e orientate al lungo periodo.

In concreto, la domanda non sarà più soltanto: *quanto è rilevante questo fornitore? quanto sarebbe difficile sostituirlo?*
Ma anche: *quali vulnerabilità ESG porta con sé?*

Ad esempio: emissioni elevate, violazioni dei diritti del lavoro, scarsa trasparenza, criticità etiche o non conformità normative.

IL RISCHIO ESG NELLA SEGMENTAZIONE RESOLVE

COERENTE CON LE PRATICHE DI RATING DI SUPPLY CHAIN PIÙ DIFFUSE

Il rischio ESG è considerato, in modo strutturato e complementare:

Ambiente (E)

intensità emissiva

processi energivori

sostanze pericolose

impatti su acqua, suolo, biodiversità

Sociale (S)

salute e sicurezza

condizioni di lavoro

subappalti

esposizione a lavoro forzato/minorile

Governance (G)

tracciabilità

trasparenza

etica commerciale

presenza di sistemi di controllo

RESOLVE

COME EVOLVE CONCRETAMENTE LA MATRICE

DAL PROCUREMENT TRADIZIONALE A UN MODELLO RESILIENTE, SOSTENIBILE E DATA-DRIVEN

RESOL/E

COME EVOLVE CONCRETAMENTE LA MATRICE

DAL PROCUREMENT TRADIZIONALE A UN MODELLO RESILIENTE, SOSTENIBILE E DATA-DRIVEN

QUADRANTE	AZIONE
NON CRITICAL	MONITORAGGIO LIGHT + DATI MINIMI
LEVERAGE	ESG NEI CONTRATTI + SELEZIONE FORNITORI
BOTTLENECK ESG	CONTROLLO MIRATO + AUDIT
STRATEGIC ESG	PARTNERSHIP + PIANO DI MIGLIORAMENTO

RESOL/E

COME EVOLVE CONCRETAMENTE LA MATRICE

DAL PROCUREMENT TRADIZIONALE A UN MODELLO RESILIENTE, SOSTENIBILE E DATA-DRIVEN

CASO STUDIO – SETTORE MANIFATTURIERO

Gestione fornitori strategici

Fornitori di acciai speciali presentano alto rischio ESG, mitigato con audit e piani di miglioramento periodici.

Controllo fornitori leverage

Fornitori di acciaio standard europei gestiti con KPI sulle emissioni di CO_2 per migliorare le performance ambientali.

Monitoraggio fornitori bottleneck

Trattamenti galvanici attentamente controllati per garantire conformità alle normative REACH.

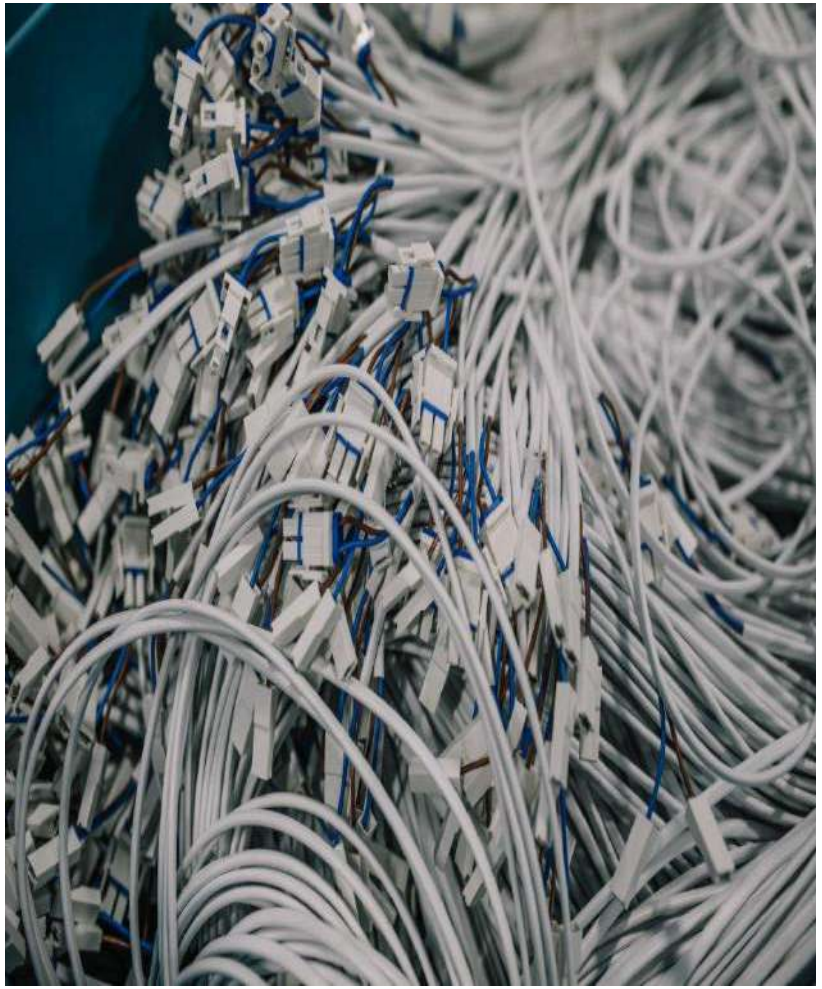
Gestione fornitori non critici

Fornitori di minuteria con requisiti ESG minimi definiti tramite autocertificazione per ridurre rischi normativi.

RESOL/E

COME EVOLVE CONCRETAMENTE LA MATRICE

DAL PROCUREMENT TRADIZIONALE A UN MODELLO RESILIENTE, SOSTENIBILE E DATA-DRIVEN



CASO STUDIO – ARREDAMENTO E ILLUMINAZIONE

Rischi fornitori strategici LED

I driver LED presentano rischi elevati di conformità RoHS, gestione RAEE e cybersecurity, con audit ESG in corso.

Profili in alluminio e sostenibilità

I profili in alluminio leverage sono usati per selezionare fornitori a basso impatto di carbonio.

Strategia dual sourcing chip elettronici

I chip elettronici sono bottleneck; la strategia dual sourcing riduce il rischio di interruzione.

Packaging riciclato e non criticità

Per il packaging non critico è richiesto l'uso di materiali riciclati per ridurre l'impatto ambientale.

RESOL/E

COME EVOLVE CONCRETAMENTE LA MATRICE

DAL PROCUREMENT TRADIZIONALE A UN MODELLO RESILIENTE, SOSTENIBILE E DATA-DRIVEN

CASO STUDIO – FOOD E RETAIL

Gestione dei produttori strategici

I produttori agricoli strategici sono sottoposti ad audit sociali e ambientali per garantire pratiche sostenibili e diritti dei lavoratori.

Packaging sostenibile

Il packaging è stato riprogettato utilizzando materiali riciclati per ridurre l'impatto ambientale nel settore food e retail.

Strategie per ingredienti critici

Gli ingredienti bottleneck richiedono diversificazione per garantire continuità e conformità nelle forniture.

Gestione servizi locali non critici

I servizi locali non critici sono gestiti con criteri ESG minimi per ottimizzare le risorse e ridurre i rischi.

RESOL/E

DA STRUMENTO DI ANALISI A STRUMENTO DECISIONALE

LA MATRICE KRALJIC + ESG CAMBIA LE DECISIONI, NON SOLO LA CLASSIFICAZIONE

PRIMA – Kraljic classica

Il fornitore viene classificato principalmente in base a due variabili:

- **Impatto economico/prezzo;**
- **Criticità operativa/continuità della fornitura.**

Le decisioni conseguenti si concentrano su:

- **Negoziazione commerciale;**
- **Riduzione costi;**
- **Gestione stock e continuità;**
- **Alternative di sourcing;**
- **Leva contrattuale.**

→ Il focus è *comprare bene e non fermare la produzione*.

Il fornitore meno costoso non è sempre il meno rischioso.
Il fornitore più strategico non è sempre quello più visibile.
Chi integra ESG nelle decisioni compra meglio e governa meglio la filiera.

DOPO – Kraljic + ESG

Oggi la valutazione del fornitore richiede una *lettura più ampia e strategica*, è necessario considerare contemporaneamente:

- **Impatto sul business;**
- **Rischio di fornitura;**
- **Conoscenza ESG;**
- **Affidabilità dei dati dichiarati;**
- **Presenza di subfornitura critica;**
- **Rischio reputazionale e normativo.**

Le decisioni non sono più solo commerciali, ma anche di *governance*:

- **Monitoraggio rafforzato;**
- **Audit mirati;**
- **Piani di miglioramento;**
- **Diversificazione fornitori;**
- **Eventuale interruzione del rapporto.**

→ *Non tutti i fornitori vanno gestiti allo stesso modo*.

RESOL/E

LO STESSO FORNITORE, DUE LETTURE DIVERSE

Ipotizziamo una carpenteria metallica

PRIMA - Kraljic classica

✓ Fornitore storico (15 anni)

✓ Certificazioni presenti

✓ Puntualità nelle consegne

✓ Nessuna criticità apparente

Classificato come strategico e stabile.

DOPO – Kraljic + ESG

✖ Subappalti non dichiarati

✖ Dati ambientali non verificabili

✖ Nessun controllo HSE sui terzisti

✖ Tracciabilità incompleta

Classificato come critico.

Il fornitore più rassicurante era anche il meno controllato

RESOL/E

IMPLICAZIONI OPERATIVE DELLA KRALJIC + ESG

A TUTTO TONDO

Management

Maggiore chiarezza su dove si concentrano:

- *rischi reali;*
- *responsabilità legali;*
- *potenziali crisi future.*

Procurement

Regole più chiare su:

- *chi va monitorato;*
- *chi va sviluppato;*
- *chi va eventualmente sostituito.*

Inoltre, *analisi ESG* finalmente legata alle decisioni di acquisto.

Compliance

Evidenza strutturata di:

Prioritizzazione;

Proporzionalità;

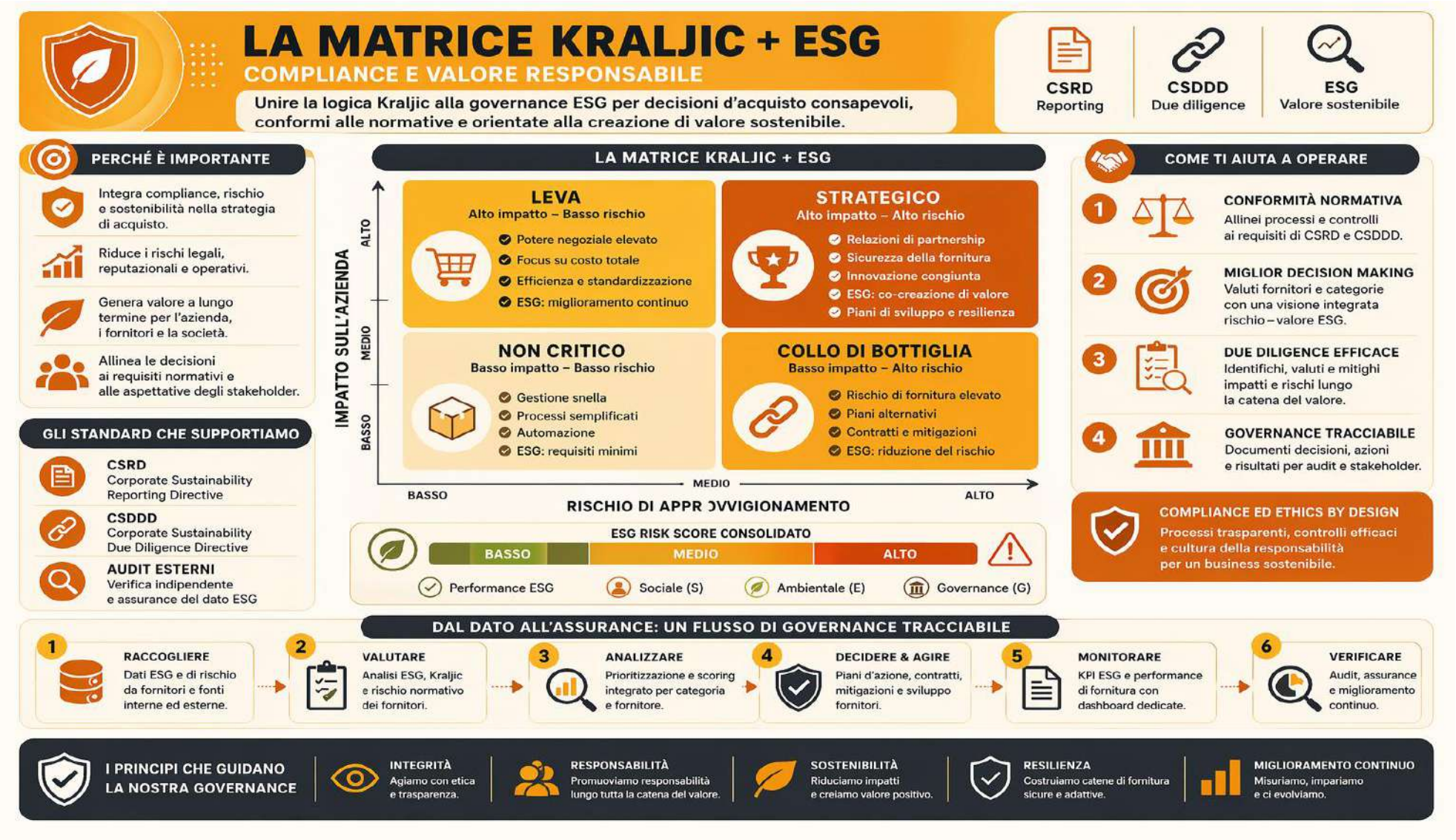
Due diligence «effettiva».

Le aziende che segmentano e coinvolgono i fornitori in modo selettivo ottengono miglioramenti ESG misurabili nel tempo, rispetto ad approcci massivi e indifferenziati.

RESOL/E

KRALJIC + ESG È COERENTE CON LE NORMATIVE

UNO STRUMENTO DI «DIFESA» AZIENDALE



RESOL/E

05. Approccio in stile Ecovadis

ASSESSMENT DEI FORNITORI

QUALIFICAZIONE DEI FORNITORI

QUATTRO CRITERI STRUTTURATI E RICONOSCIUTI A LIVELLO INTERNAZIONALE

La qualificazione fornitori rappresenta un *processo strategico* volto **a valutare e monitorare i partner della supply chain** non solo sotto il profilo economico e operativo, ma anche rispetto alle loro *performance di sostenibilità*.

1 AMBIENTE

Valutazione delle politiche e delle pratiche adottate dal fornitore per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività: gestione delle emissioni di CO_2, efficienza energetica, utilizzo responsabile delle risorse naturali, gestione dei rifiuti, riciclo e conformità alle normative ambientali vigenti.

2 LAVORO E DIRITTI UMANI

Analisi del rispetto dei diritti dei lavoratori e degli standard sociali lungo tutta la catena di fornitura: salute e sicurezza sul lavoro, condizioni contrattuali eque, inclusione e pari opportunità, divieto di lavoro minorile o forzato, libertà di associazione e tutela dei diritti fondamentali della persona.

3 ETICA

Esame dei principi di integrità e trasparenza adottati dall'azienda fornitrice: prevenzione della corruzione, sistemi di whistleblowing, protezione dei dati, gestione dei conflitti di interesse, concorrenza leale e rispetto delle normative applicabili.

4 ACQUISTI SOSTENIBILI

Valutazione della capacità del fornitore di integrare criteri ESG nei propri processi di approvvigionamento: selezione responsabile dei subfornitori, tracciabilità dei materiali, promozione di pratiche sostenibili nella supply chain e coinvolgimento dei partner in programmi di miglioramento continuo.

RESOL/E

06. Conclusione

UN TREND IRREVERSIBILE

I CLIENTI CHIEDERANNO CONFORMITÀ

LA PRESSIONE ESG SI STA SPOSTANDO LUNGO TUTTA LA FILIERA E DIVENTA STRUTTURALE

La sostenibilità non è più un'iniziativa volontaria, ma un *requisito sempre più integrato nelle dinamiche di mercato e di filiera*:

- **Clienti B2B trasferiscono obblighi ESG ai fornitori: l**e aziende clienti richiedono standard ESG sempre più stringenti, rendendo la conformità un prerequisito per restare nella supply chain;
- **Investitori richiedono dati di supply chain:** fondi e stakeholder finanziari valutano il rischio ESG non solo dell'azienda, ma dell'intera catena di fornitura, chiedendo trasparenza e metriche verificabili;
- **Le imprese "capofila" diventano regolatori di fatto:** i grandi player di mercato definiscono standard, policy e requisiti ESG che di fatto guidano e "regolano" i comportamenti dei fornitori.

RESOL/E

IL FONDAMENTO DELLA COMPETITIVITÀ CONTEMPORANEA

LA SOSTENIBILITÀ NON È UN VINCOLO, MA UN ABILITATORE DI COMPETITIVITÀ E RESILIENZA

La sostenibilità della supply chain non è una tendenza passeggera, ma un elemento strutturale del modo in cui oggi si compete sul mercato.

È diventata a tutti gli effetti **un'infrastruttura competitiva**, che incide su accesso ai mercati, affidabilità dei partner e resilienza operativa.

In questo contesto, Resolve supporta le imprese nel:

- **Ridurre i rischi: i**dentificando criticità ESG nella supply chain e prevenendo impatti reputazionali, operativi e normativi;
- **Creare valore: t**rasformando la compliance ESG in opportunità di miglioramento, efficienza e posizionamento competitivo;
- **Governare la complessità: s**trutturando dati, processi e valutazioni per rendere trasparente e gestibile l'intera rete di fornitori.

RESOLVE

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ - Sostenibilità Ambientale e di Governance

L'INTEGRAZIONE DEI FATTORI ESG NELLA VALUTAZIONE DEL CREDITO: IMPATTI PER LE IMPRESE

/ CHI SIAMO

SPEAKER

MATTIA SAJEVA

Area Innovation & Sustainability Director & Co-Founder

Specializzato nella progettazione e rendicontazione di progetti europei, Mattia ha maturato una comprovata esperienza in ambito di **cooperazione a livello europeo**, rafforzata da competenze proprie dei centri di ricerca, agenzie di sviluppo territoriale e società di consulenza. È inoltre impegnato in attività di supporto a processi di **Project Design e innovazione sociale** attraverso la piattaforma digitale di design collaborativo Mosaic – Design Your Decision.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

ROBERTO CASSINA

Responsabile d'Impatto Civibank
Responsabile Servizio ESG & Sustainability Gruppo Sparkasse

Dal 1992 lavora per CiviBank SpA, Società Benefit del Gruppo Sparkasse. Attualmente ricopre la carica di Responsabile di Impatto per CiviBank ed è responsabile del Servizio ESG & Sustainability del Gruppo Sparkasse.
Dal 2009 si occupa della **gestione delle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale**, coinvolgimento degli stakeholder, attività riconducibili al modello benefit e B Corp, rendicontazione di sostenibilità e pianificazione e strategie ESG.
Roberto Cassina è **Sustainability Manager** certificato UNI/Pdr 109.1:2021 ed è membro del gruppo **AnimaimpresaPRO**, il gruppo di CSR manager dell'associazione Animaimpresa.

RESOL/E

ORIZZONTE
SOSTENIBILITÀ
EVENTO
gio 28.05 | 09:15-16:00
LASCIACI
UN FEEDBACK
RESOL/E

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ

Sala Social e Governance

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ - Sostenibilità Sociale e di Governance

TRASPARENZA RETRIBUTIVA: DA OBBLIGO NORMATIVO A LEVA DI SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA

/ CHI SIAMO

SPEAKER

GABRIELE OLIVO

Area Business Performance Improvement Director

Consolidata esperienza consulenziale e formativa in progetti di sviluppo organizzativo sia di processo, in logica Lean, che di metodo, in logica Project Management. Coniuga l'intuito con l'esperienza per **sviluppare progetti capaci di portare reale cambiamento**, con la massima condivisione e partecipazione dei Team di lavoro.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

DENIS QUAS

Area Compliance Director

Denis è **Area Compliance Director** e quando gli si chiede perché ha scelto come professione la **sicurezza sul lavoro**, risponde "*può sembrare strano, ma la gestione della sicurezza è una passione*". **Esperto nell'ambito dei sistemi di gestione (ISO 9001,ISO 14001, ISO 45001)** ritiene che la conformità alle normative passa da un **approccio organizzato dei processi aziendali interni**. Da sempre amante del lavoro sul "campo", svolge incarichi di **RSPP** e sviluppa progetti in ambito sostenibilità ambientale e sociale.

RESOL/E

CONTESTO

Perché oggi tutti parlano di trasparenza retributiva

Il tema è al centro dell'agenda di ogni organizzazione. Cinque forze convergenti stanno rendendo urgente una risposta strutturata.

Direttiva UE 2023/970

Obbligo normativo con scadenze progressive per tutte le imprese europee

Gender Pay Gap

Il divario retributivo di genere rimane una criticità misurata e visibile agli stakeholder

Sostenibilità Sociale

Componente "S" dell'agenda ESG: la governance retributiva è indicatore di maturità organizzativa

Employer Branding

I candidati qualificati selezionano le aziende anche in base alla cultura retributiva percepita

RESOL/E

Cosa NON significa trasparenza retributiva

Prima di costruire un sistema, è essenziale sfatare i malintesi più diffusi che alimentano resistenza e confusione.

NON SIGNIFICA

- **Pubblicare glii stipend di tutti**
- **Eliminare la meritocrazia individuale**
- **Livellare le retribuzioni verso il basso**
- **Azzerare la flessibilità negoziale**

SIGNIFICA INVECE

- **Adottare criteri oggettivi e difendibili**
- **Rendere leggibile il sistema retributivo**
- **Garantire coerenza nelle decisioni**
- **Creare fiducia manageriale sostenibile**

La trasparenza retributiva è disciplina organizzativa, non livellamento. Premia chi costruisce valore in modo misurabile.

RESOL/E

DIMENSIONI

Le due dimensioni della trasparenza retributiva

Trasparenza Orizzontale

Equità tra pari: persone con ruolo, responsabilità e performance comparabili devono ricevere una retribuzione coerente.

Esempio: due Senior Account Manager con territori analoghi e risultati simili non dovrebbero avere RAL divergenti del 30% senza criteri documentati.

Trasparenza Verticale

Leggibilità della progressione: ogni collaboratore deve poter comprendere su quali basi avanzare nella scala retributiva e di carriera.

Esempio: i criteri di passaggio da Junior a Senior devono essere espliciti, misurabili e comunicati in anticipo.

RESOL/E

NORMATIVA

La Direttiva UE 2023/970: cosa cambia davvero

Non si tratta di adempiere a un questionario. Si tratta di ripensare l'architettura retributiva dell'organizzazione.

1 **2023**

Pubblicazione Direttiva UE 2023/970 sul principio di parità retributiva

2 **2026**

Recepimento obbligatorio negli ordinamenti nazionali degli Stati membri

3 **100+ dipendenti**

Obbligo di rendicontazione del gender pay gap ogni tre anni

4 **Gap >5%**

Obbligo di analisi congiunta con le rappresentanze sindacali e piano di azione correttivo

CERTIFICAZIONE

UNI/PdR 125 e trasparenza retributiva: un sistema integrato

La certificazione sulla parità di genere non è un bollino. È un framework operativo che richiede e premia la maturità del sistema retributivo.

KPI documentati

Indicatori quantitativi su accesso, progressione e retribuzione distinti per genere e livello

Monitoraggio continuo

Revisione periodica obbligatoria degli indicatori con evidenza del trend nel tempo

Governance esplicita

Ruoli e responsabilità formalmente assegnati per la gestione del sistema di equità

Processi HR documentati

Ogni decisione retributiva deve essere tracciabile, motivata e coerente con il sistema formale

RESOL/E

ROADMAP OPERATIVA

Roadmap operativa: 5 passi per costruire il Sistema

Un percorso strutturato e progressivo, applicabile a organizzazioni di qualsiasi dimensione.

1 — Analisi dei ruoli

Censimento completo delle figure presenti, aggiornamento delle job description, identificazione delle famiglie professionali

2 — Verifica dei livelli

Applicazione di una metodologia di job grading per definire il peso oggettivo di ciascun ruolo

3 — Analisi del pay gap

Confronto tra retribuzioni reali e range di riferimento, con identificazione delle anomalie prioritarie

4 — Revisione dei sistemi HR

Allineamento tra performance management, MBO e politiche retributive su criteri coerenti e comunicati

5 — Monitoraggio continuo

KPI periodici, revisione annuale del sistema, governance formalizzata con responsabilità assegnate

RESOL/E

ROADMAP OPERATIVA

Un metodo di approccio unico e sostenibile

Un percorso strutturato e progressivo, applicabile a organizzazioni di qualsiasi dimensione.

Criterio_Competenza	Criterio_Impegno	Criterio_Responsabilita	Condizioni_Lavoro	Esempio_KPI	
Lavorazione lamiera, assemblaggio, saldatura, qualità operativa, autonomia	Impegno fisico/attenzione operativa e rispetto standard di	Qualità pezzi, rispetto OP, segnalazione anomalie, continuità	Reparto produttivo, macchine, rischi operativi, turni ove	Scarti, rilavorazioni, tempi OP, OEE dove applicabile	Metodo: condivid individuali nomin
Lavorazione lamiera, assemblaggio, saldatura, qualità operativa, autonomia	Impegno fisico/attenzione operativa e rispetto standard di	Qualità pezzi, rispetto OP, segnalazione anomalie, continuità	Reparto produttivo, macchine, rischi operativi, turni ove	Scarti, rilavorazioni, tempi OP, OEE dove applicabile	Metodo: condivid individuali nomin
Lavorazione lamiera, assemblaggio, saldatura, qualità operativa, autonomia	Impegno fisico/attenzione operativa e rispetto standard di	Qualità pezzi, rispetto OP, segnalazione anomalie, continuità	Reparto produttivo, macchine, rischi operativi, turni ove	Scarti, rilavorazioni, tempi OP, OEE dove applicabile	Metodo: condivid individuali nomin
Lavorazione lamiera, assemblaggio, saldatura, qualità operativa, autonomia	Impegno fisico/attenzione operativa e rispetto standard di	Qualità pezzi, rispetto OP, segnalazione anomalie, continuità	Reparto produttivo, macchine, rischi operativi, turni ove	Scarti, rilavorazioni, tempi OP, OEE dove applicabile	Metodo: condivid individuali nomin
Picking, movimentazione, carrello, spedizioni, tracciabilità	Carichi, attenzione a movimentazione e urgenze	Puntualità consegne, errori picking, danni, ordine magazzino	Magazzino, movimentazione, sicurezza carrelli	Errori spedizione, puntualità, danni, stock accuracy	Metodo: condivid individuali nomin
Picking, movimentazione, carrello, spedizioni, tracciabilità	Carichi, attenzione a movimentazione e urgenze	Puntualità consegne, errori picking, danni, ordine magazzino	Magazzino, movimentazione, sicurezza carrelli	Errori spedizione, puntualità, danni, stock accuracy	Metodo: condivid individuali nomin
Picking, movimentazione, carrello, spedizioni, tracciabilità	Carichi, attenzione a movimentazione e urgenze	Puntualità consegne, errori picking, danni, ordine magazzino	Magazzino, movimentazione, sicurezza carrelli	Errori spedizione, puntualità, danni, stock accuracy	Metodo: condivid individuali nomin
Competenza amministrativa, progettazione, qualità, acquisti, gestione dati	Carico cognitivo, scadenze, interfacce interfunzionali	Accuratezza documentale, supporto processi, autonomia	Ufficio, pressione scadenze, relazione con	Tempi risposta, errori, qualità documentale, progetti chiusi	Metodo: condivid individuali nomin
Competenza amministrativa, progettazione, qualità, acquisti, gestione dati	Carico cognitivo, scadenze, interfacce interfunzionali	Accuratezza documentale, supporto processi, autonomia	Ufficio, pressione scadenze, relazione con	Tempi risposta, errori, qualità documentale, progetti chiusi	Metodo: condivid individuali nomin
Competenza amministrativa, progettazione, qualità, acquisti, gestione dati	Carico cognitivo, scadenze, interfacce interfunzionali	Accuratezza documentale, supporto processi, autonomia	Ufficio, pressione scadenze, relazione con	Tempi risposta, errori, qualità documentale, progetti chiusi	Metodo: condivid individuali nomin
Competenza amministrativa, progettazione, qualità, acquisti, gestione dati	Carico cognitivo, scadenze, interfacce interfunzionali	Accuratezza documentale, supporto processi, autonomia	Ufficio, pressione scadenze, relazione con	Tempi risposta, errori, qualità documentale, progetti chiusi	Metodo: condivid individuali nomin
Governance, budget, strategia, gestione persone/processi	Complessità decisionale e pressione sui risultati	Risultati industriali/economici, persone, stakeholder	Direzione e responsabilità organizzativa	EBITDA, margine, sicurezza, delivery, progetti strategici	Metodo: condivid individuali nomin

RESOL/E

ROADMAP OPERATIVA

Un metodo di approccio unico e sostenibile

Un percorso strutturato e progressivo, applicabile a organizzazioni di qualsiasi dimensione.

Categoria_Comparabile	Area	Job_Level	Band_Int_Min	Band_Int_Med	Band_Int_Max	Benchmark_Ext_Med_SIM	Razionale_Banda
PROD_L1_Operatore_Base	Produzione	L1	€ 23.500	€ 25.500	€ 28.000	€ 26.500	Operatore in apprendimento/autonomo base su lavorazioni standard
PROD_L2_Operatore_Autonomo	Produzione	L2	€ 26.500	€ 29.500	€ 33.000	€ 30.500	Operatore autonomo su una o più lavorazioni, responsabilità operativa limitata
PROD_L3_Specialista_Senior	Produzione	L3	€ 31.500	€ 36.000	€ 42.000	€ 37.000	Specialista/senior, know-how critico, problem solving, qualità e supporto ad altri
PROD_L4_CapoSquadra	Produzione	L4	€ 39.000	€ 45.500	€ 53.000	€ 47.000	Coordinamento operativo, responsabilità su team/turno/reparto
LOG_L1_Addetto	Logistica	L1	€ 23.500	€ 26.000	€ 29.000	€ 27.000	Addetto logistica/magazzino con autonomia base
LOG_L2_Carrellista_Spedizioni	Logistica	L2	€ 27.000	€ 30.500	€ 35.000	€ 31.500	Carrellista/spedizioni autonomo, tracciabilità, picking, movimentazione
LOG_L3_Referente	Logistica	L3	€ 33.500	€ 38.500	€ 45.000	€ 39.500	Referente logistico con responsabilità su priorità, spedizioni e coordinamento
UFF_L1_Admin_Backoffice	Uffici	L1	€ 26.000	€ 30.000	€ 35.000	€ 31.000	Impiegato amministrativo/back office/progettazione junior-professional
UFF_L2_Tecnico_Professional	Uffici	L2	€ 32.000	€ 38.000	€ 46.000	€ 40.000	Professional tecnico/amministrativo con autonomia e responsabilità di processo
UFF_L3_Senior_Specialist	Uffici	L3	€ 42.000	€ 50.000	€ 62.000	€ 53.000	Senior specialist/key user/progettazione critica, competenza forte
UFF_L4_Coordinatore	Uffici	L4	€ 53.000	€ 65.000	€ 80.000	€ 68.000	Coordinatore/responsabile area, delega e responsabilità su KPI/processi
DIR_L5_Manager	Direzione	L5	€ 72.000	€ 90.000	€ 115.000	€ 95.000	Responsabilità manageriale/direzionale, budget, persone, strategia

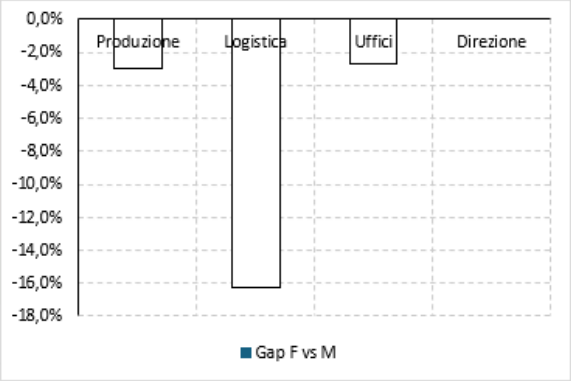
RESOL/E

ROADMAP OPERATIVA

Un metodo di approccio unico e sostenibile

Un percorso strutturato e progressivo, applicabile a organizzazioni di qualsiasi dimensione.

Categoria	N	RAL Med	RAL Media M	RAL Media F	Gap F vs M
PROD_L1_Operatore_Base	25	€ 26.324	€ 26.335	€ 26.280	-0,2%
PROD_L2_Operatore_Autonomo	30	€ 30.500	€ 30.464	€ 30.680	0,7%
PROD_L3_Specialista_Senior	15	€ 38.627	€ 38.892	€ 36.900	-5,1%
PROD_L4_CapoSquadra	5	€ 48.120	€ 48.675	€ 45.900	-5,7%
LOG_L1_Addetto	5	€ 27.000	€ 26.825	€ 27.700	3,3%
LOG_L2_Carrellista_Spedizioni	7	€ 30.743	€ 31.600	€ 25.600	-19,0%
LOG_L3_Referente	3	€ 38.867	€ 38.867		
UFF_L1_Admin_Backoffice	12	€ 29.800	€ 30.343	€ 29.040	-4,3%
UFF_L2_Tecnico_Professional	14	€ 36.900	€ 38.657	€ 35.143	-9,1%
UFF_L3_Senior_Specialist	8	€ 49.700	€ 51.900	€ 47.500	-8,5%
UFF_L4_Coordinatore	4	€ 64.175	€ 62.100	€ 66.250	6,7%
DIR_L5_Manager	2	€ 77.950	€ 77.950		

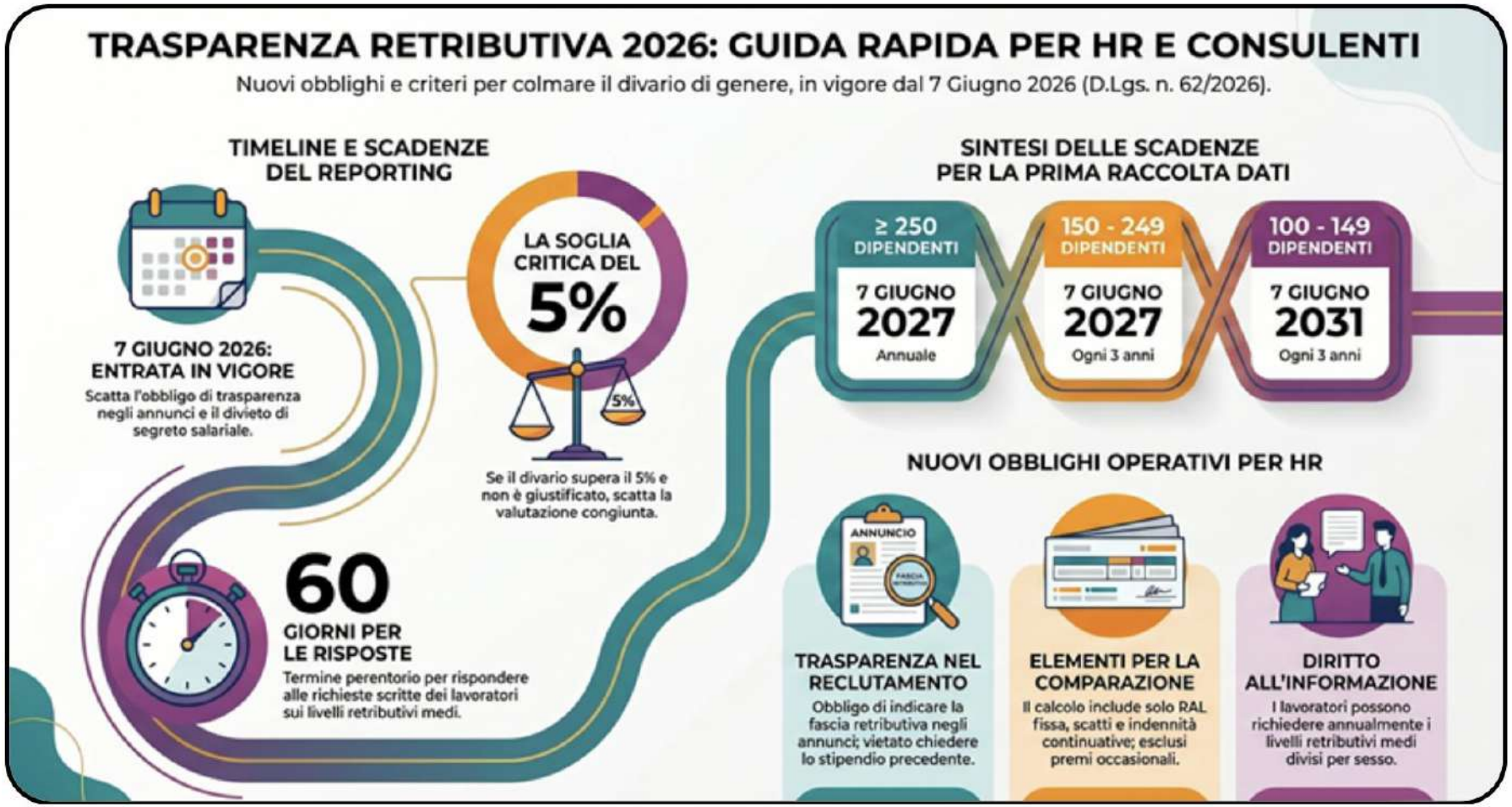


RESOL/E

ROADMAP OPERATIVA

Un metodo di approccio unico e sostenibile

Un percorso strutturato e progressivo, applicabile a organizzazioni di qualsiasi dimensione.

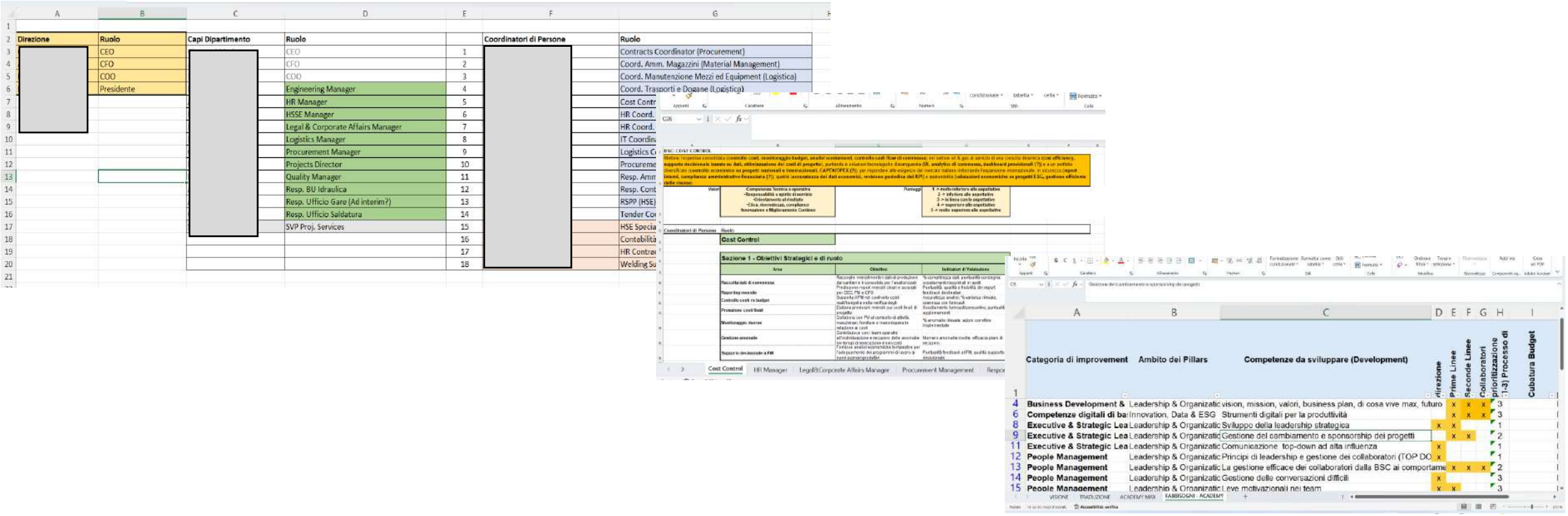


RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Business Improvement

BSC → **Processo Performance Management** → **Schede di Performance** → **Piani di Sviluppo**



Direzione	Ruolo	Capi Dipartimento	Ruolo		Coordinatori di Persone	Ruolo
	CEO		CEO	1		Contracts Coordinator (Procurement)
	CFO		CFO	2		Coord. Amm. Magazzini (Material Management)
	COO		COO	3		Coord. Manutenzione Mezzi ed Equipment (Logistica)
	Presidente		Engineering Manager	4		Coord. Trasporti e Dogane (Logistica)
			HR Manager	5		Cost Contr
			HSSE Manager	6		HR Coord.
			Legal & Corporate Affairs Manager	7		HR Coord.
			Logistics Manager	8		IT Coordin
			Procurement Manager	9		Logistics C
			Projects Director	10		Procureme
			Quality Manager	11		Resp. Amm
			Resp. BU Idraulica	12		Resp. Cont
			Resp. Ufficio Gare (Ad interim?)	13		RSPP (HSE)
			Resp. Ufficio Saldatura	14		Tender Co
			SVP Proj. Services	15		HSE Specia
				16		Contabilita
				17		HR Contrac
				18		Welding Su

BSC COST CONTROL

Coordinatori di Persone | Ruolo

Cost Control

Sezione 1 - Obiettivi Strategici e di ruolo

Area	Obiettivo	Indicatori di Valutazione
Raccolta dati & connessione	Raccogliere mensilmente i costi di produzione dai sundiari e li consolida per l'analisi costi	% completezza costi, puntualità consegna sundiari rispetto ai suoi
Reporting mensile	Predisporre report mensili chiari e accessibili per CEO, PM e CFO	Puntualità, qualità e fruibilità dei report feedback destinatari
Controllo costi vs budget	Supporto ai PM nel confronto costi realizzati/spese nella verifica degli	Accuratezza analisi, % variance rilevate, coerenza con forecast
Previsione costi finali	Elaborare previsioni mensili sui costi finali di progetto	Eccedamento forecast/consuntivo, puntualità aggiornamenti
Monitoraggio diverso	Collaborare con PM al controllo di attività, mancanze, fornitore e non/ripresa in relazione ai costi	% anomalie rilevate, azioni correttive implementate
Gestione anomalie	Contribuire con i team operativi all'individuazione e recupero delle anomalie se tempi di esecuzione e costi	Numero anomalie risolte, efficacia piani di recupero
Supporto decisionale a PM	Fornire analisi economiche/prospettive per l'adeguamento dei programmi di lavoro e/o piani economici/profili	Puntualità feedback al PM, qualità supporto decisionale

Cost Control | HR Manager | Legal&Corporate Affairs Manager | Procurement Management | Respo

Categoria di improvement	Ambito dei Pillars	Competenze da sviluppare (Development)	Direzione	Prime Linee	Seconde Linee	Collaboratori	priorizzazione (1-3) Processo di	Cubatura Budget
Business Development &	Leadership & Organizatic	vision, mission, valori, business plan, di cosa vive max, futuro	x	x	x	x	3	
Competenze digitali di ba	Innovation, Data & ESG	Strumenti digitali per la produttività		x	x	x	3	
Executive & Strategic Lea	Leadership & Organizatic	Sviluppo della leadership strategica	x	x			1	
Executive & Strategic Lea	Leadership & Organizatic	Gestione del cambiamento e sponsorship dei progetti		x	x		2	
Executive & Strategic Lea	Leadership & Organizatic	Comunicazione top-down ad alta influenza	x				1	
People Management	Leadership & Organizatic	Principi di leadership e gestione dei collaboratori (TOP DO	x				1	
People Management	Leadership & Organizatic	La gestione efficace dei collaboratori dalla BSC ai comportame	x	x	x	x	2	
People Management	Leadership & Organizatic	Gestione delle conversazioni difficili	x				3	
People Management	Leadership & Organizatic	Leve motivazionali nei team	x	x			3	

Messaggio finale

> ***La trasparenza retributiva non è un file Excel.***
> ***È un modello di governance.***

Le organizzazioni che scelgono di costruire un sistema retributivo equo, leggibile e difendibile non stanno solo rispondendo a un obbligo normativo. Stanno scegliendo un modello di leadership sostenibile per i propri collaboratori, per i propri stakeholder e per il futuro dell'impresa.

Chi governa la trasparenza oggi costruisce la resilienza organizzativa di domani.

RESOL/E

ORIZZONTE E SOSTENIBILITA' - Sostenibilità Sociale e di Governance

FORMAZIONE INCLUSIVA: LA PARITÀ DI GENERE COME VANTAGGIO COMPETITIVO

/ CHI SIAMO

SPEAKER

ILARIA TRINCA

Avvocata | Consulente e Formatrice HR | Esperta in Parità di Genere e sostenibilità sociale.

Unisce le competenze giuridiche e le successive specializzazioni per supportare le aziende nello sviluppo di una cultura organizzativa equa, sostenibile e inclusiva, quale strumento fondamentale nella prevenzione dei conflitti.

RESOL/E

1
SOSTENIBILITÀ SOCIALE

2
PARITÀ DI GENERE

3
CULTURA ORGANIZZATIVA

4
FORMAZIONE

5
VANTAGGI COMPETITIVI

RESOLVE

SOSTENIBILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI

1

CAPACITÀ DI CONIUGARE

PERFORMANCE ECONOMICA

RESPONSABILITÀ SOCIALE

E TUTELA AMBIENTALE

GENERANDO VALORE NEL LUNGO PERIODO

PER PERSONE, COMUNITÀ E STAKEHOLDER

SOSTENIBILITÀ SOCIALE

1

CAPACITÀ DI RESTARE ECONOMICAMENTE COMPETITIVE

PRESERVANDO E VALORIZZANDO

IL PROPRIO CAPITALE UMANO, RELAZIONALE E CULTURALE

RESOL/E

SOSTENIBILITÀ SOCIALE

1

VALUTA L'IMPATTO SULLE PERSONE, SIA **ALL'INTERNO** CHE ALL'**ESTERNO**

- Salute, sicurezza e benessere
- Politiche di Diversità e Inclusione
- Parità di genere ed Equità retributiva
- Equilibrio vita-lavoro
- Sostegno alla genitorialità
- Rispetto dei diritti umani
- Welfare
- Formazione
- Impatto su comunità e territorio
- Relazioni con stakeholder/filiiera
- Consumatori

RESOL/E

PARITÀ DI GENERE

2

AGENDA ONU 2030

Obiettivo 5: raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze.

*“La parità di genere non è solo un diritto umano fondamentale, è la **condizione necessaria** per un mondo prospero, sostenibile e in pace.”*

PARITÀ DI GENERE

2

European Institute for Gender Equality

Gender Equality Index 2025

Italy

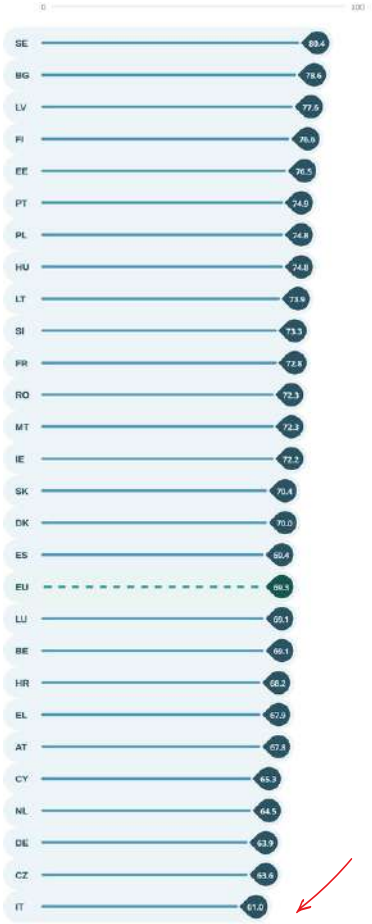
61.9

RESOL/E

PARITÀ DI GENERE

2

WORK



MONEY

European Institute for Gender Equality

Il settore finanziario analizza le disparità di genere nell'accesso alle risorse finanziarie e nelle situazioni economiche ed è misurato attraverso due indicatori principali:

- reddito annuo mediano di donne e uomini occupati
- divario pensionistico di genere.

RESOL/E

PARITÀ DI GENERE

2

- Politiche DE&I
- Rating ESG
- Bilancio di genere
- **Certificazione UNI/PdR 125:2022**
- **Trasparenza retributiva (Dir. EU 970/2023)**
- **Prevenzione molestie (D.Lgs 81/2008-L.198/2025)**
- Whistleblowing
- Quote rosa
- UNI/PdR 192:2026 genitorialità e cura
- ...

RESOL/E

PARITÀ DI GENERE

2

NELL'INTERO CICLO DI VITA
DELLE RISORSE UMANE

- Equità e trasparenza nella selezione del personale
- Pari opportunità di carriera
- Equità e trasparenza retributiva
- Supporto alla genitorialità e alla cura
- Conciliazione vita lavoro
- Prevenzione e contrasto molestie

RESOL/E

CULTURA ORGANIZZATIVA

3

È LA BASE INVISIBILE CHE FA EMERGERE I RISULTATI

Senza cultura, politiche e procedure restano in superficie e non hanno tenuta nel tempo

...non sono sostenibli

RESOL/E

FORMAZIONE

4

È LO **STRUMENTO STRATEGICO**
PER COSTRUIRE UNA
CULTURA ORGANIZZATIVA INCLUSIVA
CAPACE DI TRASFORMARE I PRINCIPI DICHIARATI
IN **COMPORTAMENTI CONCRETI**

FORMAZIONE

4

- Conoscenza delle nuove norme
- Implementazione di strumenti organizzativi

ma anche

- Consapevolezza su bias, stereotipi
- Linguaggio inclusivo
- Comunicazione efficace e feedback
- Riduzione e gestione dei conflitti
- Leadership inclusiva
- Imparare a riconoscere discriminazioni e molestie

RESOL/E

VANTAGGI COMPETITIVI

5

LAVORARE SU UNA CULTURA ORGANIZZATIVA

INCLUSIVA E SOSTENIBILE

NON È SOLO UN TEMA VALORIALE

MA È ANCHE

UNA SCELTA STRATEGICA

VANTAGGI COMPETITIVI

5

- Migliora la qualità decisionale e l'innovazione
- Si sviluppano le competenze e si valorizzano i talenti
- Migliora il clima organizzativo
- Aumentano fiducia e senso di appartenenza
- Aumentano motivazione e performance
- Migliorano attraction e retention
- Diminuisce il turnover
- Diminuisce assenteismo
- Diminuisce la conflittualità/contenzioso
- Migliora la reputazione (investitori, clienti)

RESOL/E

VANTAGGI COMPETITIVI

5

Quali sono i fattori più importanti nella scelta di un posto di lavoro?

	INDICE 2025	TREND 2025-2017	TREND 2025-2024
Retribuzione fissa	9,1	=	=
Relazioni interpersonali positive con colleghi e collaboratori	8,9	=	=
Possibilità di sviluppo di carriera	8,7	–	=
Relazioni interpersonali positive con i/le responsabili	8,7	–	=
Flessibilità oraria	8,5	▲	=
Il contenuto del lavoro (attività interessanti, importanti, con mansioni ricche)	8,4	=	=
Training e formazione	8,2	=	=
Benefit assistenziali, previdenziali e assicurativi	8,2	–	▲
Retribuzione variabile aziendale contrattuale (es. contratto di II livello e/o premio di risultato)	7,6	▲	▲
Benefit di mobilità lavorativa (company car, ticket, smartphone, rimborsi viaggio, etc.)	7,6	–	=
Essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per la società, l'ambiente, etc.	7,3	=	=
Benefit legati al tempo libero, al benessere, alla famiglia	7,3	–	▲
Retribuzione variabile individuale	7,2	=	=
Spazi di lavoro (location, postazioni, arredamento, ergonomia, etc.)	7,2	=	=
Smart Working	6,6	–	=

OSSERVATORIO jobpricing

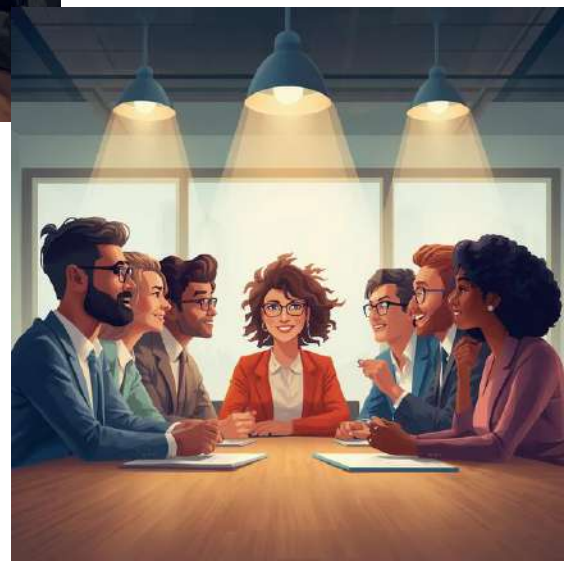
E perché restare?

	INDICE 2025	TREND 2025-2017	TREND 2025-2024
Relazioni interpersonali positive con colleghi e collaboratori	43,4%	--	=
Flessibilità oraria	35,4%	▼	▼
Retribuzione fissa	28,7%	▼	=
Smart Working	27,5%	--	=
Relazioni interpersonali positive con le/i responsabili	26,5%	▼	=
Spazi di lavoro (location, postazioni, arredamento, ergonomia, etc.)	21,9%	▼	=
Il contenuto del lavoro (attività interessanti, importanti, con mansioni ricche)	21,3%	▼	=
Benefit assistenziali, previdenziali e assicurativi	15,3%	--	=
Training e formazione	13,6%	=	=
Benefit di mobilità lavorativa (company car, ticket, smartphone, rimborsi viaggio, etc.)	13,0%	--	=
Retribuzione variabile aziendale contrattuale (es. contratto di II livello e/o premio di risultato)	12,6%	=	▲
Essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per la società, l'ambiente, etc.	12,0%	▼	=
Benefit legati al tempo libero, al benessere, alla famiglia	10,4%	--	=
Retribuzione variabile individuale	9,7%	▼	=
Possibilità di sviluppo di carriera	8,5%	--	=

RESOL/E

VANTAGGI COMPETITIVI

5



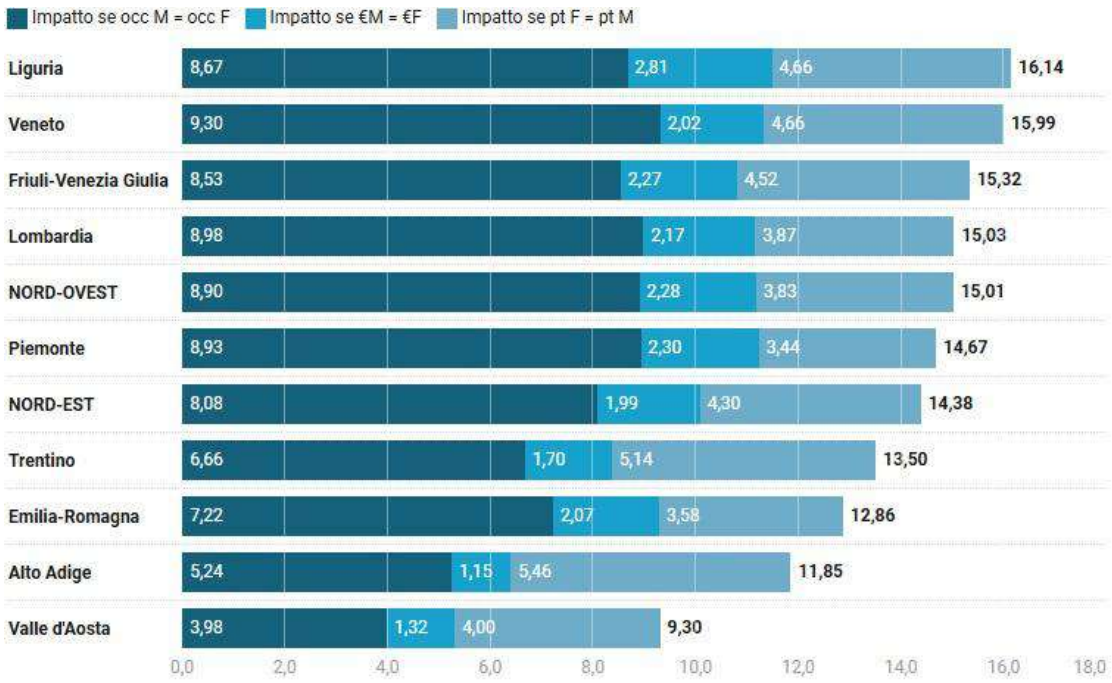
Le aziende con maggiore diversità di genere nel management sono più innovative e hanno **il 39% di probabilità in più di ottenere performance finanziarie superiori** alla media.
(McKinsey 2023)

RESOL/E

VANTAGGI COMPETITIVI

5

BENEFICI ECONOMICO-SOCIALI



Impatto della parità di genere sul PIL Nord Italia 2023
(*Fondazione Nord Est-nota 5/2025*)

RESOL/E

VANTAGGI COMPETITIVI

5

INVESTIRE NELLA **FORMAZIONE** SIGNIFICA RAFFORZARE LA CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI EVOLVERE CULTURALMENTE E MANAGERIALMENTE, **TRASFORMANDO L'INCLUSIONE IN UNA LEVA STRATEGICA DI GOVERNANCE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ**

GRAZIE!

RESOL/E

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ

ESG E RAPPORTI DI LAVORO

Dalla compliance formale alla due diligence Legal-HR

Contratti · appalti · sicurezza · dati HR · supply chain

Avv. Roberto Finocchiaro
Responsabile Area Legale & Contenzioso
Studio dott. Filippo Noventa

CHI SIAMO

SPEAKER

ROBERTO FINOCCHIARO

Avvocato del Lavoro, consulente e formatore
Studio Noventa

Avvocato con oltre 20 anni di esperienza nel diritto civile e, in particolare, nel diritto del lavoro e previdenziale.

Specializzato in consulenza e formazione per aziende, lavoratori e organizzazioni sindacali. Grazie a solide competenze legali, un approccio empatico e una forte capacità di mediazione, ha supportato con successo clienti in contesti complessi e altamente conflittuali, sempre orientato a soluzioni condivise.

Studio Noventa
CONSULENTI DEL LAVORO

RESOL/E

OBIETTIVO DI OGGI

Decisioni, controlli e documenti che l’impresa può attivare subito.

01

Perché il lavoro è ESG

dal reporting alla prova documentale

02

Norme e standard

CSRD, ESRS S1/S2, CSDDD, 2086, 231

03

Presidi Legal-HR

assetti, 231, codice etico, parità, contratti

04

Azioni consulenziali

due diligence, KPI, policy, audit, remediation

05

Case history e checklist

appalti, filiera, social washing, piano operativo

L’intervento traduce ESG in una sequenza verificabile: quadro normativo, governance, azioni consulenziali, case history e checklist finale.

La domanda chiave

La vostra azienda è in grado di dimostrare come tratta i lavoratori?

Il punto non è più solo “sono in regola?”

Il punto è: posso provarlo?

Rapporti regolari

contratti, mansioni, inquadramenti

Tutele effettive

sicurezza, retribuzione, non discriminazione

Dati verificabili

KPI HR, HSE, procurement, contenzioso

Azioni correttive

audit, remediation, formazione, follow-up

PERCHÉ IL TEMA È CENTRALE

ESG: il lavoro diventa rischio d’impresa misurabile

La componente Social riguarda il modo in cui l’impresa incide sulle persone.

- lavoratori propri e non dipendenti inseriti nell’organizzazione
- appaltatori, cooperative, somministrati, fornitori e subfornitori
- sicurezza, retribuzione, orario, pari opportunità, welfare e reclami
- dati HR verificabili e coerenti con la rendicontazione

Messaggio chiave

Il lavoro non è solo materia HR: incide su reputazione, gare, credito, rating, supply chain e responsabilità degli organi sociali.

NORME E STANDARD

Il quadro normativo in quattro livelli

1 Reporting

CSRD e D.Lgs. 125/2024: informazioni, governance, KPI e consultazione dei lavoratori

2 Standard

ESRS S1 e S2: forza lavoro propria e lavoratori della catena del valore

3 Due diligence

CSDDD/CS3D: diritti umani, ambiente, operazioni proprie, controllate e partner

4 Diritto del lavoro

sicurezza, appalti, somministrazione, privacy, whistleblowing, 231, caporalato

Sintesi

ESG non crea un diritto del lavoro parallelo: trasforma obblighi e rischi già esistenti in governance, reporting e responsabilità documentale.

Fonti: Commissione UE; Consiglio UE, 24.02.2026; D.Lgs. 125/2024; EFRAG ESRS.

POST-OMNIBUS E PMI

Perimetro diretto più stretto, effetto filiera più ampio

Il perimetro degli obblighi UE è stato semplificato, ma la richiesta di dati ESG continua a scendere lungo la catena del valore.

CSRD

>1.000

dipendenti + €450 mln
fatturato netto annuo

CSDDD/CS3D

>5.000

dipendenti + €1,5 mld
fatturato netto

PMI e fornitori

Effetto filiera

Questionari, gare, banche, clienti, gruppi societari e rating chiedono evidenze proporzionate.

VSME come risposta proporzionata per le PMI non quotate

Fonti: Consiglio UE 24.02.2026; Commissione UE VSME 30.07.2025.

FORZA LAVORO PROPRIA

ESRS S1: “Own Workforce”

Domanda operativa:

chi lavora per l’impresa e con quale tutela?

Perimetro

- dipendenti
- autonomi che forniscono lavoro
- lavoratori tramite employment activities
- somministrati e figure assimilabili

Temi

- condizioni di lavoro
- salari adeguati
- salute e sicurezza
- formazione e sviluppo
- pari trattamento e non discriminazione
- privacy, reclami e rimedio

Output consulenziale: workforce mapping + verifica qualificazione rapporti + KPI sociali verificabili.

Fonte: EFRAG, ESRS S1 Own Workforce.

APPALTI, FORNITORI E SUBFORNITORI

ESRS S2: lavoratori nella catena del valore

Il rischio ESG più sensibile, in molte imprese, non è nel dipendente diretto ma nell’appalto.

Committente
policy, contratti, dati

Appaltatore
CCNL, sicurezza, orari

Subfornitore
trasparenza e autorizzazioni

Lavoratore
tutele effettive e reclami

Cosa serve

qualifica fornitori, clausole ESG-lavoro, diritto di audit, controllo subappalti, canale segnalazioni, remediation e recesso per non conformità gravi.

Fonte: EFRAG, ESRS S2 Workers in the value chain.

METODO DI LETTURA

La doppia materialità applicata al lavoro

Impatto sulle persone

turni, retribuzioni, sicurezza, discriminazioni, reclami, appalti a rischio

LAVORO

Rischio per l'impresa

contenzioso, sanzioni, rating, gare, clienti, supply chain, reputazione, 231

La consulenza Legal-HR deve collegare impatti, rischi e prove: non solo "cosa può accadere", ma "cosa abbiamo fatto per prevenirlo e correggerlo".

RISK MAP

Dove nascono i rischi Legal-HR

Contratti

errato inquadramento, falsa autonomia, somministrazione irregolare

Retribuzioni

minimi, premi, gender pay gap, benefit e welfare non tracciati

Sicurezza

DVR, DUVRI, formazione, near miss, infortuni e appalti interferenziali

Appalti

cooperative, subappalti, CCNL incoerente, controllo solo formale

Governance

policy non applicate, dati frammentati, responsabilità non definite

Comunicazione

dichiarazioni ESG non supportate da evidenze: social washing

Approccio corretto: da reazione a prevenzione. Prima la mappa dei rischi, poi le azioni e le evidenze.

DALLA FOTOGRAFIA AL PIANO CORRETTIVO

Il metodo: ESG Labor Due Diligence

Otto domande essenziali

1. **Chi lavora per l'azienda?**
2. **Con quale contratto?**
3. **Con quale livello di tutela?**
4. **Con quali rischi HSE e diritti?**
5. **Quali dati HR sono disponibili?**
6. **Quali fornitori sono critici?**
7. **Quali policy sono applicate?**
8. **Quali rimedi sono documentati?**

Deliverable fotografia difendibile + scala di priorità + piano di rimedio.

PRESIDI LEGAL-HR

Compliance ESG: assetti, 231, parità e contratti HR

Cosa costruire con il supporto Legale-HR per rendere l'azienda documentabile, sostenibile e difendibile

01 Adeguati assetti ex art. 2086 c.c.

Organigramma, deleghe, flussi informativi, KPI, risk assessment e reporting per continuità e controllo.

02 Modello 231 + Linee Guida Confindustria

Risk mapping, protocolli, OdV, whistleblowing, sistema disciplinare e compliance integrata ESG.

03 Codice etico e disciplinare

Condotte attese, sanzioni, formazione e tracciamento: prova dell'effettiva attuazione dell'assetto.

04 Empowerment femminile

Leadership, welfare, prevenzione molestie, sviluppo competenze e KPI di parità anche secondo UNI/PdR 125.

05 Pay equity e trasparenza salariale

Job architecture, salary range, gender pay gap e roadmap Direttiva UE 2023/970 verso il 7.6.2026.

06 Contratti HR sostenibili

Percorsi di carriera, MBO, retention, patti di non concorrenza e prolungamento del preavviso.

Output consulenziale: ESG Legal-HR Pack = assetti + 231 + policy/codice etico + parità/pay equity + contratti + evidenze auditabili

Fonti: art. 2086 c.c.; D.Lgs. 231/2001; Linee Guida Confindustria 2021; Direttiva UE 2023/970; WEPs/UNI-PdR 125; artt. 2118 e 2125 c.c.

DAL CHECK-UP ALL'ESG HR COMPLIANCE PACK

Piano operativo Legal-HR in 90 giorni

Un percorso breve e documentabile, costruito per produrre evidenze prima ancora del report finale.

1–15

Check-up

documenti, interviste, workforce e appalti

16–35

Gap analysis

rischi, priorità, aree non documentate

36–60

Action plan

policy, clausole, KPI, audit, formazione

61–90

Implementazione

audit pilota, dashboard, report, flussi

Output finale

ESG HR Compliance Pack – documenti, procedure, KPI, verbali e piani correttivi utilizzabili verso clienti, banche, auditor e organi di controllo.

CHI LAVORA PER L’IMPRESA?

Azione 1 · Workforce mapping

Mappare prima di valutare

- dipendenti, apprendisti, part-time, tempi determinati
- somministrati, collaboratori, autonomi, consulenti inseriti
- lavoratori di cooperative, appaltatori, distacchi e sedi esterne
- mansioni effettive, inquadramenti, orari e retribuzioni

Output: matrice rapporti di lavoro + rapporti a rischio + raccomandazioni correttive.

LA DOMANDA È: ABBIAMO LA PROVA?

Azione 2 · Audit documentale HR

Documenti da verificare

01 Contratti
lettere, mansioni, livelli, CCNL

02 Policy
disciplinare, privacy, D&I, molestie, smart working

03 HSE
DVR, DUVRI, formazione, sorveglianza, infortuni

04 Relazioni
accordi sindacali, reclami, whistleblowing, contenzioso

Output
gap analysis, priorità, rating interno dei rischi e piano di adeguamento.

POCHI, SOLIDI, VERIFICABILI

Azione 3 · KPI sociali e qualità del dato

HR

- headcount/FTE
- turnover
- assenteismo
- formazione

HSE

- infortuni
- near miss
- giornate perse
- formazione sicurezza

Equità

- gender pay gap
- donne in ruoli apicali
- disabilità
- reclami

Filiera

- fornitori auditati
- non conformità
- azioni chiuse
- subappalti

Il consulente costruisce il data dictionary: fonte, proprietario del dato, frequenza, metrica, controllo e tracciabilità.

OLTRE IL DURC

Azione 4 · Appalti e supply chain

Controlli minimi da trasformare in procedura

- qualifica iniziale: DURC, visura, CCNL, idoneità tecnico-professionale
- clausole su sicurezza, orario, retribuzione, subappalto e audit
- canale segnalazioni accessibile anche ai lavoratori dell'appaltatore
- remediation, termini di chiusura, escalation e recesso per non conformità gravi

Output: procedura vendor due diligence + clausole ESG-lavoro + audit plan.

LA POLICY DEVE VIVERE

Azione 5 · Policy, formazione e canali

“Una policy non formata non è una policy: è carta.”

Policy prioritarie

diritti umani, D&I, anti-molestie, whistleblowing, appalti responsabili, HSE, smart working

Formazione mirata

dirigenti, preposti, HR, procurement, HSE, responsabili di funzione, fornitori

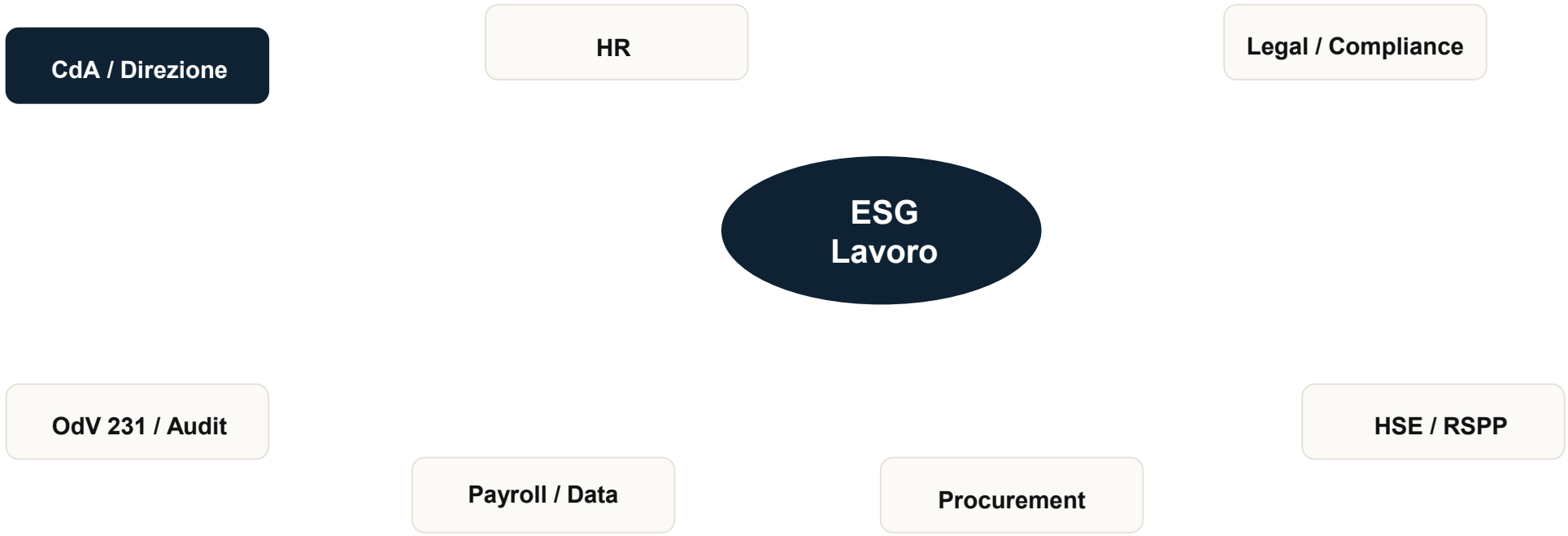
Canali effettivi

whistleblowing, reclami HR, segnalazioni HSE, lavoratori appaltatori, protezione anti-ritorsione

RESPONSABILITÀ E FLUSSI

Governance integrata: chi deve fare cosa

La sostenibilità del lavoro non appartiene a una funzione sola. Richiede coordinamento tra direzione, HR, legal, HSE, procurement e controllo interno.



Output consulenziale: mappa responsabilità, flussi verso organi sociali, escalation, integrazione con 231, DVR/DUVRI, whistleblowing e procurement.

APPALTO FORMALMENTE REGOLARE, RISCHIO SOSTANZIALE ALTO

Esempio pratico · Logistica e cooperative

01

Problema

DURC acquisito, ma nessun controllo su turni, paghe, subappalti, DPI e poteri direttivi.

02

Rischio

Appalto non genuino, responsabilità solidale, sicurezza, caporalato, perdita commesse e reputazione ESG.

03

Intervento Legal-HR

Revisione contratto, autonomia organizzativa, clausole ESG, audit buste paga campione, canale reclami, remediation.

Messaggio: il controllo deve essere sostanziale, non solo documentale.

QUANDO ESG ARRIVA TRAMITE IL CLIENTE

Esempio pratico · PMI fornitrice di un grande gruppo

Scenario

PMI con 90 dipendenti riceve un questionario ESG di 70 domande da un cliente multinazionale.

Rischio

Risposte incoerenti, dichiarazioni non provabili, perdita cliente, social washing involontario.

Soluzione Legal-HR

Pacchetto VSME-light: dati base, policy essenziali, KPI sicurezza/formazione, verifica contratti, procedura reclami e mappatura fornitori critici.

Fonte di contesto: Commissione UE, VSME recommendation 30.07.2025.

SICUREZZA COME INDICATORE ESG

Esempio pratico · Infortuni ricorrenti

Problema

DVR e formazione obbligatoria presenti, ma infortuni ripetuti nello stesso reparto.

Intervento

- audit HSE-Legal
- near miss e cause radice
- formazione mirata e preposti
- KPI mensili e piano di remediation
- tracciamento verso direzione e OdV

Messaggio: sicurezza ESG = prevenzione + misurazione + correzione documentata.

SUPPLY CHAIN ETHICS E GOVERNANCE

Case history · Boohoo e la filiera di Leicester

Fatto rilevante

La independent review del 2020 concluse che le accuse su cattive condizioni di lavoro e basse retribuzioni in molte fabbriche di Leicester erano sostanzialmente fondate; il monitoraggio della supply chain era inadeguato anche per debolezze di governance.

Lezione Legal-HR

- mappare fornitori e subfornitori
- collegare procurement e compliance
- audit effettivi, non solo policy
- piani correttivi e accountability del board

Caso utile per spiegare che il rischio non è invisibile: spesso è non gestito con sufficiente priorità.

Fonte: Independent Review Boohoo Group PLC Leicester Supply Chain, 24.09.2020.

DALLA TRAGEDIA ALLA REMEDIATION VERIFICABILE

Case history · Rana Plaza e International Accord

Fatto rilevante

Il crollo del Rana Plaza del 24 aprile 2013 causò oltre 1.100 morti. L'International Accord ha poi introdotto ispezioni indipendenti, piani correttivi, safety committee, reclami e trasparenza.

Cosa funziona

- accordo vincolante
- coinvolgimento dei lavoratori
- ispezioni indipendenti
- remediation pubblica e monitorata

Fonti: ILO; International Accord; IndustriALL 23.04.2026.

QUANDO IL MODELLO OPERATIVO DIVENTA RISCHIO LAVORO-ESG

Case history · Riders e piattaforme digitali

Fatti recenti

• Uber Eats Italy: restrictions lifted nel 2021 dopo adeguamenti sulle condizioni dei rider.
• Glovo/Foodinho: nel 2026 ordine di regolarizzazione fino a 40.000 rider e supervisione giudiziaria.
• Deliveroo Italy: nel 2026 supervisione giudiziaria per presunto sfruttamento dei rider.
• AGCM: nel maggio 2026 indagini su possibili claim fuorvianti relativi ai rider.

Lezione: qualificazione formale, algoritmo, compenso, sicurezza e vulnerabilità dei lavoratori vanno letti insieme.

Fonti: Reuters 2021, 2026; AGCM/Reuters 06.05.2026.

IL RISCHIO DI SOCIAL WASHING

Case history · Filiera moda italiana

Fatti documentati

• Dior: amministrazione giudiziaria nel 2024 per criticità presso fornitori; nel 2025 impegni AGCM vincolanti, senza accertamento di illecito.
• Armani: nel 2025 AGCM sanziona per pratica commerciale ingannevole legata a dichiarazioni etiche e filiera; il Tribunale di Milano chiude anticipatamente i controlli dopo azioni correttive.
• Il filone mostra centralità di governance, audit, subfornitori e coerenza tra comunicazione e controlli reali.

Lezione: le dichiarazioni ESG devono essere supportate da evidenze sulla filiera.

Fonti: Reuters 2024–2025; AGCM Dior 21.05.2025; AGCM Armani 01.08.2025.

LE PRIME 8 DOMANDE

Checklist finale · Presidi interni

Da usare come autovalutazione Legal-HR prima di questionari, gare, audit o richieste dei clienti.

1. **Abbiamo una mappatura completa della forza lavoro?**
2. **I rapporti sono correttamente qualificati?**
3. **Inquadramenti e mansioni effettive sono coerenti?**
4. **Monitoriamo orario, straordinari, ferie, riposi e carichi?**
5. **Abbiamo KPI affidabili su formazione, turnover, assenteismo e sicurezza?**
6. **Il DVR è aggiornato rispetto all'organizzazione reale?**
7. **Gestiamo near miss e infortuni con piani correttivi documentati?**
8. **Policy su discriminazioni, molestie e whistleblowing sono conosciute e applicate?**

LE ALTRE 7 DOMANDE

Checklist finale · Filiera e governance

Il livello di maturità ESG emerge soprattutto quando il rischio attraversa funzioni e fornitori.

9 **I lavoratori conoscono davvero i canali di segnalazione?**

10 **I rappresentanti dei lavoratori sono coinvolti quando necessario?**

11 **I contratti di appalto contengono clausole ESG-lavoro?**

12 **Verifichiamo i fornitori oltre il DURC?**

13 **Abbiamo una procedura per autorizzare o vietare subappalti?**

14 **Documentiamo le azioni correttive in caso di non conformità?**

15 **Le nostre dichiarazioni ESG sono supportate da evidenze reali?**

Regola pratica: ciò che non è documentato difficilmente è difendibile; ciò che non è presidiato diventa rischio.

La sostenibilità sociale non si dichiara. Si prova.

1. mappare la forza lavoro
2. verificare gli appalti
3. aggiornare policy e clausole
4. costruire KPI HR affidabili
5. documentare le azioni correttive

Proposta: ESG-HR Check-up · analisi rapporti di lavoro · controllo appalti · KPI sociali · piano di adeguamento prioritario.

RESOLVE

APPENDICE

Fonti essenziali

- Commissione europea · Corporate Sustainability Reporting / CSRD
- Consiglio UE · Omnibus sustainability reporting & due diligence, 24.02.2026
- D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125 · Rendicontazione di sostenibilità
- EFRAG · ESRS S1 Own Workforce, ESRS S2 Workers in the Value Chain
- Codice Civile · art. 2086, adeguati assetti organizzativi
- D.Lgs. 231/2001 · art. 6; Linee Guida Confindustria 231, giugno 2021
- Direttiva UE 2023/970 · trasparenza retributiva e pay equity
- UN Women/UN Global Compact · Women's Empowerment Principles; UNI/PdR 125:2022
- Codice Civile · artt. 2118 e 2125: preavviso e patto di non concorrenza
- Case history: Boohoo, Rana Plaza/Accord, riders, filiera moda italiana
- Boohoo · Independent Review into Leicester Supply Chain, 24.09.2020
- International Accord / IndustriALL · Rana Plaza anniversary and Accord impact
- Reuters · Uber Eats Italy, Glovo/Foodinho, Deliveroo Italy, rider claims
- Reuters · Dior unit / Armani court controls and supply chain labour practices
- AGCM · Dior commitments, 21.05.2025; Armani sanction, 01.08.2025

Nota: le fonti complete con URL sono riportate nelle note relatore delle singole slide e dell'appendice.

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ - Sostenibilità Sociale e di Governance

IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE FA MORIRE LE IMPRESE?

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

Non solo strategia ed organizzazione, ma persone e competenze

ATTRAZIONE E FIDELIZZAZIONE TALENTI

TRASFERIMENTO COMPETENZE

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

SILVIA PIRRIONI

HR Consultant

HR Consultant nel team BPI di Resolve. Supporta aziende e PMI in strategia HR, performance management e sviluppo organizzativo, migliorando processi e coinvolgimento delle persone. Dottorato in HRM (Nottingham Trent University) e Master in HRM (University of Manchester). In precedenza, docente di management e HR. Supporta le aziende con un approccio pragmatico, orientato a risultati misurabili e alla crescita delle persone.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

MATTIA GRANDIN

Head of Sales Area Digital @RESOLVE

Si occupa di trasformazione e sviluppo digitale, supportando le organizzazioni nell’analisi dei bisogni e nella definizione di strategie efficaci. Ha progettato percorsi basati sul Modern Work, attraverso Microsoft 365, SharePoint, Copilot e Power BI per migliorare collaborazione, efficienza e sicurezza. Crede nel ruolo della tecnologia come mezzo e non come un fine: il valore nasce sempre dalle persone.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

MAURO DE GENNARO

Responsabile Settore Elettrico S.A.M.U. srl

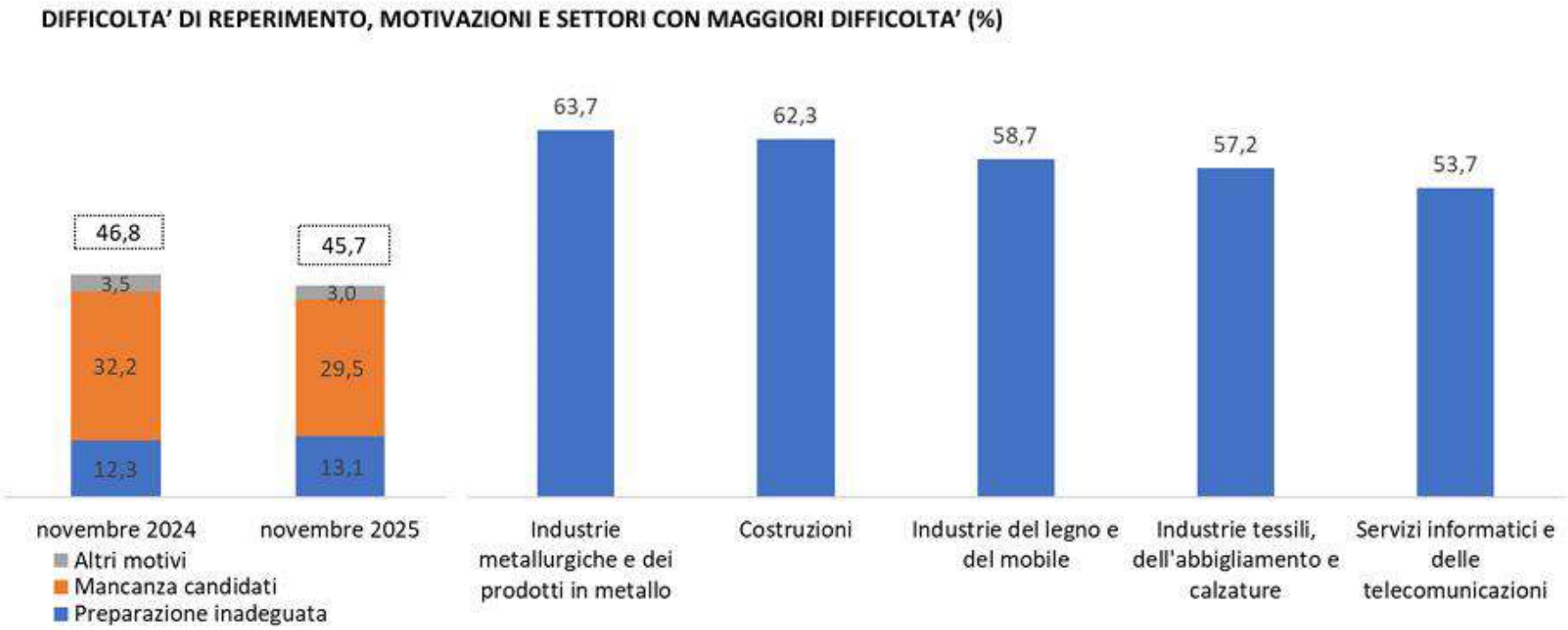
ASSISTENZA & REVISIONE MACCHINE UTENSILI

Perito elettrico, opera in SAMU dal 2019 con responsabilità di gestione del reparto elettrico: coordina risorse e attività, definisce priorità operative, supervisiona i progetti e garantisce il corretto sviluppo degli interventi, supportando e guidando il team tecnico.

RESOL/E

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

- **1 posizione su 2 è difficile da coprire**
- **2 aziende su 3 riportano un mismatch di competenze**



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

RESOL/E

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

Nuovo paradigma: mercato del lavoro candidate-driven

Le persone valutano esperienza lavorativa nel suo insieme

Cosa conta davvero nella scelta?

Osservatorio Jobpricing (2026), Randstad (2026)

- **Retribuzione fissa**
- **Relazioni interne**
- **Opportunità di crescita**
- **Flessibilità**
- **Contenuto del lavoro**

RESOL/E

/ EMPLOYER BRANDING

Oltre la comunicazione, career page o campagne LinkedIn

👉 **l'insieme delle ragioni per cui una persona sceglie, vive e decide di restare in un'organizzazione**

Non è quindi ciò che l'azienda dice di essere.
👉 È ciò che le persone **percepiscono e sperimentano realmente** nel loro percorso.

👉 l'employer branding diventa lo sforzo dell'azienda per comunicare e rendere chiaro **ciò che la rende desiderabile come datore di lavoro, sia all'interno che all'esterno**

l'employer branding non può essere solo storytelling.
⚠️ Deve essere **coerenza tra promessa e vissuto organizzativo**

RESOL/E

/ EMPLOYER BRANDING

Come si costruisce davvero un Employer Branding

PROPOSTA DI VALORE
Employee Value Proposition

Perché dovrei scegliere questa azienda?

- crescita e sviluppo
- contenuto del lavoro
- cultura e valori
- equilibrio vita-lavoro
- retribuzione e benefit

EVP non teorico, aspirazionale, ma realistico e sostenibile

ESPERIENZA REALE
Employee Experience

Cosa vivo davvero una volta entrato?

- recruiting
- onboarding
- relazione con il manager
- sistemi di valutazione
- opportunità di crescita

Esperienza pesa più della comunicazione

PERCEZIONE ESTERNA
Employer Reputation

Come è vista l'azienda internamente ed esternamente?

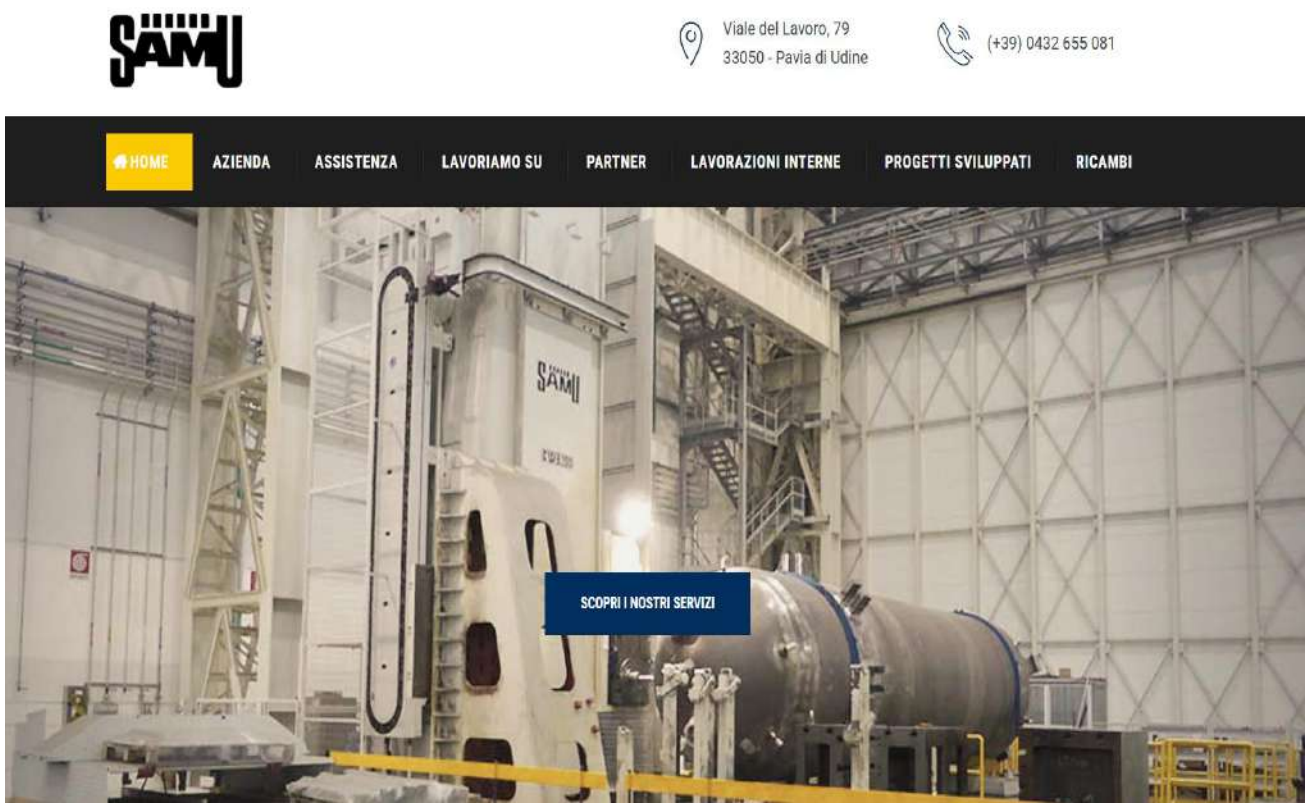
È il risultato di:

- passaparola
- recensioni
- network
- ex dipendenti

Ascolto, feedback, analisi clima

Riproduzione riservata @Resolve

RESOLVE



S.A.M.U. S.r.l.
Fondata nel 1986 a Pavia di Udine, è specializzata nell'assistenza e nell'innovazione di macchine utensili, da quelle tradizionali ai sistemi CNC avanzati.

Cosa facciamo
Retrofitting e automazione macchine
Verifiche geometriche di precisione
Consulenza e supporto per marcatura CE

Il nostro valore Team qualificato, approccio su misura e orientamento all'efficienza, sicurezza e continuità produttiva.

Il partner ideale
Per aziende che vogliono innovare mantenendo affidabilità e prestazioni.

RESOL/E

/ EMPLOYER BRANDING

Il Case S.A.M.U.srl

TOP DOWN

Visione della Direzione

Mission, Vision, Valori, Competenze

BOTTOM UP

Ascolto

Aree di forza, Punti di attenzione, Vissuto, Dubbi, Curiosità

RESOL/E

/ EMPLOYER BRANDING

Il Case S.A.M.U.srl

Recruitment: LinkedIn, Indeed, scuole professionali, passaparola

Job Description

EVP

Piano di selezione, griglie di valutazione

Skill Matrix

Onboarding strutturato

Condivisione Interna

- **Cosa ci accomuna**
- **Punti di forza**
- **Punti di attenzione**
- **Azioni di miglioramento**

RESOL/E

Employer Branding
cosa ci accomuna

- **Competenze di nicchia**
  Forte know-how sviluppato su macchine complesse e diversificate

- **Apprendimento continuo sul campo**
  Esposizione a macchine e situazioni differenti; crescita professionale

- **Curiosità e capacità interpretative**
  Attenzione, intuito e spirito di osservazione per risolvere situazioni senza manuale

- **Passione per la tecnica e varietà delle attività**
  Interesse per il funzionamento degli ingranaggi e la soddisfazione di vedere la macchina in produzione; svolgere mansioni diverse e sviluppare una visione 360° del lavoro

- **Autonomia e sfida personale**
  Libertà di mettersi in gioco, intraprendenza e fiducia in sé stessi per trovare soluzioni, gestire attività e rapporto cliente

- **Soft skills**
  Capacità di gestire clienti difficili e creare collaborazione con gli operatori

- **Orgoglio del risultato**
  Motivazione nel portare a termine il lavoro e vedere la macchina funzionare ed il cliente soddisfatto

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

Trasferimento delle Competenze: da attività informale a processo strutturato

L' uscita di una risorsa rappresenta la 'perdita' di un patrimonio di:

- **competenze tecniche**
- **esperienza pratica, 'gestire situazioni', 'far funzionare processi'**
- **reti relazionali interne/esterne**
- **conoscenze implicite (tacit knowledge)**

👉 Le conoscenze **implicite** sono le più critiche:

- difficili da formalizzare
- spesso non documentate
- costruite nel tempo
- I *knowledge owner* spesso non sono consapevoli di quanto sanno e come condividerlo

RESOL/E

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

Trasferimento delle Competenze – processo strutturato

MAPPATURA

Processi

Persone

Competenze

TRASFERIMENTO OPERATIVO

Metodo e Strumenti:

Stratificare e condividere competenze

CONSOLIDAMENTO e VALIDAZIONE

RESOL/E

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

Trasferimento delle Competenze – Step 1: mappatura AS IS

AGG. AL 08/10/2025

COMPETENZE TECNICHE PERSONALE MECCANICO S.A.M.U.

No.	COGNOME	NOME	Smontaggio e Valutazione lavori	Identificazione materiali commerciali	Assemblaggio e aggiustaggio particolari	Impostazione ed Esecuzione Impianti	Verifiche Geometriche	Attività di Collaudo	Autonomia Service	Teamworking
1	M[redacted]									
2	Fl[redacted]									
3	P[redacted]									
4	Bi[redacted]									
5	S[redacted]									
6	P[redacted]									
7	M[redacted]									
8	M[redacted]									
		TOTALE	78%	66%	78%	59%	66%	63%	69%	

RESOL/E

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

Trasferimento delle Competenze – Step 2: trasferimento operativo

Strumenti

Implementazione di un **AI Knowledge Agent** integrato con sistema **ERP winNOVA** e **Microsoft 365** per l'ottimizzazione del supporto tecnico e del trasferimento di know-how.

Attività chiave

Introduzione di un **assistente virtuale** basato su Intelligenza Artificiale Generativa in grado di:

- Interrogare i database on-premise (W2016) di winNOVA SW per estrarre dati storici dai rapportini
- Analizzare e indicizzare il materiale fotografico archiviato su Microsoft Share Point relativo agli interventi
- Fornire risposte contestuali ai tecnici junior per accelerarne l'autonomia operativa
- Strutturare il sapere dei tecnici senior in una base di conoscenza digitale e ricercabile

RESOL/E

/ KNOWLEDGE TRANSFER POTENZIATO

1 Ingestion & Centralizzazione Know-How

- Creazione base dati agente
- Connessione sicura a database ERP e winNOVA (Windows Server 2016)
- Integrazione Microsoft Share Point per immagini interventi
- Conversione dati (testi + immagini) in formato vettoriale per analisi AI rapida

2 Sviluppo del Knowledge Graph e Logica RAG

- Addestramento agente su correlazione problemi/soluzioni
- Architettura RAG per consultare storico interventi
- Recupero casi analoghi prima della risposta
- Condivisione strutturata del know-how dei tecnici senior

3 Interfaccia operativa e supporto multimodale

- Accesso via web app mobile
- Interazione in linguaggio naturale (testo + immagini)
- Analisi combinata input tecnico e storico interventi
- Suggerimenti operativi rapidi e mirati

4 Monitoraggio, validazione e crescita

- Sistema feedback per miglioramento continuo
- Validazione/correzione risposte da tecnici esperti
- Monitoraggio KPI (tempi risoluzione, apprendimento)
- Ottimizzazione efficienza operativa

RESOL/E

/ IL DISALLINEAMENTO AZIENDALE

Valore aggiunto dell'integrazione digitale nel processo di knowledge transfer

🎯 **1. Know-how strutturato**

Da esperienza individuale → patrimonio aziendale condiviso

⚡ **2. Apprendimento accelerato**

Riduzione tempi di onboarding e autonomia più rapida

🧠 **3. Esperienza valorizzata**

Problemi e soluzioni collegati in modo intelligente (RAG)

🔍 **4. Accesso immediato**

Supporto on-the-job via linguaggio naturale e immagini

📉 **5. Efficienza operativa**

Riduzione tempi intervento e maggiore standardizzazione

🚀 **6. Scalabilità e continuità**

Meno dipendenza dai senior, crescita sostenibile

RESOL/E

/ POTENZIAMENTO DEI PROCESSI HR

Come interviene Resolve

1 Attraction & Recruitment

Definizione/Potenziamento strategia di Employer Branding

Recruitment & Selection

- Job descriptions
- Skill Matrix
- Metodi e Griglie di Valutazione Candidati
- EVP
- Percorsi di Carriera
- Welfare e benessere

2 Onboarding

Definizione/Potenziamento piano di onboarding strutturato

- Definizione percorso/strumenti/KPI
- Identificazione ruoli chiave (mentor, buddy)
- Definizione feedback strutturato

3 Sviluppo e Performance

Allineare persone e talenti agli obiettivi di business

- Allineamento strategico con BSC
- Sistema di performance management
- Schede di performance
- Piani di Sviluppo
- Percorsi di carriera
- Succession Planning

4 Fidelizzazione – Talent Retention

Mappare livello di engagement/soddisfazione e percezioni collaboratori

- Analisi del clima
- Survey di soddisfazione
- Turnover Intention Index
- Exit Interviews
- Psychological Safety Index

5 Uscita – Offboarding

Accompagnamento all'uscita, gestione costruttiva del fine rapporto

- Exit interviews
- Analisi cause di uscita
- NPS (brand ambassadors)

ORIZZONTE SOSTENIBILITÀ - Sostenibilità Sociale e di Governance

ACCELERARE BUSINESS E SOSTENIBILITÀ: MODELLI E APPROCCI DIGITALI PER L'HR BUSINESS PARTNER. LE PROSSIME FRONTIERE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

/ CHI SIAMO

SPEAKER

GABRIELE OLIVO

Area Business Performance Improvement Director

Consolidata esperienza consulenziale e formativa in progetti di sviluppo organizzativo sia di processo, in logica Lean, che di metodo, in logica Project Management. Coniuga l'intuito con l'esperienza per **sviluppare progetti capaci di portare reale cambiamento**, con la massima condivisione e partecipazione dei Team di lavoro.

RESOL/E

/ CHI SIAMO

SPEAKER

SIMONA PATIERNO

HR SPECIALIST at MAX STREICHER SPA

HR Specialist & Business partner, esperta in **processi di people management, change management e sviluppo delle competenze.** Contribuisce alla costruzione in azienda di percorsi condivisi di crescita e trasformazione, valorizzando il coinvolgimento delle persone e la sostenibilità organizzativa come leve strategiche di sviluppo.

RESOL/E

/ Introduzione

La sostenibilità organizzativa

Ambiente – Energia – Emissioni – ESG

Ma esiste una sostenibilità molto più profonda: La sostenibilità organizzativa

Ovvero la capacità di un’impresa di: rimanere coerente, mantenere allineamento interno, trasformare la strategia in execution e soprattutto evitare che le persone lavorino in direzioni diverse.

Perché il vero problema delle aziende oggi non è la mancanza di strategia ma il disallineamento.

Visione da una parte. Persone da un’altra. KPI scollegati. Sistemi premianti incoerenti. Manager che spingono direzioni differenti.

Il nuovo Player - dell’HR Business Partner: non più funzione amministrativa. Ma motore di accelerazione del business.

/ L’alleato per la sostenibilita’ d’impresa

Il ruolo della funzione HR in azienda

HR AMMINISTRATIVO

- HR focalizzato su adempimenti e gestione dell’urgenza. Persone gestite prevalentemente come “costo” o risorsa operativa.
- Recruitment e formazione reattiva; assenza di performance management
- HR percepito come funzione di servizio; assenza di KPI

HR OPERATIVO

- HR garantisce processi base e supporta l’organizzazione, ma con un approccio principalmente tattico.
- Processo di selezione e formazione gestito da HR su richieste interne ; valutazione performance annuale con focus documentale
- HR percepito come esecutore; processi chiave presenti ma non integrati; impatto su engagement e performance limitato.

HR BUSINESS PARTNER

- HR traduce il piano industriale in strategie di people management e contribuisce al miglioramento delle performance organizzative attraverso processi strutturati e coerenti.
- Processi chiave integrati: workforce planning, recruitment, formazione e sviluppo, piani di carriera, BSC e performance management, total rewards

HR come motore di evoluzione organizzativa; KPI HR chiari e misurabili

RESOL/E

/ Sostenibilità

La sostenibilità è UNA

Tanti modi per esprimerla

RESOL/E

/ La sostenibilità d’impresa

L’asset fondamentale il People Management: dai numeri alle persone

/ Analisi Finanziaria

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Totale Ricavi	1.797.986	1.909.907	1.950.408	2.113.769	2.550.000	2.800.000	2.800.000
TOTALE RICAVI NETTI	**1.795.134**	**1.901.980**	**1.937.491**	**2.107.703**	**2.541.000**	**2.793.000**	**2.793.000**
Costo del venduto	730.922	756.824	700.563	854.785	1.020.000	1.120.000	1.120.000
	41%	40%	36%	40%	40%	40%	40%
MARGINE DI PRIMO LIVELLO	**1.064.413**	**1.145.155**	**1.236.921**	**1.252.919**	**1.523.000**	**1.673.000**	**1.673.000**
Totale altri costi diretti di produzione	127.774	130.235	150.309	134.359	134.827	134.827	134.827
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	**936.639**	**1.014.920**	**1.086.612**	**1.118.560**	**1.388.173**	**1.538.173**	**1.538.173**
Totale costi fissi e semifissi	384.925	398.489	411.868	492.141	569.760	500.060	500.060
VALORE AGGIUNTO	**551.714**	**616.432**	**674.744**	**626.419**	**818.413**	**1.038.113**	**1.038.113**
EBITDA	**113.438**	**169.771**	**124.936**	**108.479**	**229.576**	**419.835**	**388.921**
	7%	9%	6%	5%	9%	15%	14%
MARGINE OPERATIVO (EBIT)	**112.595**	**146.830**	**99.820**	**83.479**	**204.576**	**394.835**	**363.921**
Gestione finanziaria	17.931	33.423	30.968	25.253	25.000	25.000	25.000
Gestione accessoria	1.012	9.755	(113)	(100)	0	0	0
RISULTATO ANTE IMPOSTE	**93.652**	**103.652**	**68.965**	**58.126**	**179.576**	**369.835**	**338.921**
	5%	5%	4%	3%	7%	13%	12%

Obiettivo	KPI	2025	2026	2030
EBITDA	EBITDA % sul fatturato	2,0%	>2,5%	3,0%
Crescita del mercato	% crescita fatturato	3,4%	5%	5%
Soddisfazione clienti	retention = 1 - clienti persi / clienti servito a inizio anno	84%	85%	90%
Cashflow	GG medi circolante = GG incasso - GG pagamento + GG magazzino	17	<18	<16

RESOL/E

/ La sostenibilità del People Management

L'asset fondamentale

RESOL/E

/ La sostenibilità del clima

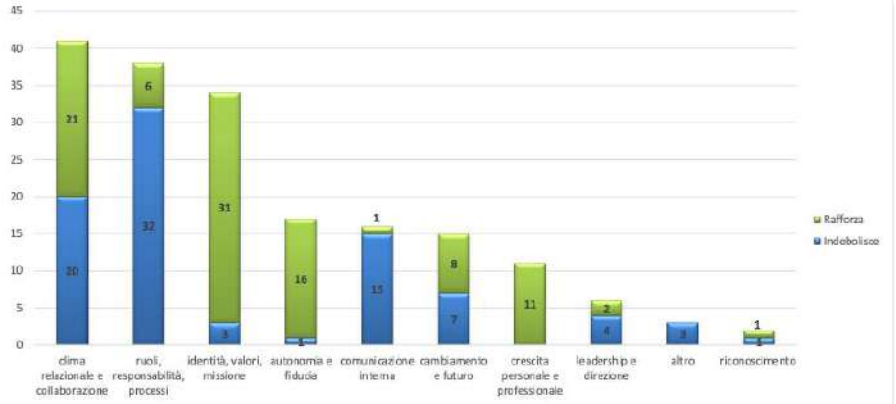
Employer branding

Analisi Contesto → **Analisi del clima: Metaplan/Stressi lavoro correlato** → **Strategia Employer Branding**

VISION: *Coltivare un* ***mondo migliore***

MISSION: Crediamo esista una profonda relazione tra il come coltivare la terra ed il sapore dei suoi frutti. Per questo *ci impegniamo a seminare, raccogliere, trasportare ed offrire ogni giorno* ***cibo vero***

VALORI: ***Equilibrio***, ***Relazioni*** *(tra persone)*, ***Ambiente*** *e* ***Futuro***



EMPLOYER BRANDING – EL TAMISO

Sommario

EMPLOYER BRANDING – EL TAMISO 1
Cos'è una strategia di Employer Branding 1
Strategia Employer Branding El Tamiso 2
1) Identità & Posizionamento (sintesi strategica) 2
2) Employee Value Proposition (EVP) 2
3) Personas di talento & messaggi per strutturare comunicazione mirata a ruoli professionali specifici 3
4) Percorso del candidato (dall'attrazione all'onboarding) 4
6) Percorso del dipendente (motivazione & fidelizzazione) 5
7) Canali & Contenuti (piano editoriale employer branding) 5

RESOL/E

/ La sostenibilità delle competenze

Bilancio e Sviluppo competenze > Business Improvement

MATRICOLA	COGNOME	NOME	capacità fisica	sicurezza economica	avanzamento	estetica	altruismo	autorità	autonomia	creatività	guadagni economici	OR. OBIETTIVO	OR. INNOVAZIONE	OR. LEADERSHIP	OR. RELAZIONE	DES. SOCIALE	RATING 1	BUSINESS GAME RATING 2	Tasso di presenza	Anni dal pensionamento	Età anagrafica	Anzianità di servizio	Ral MEDIA CERAMICA DOLOMITE	Complessità Gestionale	Performance (valutazione interna tra HR e responsabili)	NOTE
238			6	12	9	12	8	9	7	9	10	85	68	61	85	41	2,18%	2,13%	93,0%	17	46	25,87	4.942,60 €	11		
505			3	8	8	10	5	9	5	9	7	88	76	66	59	42	2,15%	2,57%	110,0%	19	47	0,6	520,00 €	9		
456			9	7	9	12	10	11	10	12	5	102	85	76	68	59	2,09%	1,79%	77,1%	30	27	2,6	2.983,76 €	6		
316			4	11	8	12	11	10	9	11	11	96	81	78	105	61	2,04%	1,84%	102,1%	17	45	23,43	7.051,20 €	8		
134			3	11	6	11	10	8	6	8	7	92	81	81	92	57	2,01%	1,94%	105,8%	10	54	32,96	4.284,93 €	12		
363			6	12	9	9	9	12	9	12	5	98	72	76	84	61	2,01%	2,43%	104,6%	16	50	16,45	9.814,48 €	15		
190			7	12	8	11	9	6	8	12	11	84	69	60	79	46	2,01%	2,04%	101,0%	14	50	28,59	2.960,49 €	3		
97			5	9	8	11	11	10	7	10	8	88	67	84	85	50	2,01%	1,75%	77,9%	5	57	36,42	1.981,72 €	11		
145			6	12	8	12	11	7	10	12	7	87	90	50	73	39	1,98%	1,89%	99,0%	7	58	31,58	1.330,55 €	7		
167			7	12	9	12	12	10	8	12	12	93	94	73	75	38	1,95%	1,84%	96,8%	10	54	30,74	1.018,42 €	3		

RISULTATI BUSINESS GAME | rating azienda | Lettera ingaggio | elenco per svi

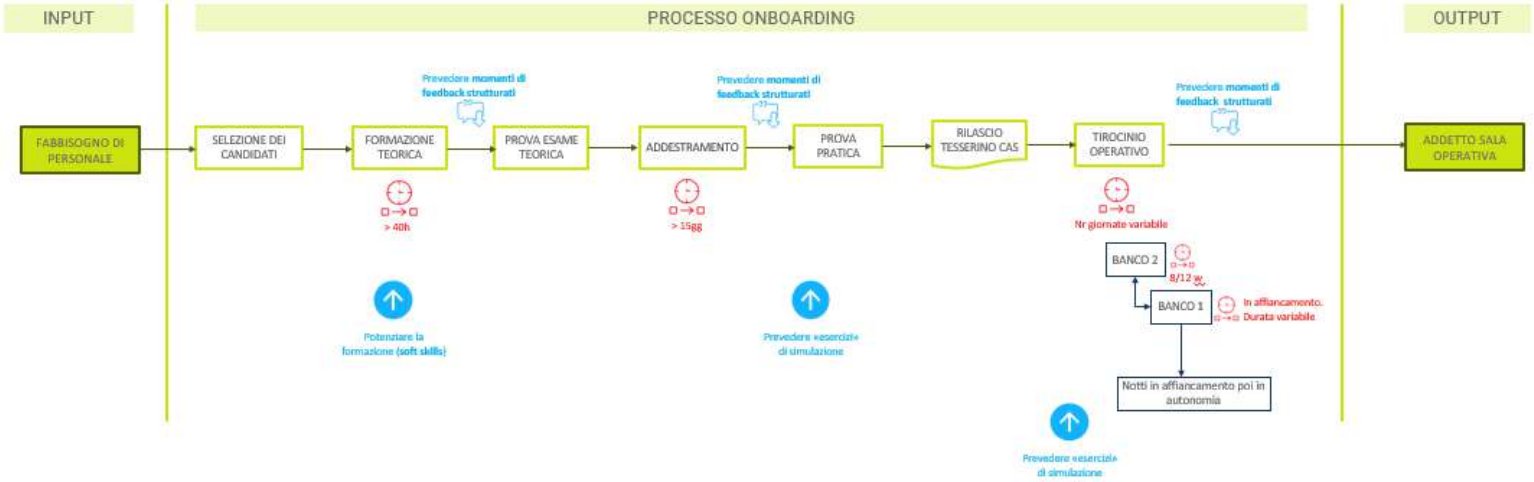
Accessibilità: verifica

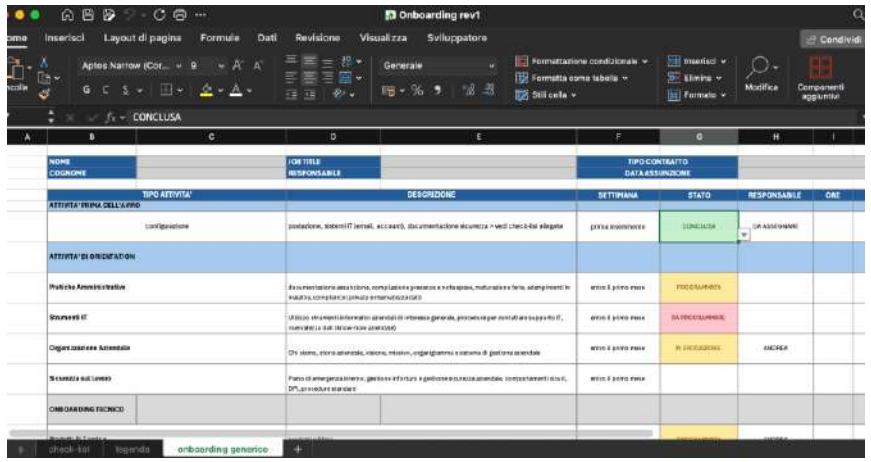
RESOL/E

/ La sostenibilità dei numeri

La Digitalizzazione dei processi HR

Analisi Schede di Ruolo → **Mappatura Onboarding AS IS** → **Analisi TOP DOWN – BOTTOM UP** → **Mappatura Onboarding TO BE** → **Onboarding Policy**



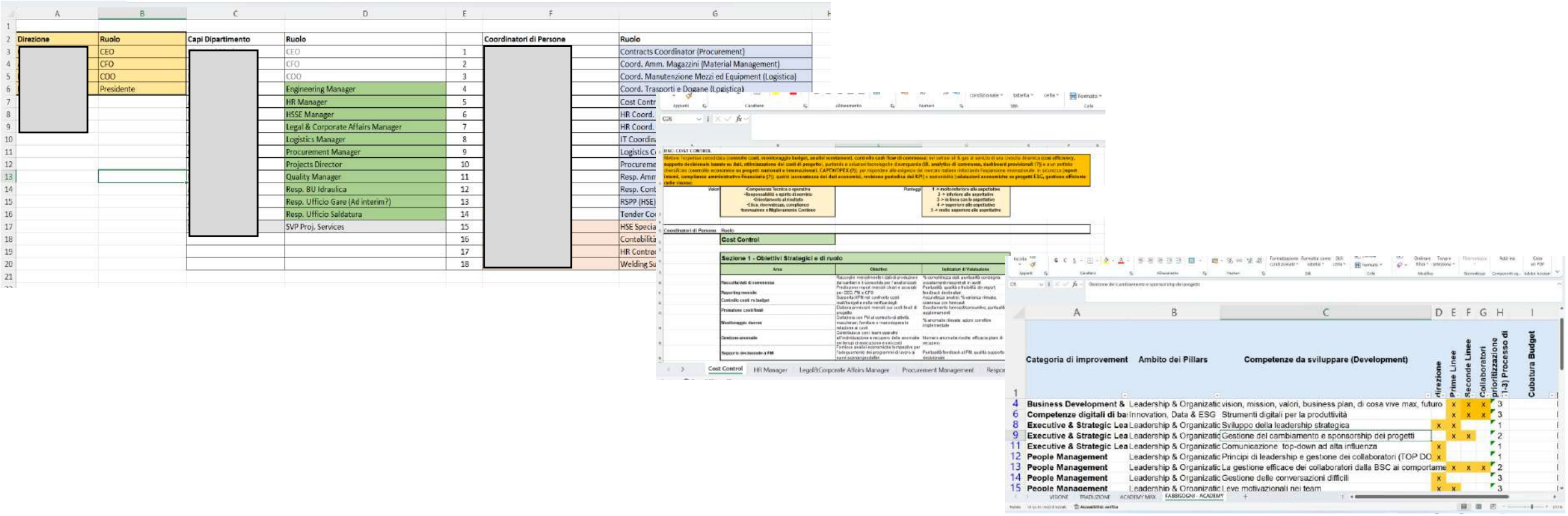


RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Business Improvement

BSC → **Processo Performance Management** → **Schede di Performance** → **Piani di Sviluppo**



Direzione	Ruolo	Capi Dipartimento	Ruolo		Coordinatori di Persone	Ruolo
	CEO		CEO	1		Contracts Coordinator (Procurement)
	CFO		CFO	2		Coord. Amm. Magazzini (Material Management)
	COO		COO	3		Coord. Manutenzione Mezzi ed Equipment (Logistica)
	Presidente		Engineering Manager	4		Coord. Trasporti e Dogane (Logistica)
			HR Manager	5		Cost Contr
			HSSE Manager	6		HR Coord.
			Legal & Corporate Affairs Manager	7		HR Coord.
			Logistics Manager	8		IT Coordin
			Procurement Manager	9		Logistics C
			Projects Director	10		Procureme
			Quality Manager	11		Resp. Amm
			Resp. BU Idraulica	12		Resp. Cont
			Resp. Ufficio Gare (Ad interim?)	13		RSPP (HSE)
			Resp. Ufficio Saldatura	14		Tender Co
			SVP Proj. Services	15		HSE Specia
				16		Contabilita
				17		HR Contrac
				18		Welding Su

BSC COST CONTROL

Coordinatori di Persone | Ruolo

Cost Control

Sezione 1 - Obiettivi Strategici e di ruolo

Area	Obiettivo	Indicatori di Valutazione
Raccolta dati & connessione	Raccogliere mensilmente i costi di produzione dai sundiari e li consolida per l'analisi costi	% completezza costi, puntualità consegna sundiari rispetto ai suoi
Reporting mensile	Predisporre report mensili chiari e accessibili per CEO, PM e CFO	Puntualità, qualità e fruibilità dei report feedback destinatari
Controllo costi vs budget	Supporto ai PM nel confronto costi realizzati/spese nella verifica degli	Accuratezza analisi, % variance rilevate, coerenza con forecast
Previsione costi finali	Elaborare previsioni mensili sui costi finali di progetto	Eccedamento forecast/consuntivo, puntualità aggiornamenti
Monitoraggio diverso	Collaborare con PM al controllo di attività, mancanze, fornitore e non/ripresa in relazione ai costi	% anomalie rilevate, azioni correttive implementate
Gestione anomalie	Contribuire con i team operativi all'individuazione e recupero delle anomalie se tempi di esecuzione e costi	Numero anomalie risolte, efficacia piani di recupero
Supporto decisionale a PM	Fornire analisi economiche/prospettive per l'adeguamento dei programmi di lavoro e/o piani economici/profili	Puntualità feedback al PM, qualità supporto decisionale

Cost Control | HR Manager | Legal&Corporate Affairs Manager | Procurement Management | Respo

Categoria di improvement	Ambito dei Pillars	Competenze da sviluppare (Development)	Direzione	Prime Linee	Seconde Linee	Collaboratori	priorizzazione (1-3) Processo di	Cubatura Budget
Business Development &	Leadership & Organizatic	vision, mission, valori, business plan, di cosa vive max, futuro	x	x	x	x	3	
Competenze digitali di ba	Innovation, Data & ESG	Strumenti digitali per la produttività		x	x	x	3	
Executive & Strategic Lea	Leadership & Organizatic	Sviluppo della leadership strategica	x	x			1	
Executive & Strategic Lea	Leadership & Organizatic	Gestione del cambiamento e sponsorship dei progetti		x	x		2	
Executive & Strategic Lea	Leadership & Organizatic	Comunicazione top-down ad alta influenza	x				1	
People Management	Leadership & Organizatic	Principi di leadership e gestione dei collaboratori (TOP DO	x				1	
People Management	Leadership & Organizatic	La gestione efficace dei collaboratori dalla BSC ai comportame	x	x	x	x	2	
People Management	Leadership & Organizatic	Gestione delle conversazioni difficili	x				3	
People Management	Leadership & Organizatic	Leve motivazionali nei team	x	x			3	

/ La sostenibilità delle performance

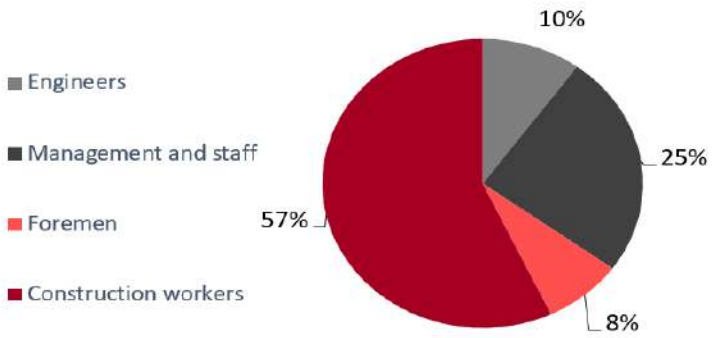
Il caso Max Streicher

Fondata nel 2004 con sede a Parma, Italia.

Filiale del Gruppo STREICHER, leader internazionale nell'industria energetica.

Una presenza in crescita in Europa, Asia, Africa e Medio Oriente.

STREICHER employees are divided as follows:



Business Overview

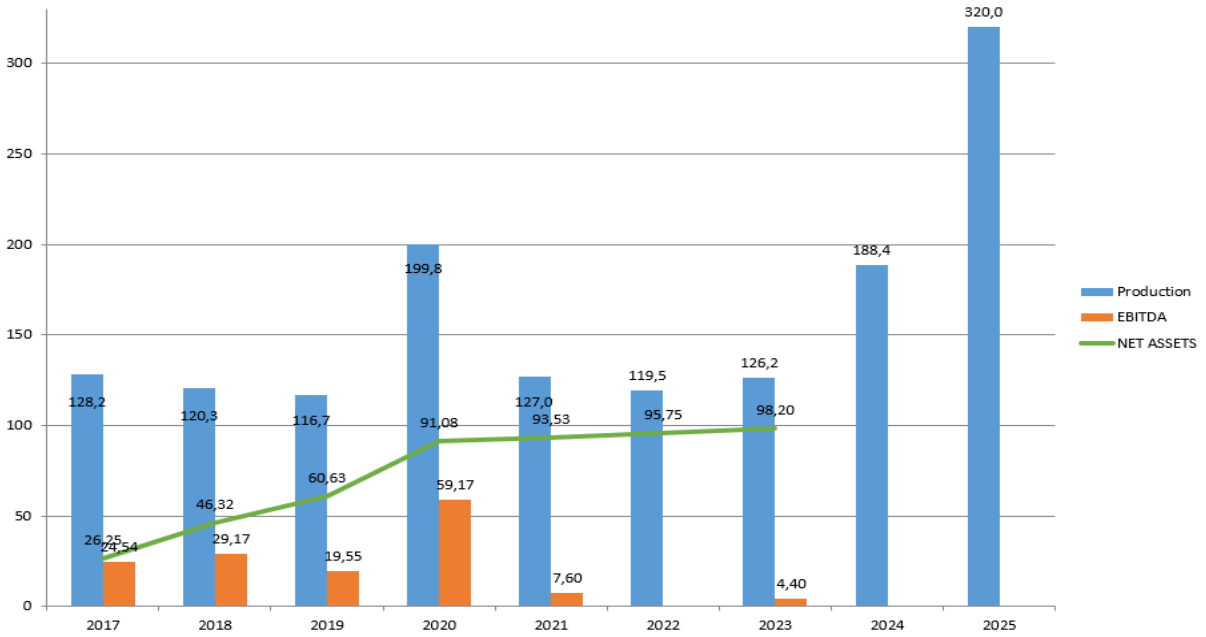
Pipeline works

Trenchless

Plant works

Water works

Max Streicher S.p.A. - Production and EBITDA 2017 - 2025



RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Il caso Max Streicher … un po' di storia

Funzione HR: da servizio operativo → a partner strategico per il business.

- L'operatività resta necessaria, ma non è più sufficiente per sostenere la crescita aziendale.
- **People Management** e **People Development** diventano leve centrali di sviluppo organizzativo.
- L'HR assume un ruolo di regia tra competenze, performance, engagement e cambiamento culturale.
- Il **Performance Management** emerge come necessità, ma anche come area complessa da governare. Le criticità principali riguardano valutazioni soggettive, premi, sviluppo di carriera e rendicontazione.

- Serve superare percezioni disomogenee e costruire **criteri chiari, osservabili e condivisi**.
- Il percorso parte dal coinvolgimento del Management e dalla costruzione della sponsorship interna.
- La progettazione deve integrare KPI, comportamenti osservabili e cultura della valorizzazione.

RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Il caso Max Streicher ... il bisogno

- ✓ Superare percezioni disomogenee e costruire **criteri chiari**, osservabili e condivisi.
- ✓ Creare **engagement** e coinvolgimento dalla Direzione al Management e rafforzare la sponsorship interna.
- ✓ La progettazione deve integrare **KPI**, comportamenti osservabili e cultura della valorizzazione in modo customizzato

RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Il caso Max Streicher il grande Perchè

- **Dare senso al cambiamento**, aiutando persone e responsabili a capire perché il Performance Management non è controllo, ma crescita.

- Costruire **fiducia** ed **equità**, superando valutazioni soggettive, percezioni di ingiustizia e criteri poco chiari.

- **Valorizzare davvero le persone**, riconoscendo contributo, impegno, competenze e potenziale di sviluppo.

- Far **evolvere la cultura aziendale**, trasformando l'HR in una leva strategica capace di unire numeri, comportamenti e relazioni.

RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Il caso Max Streicher: come ci ha supportato la consulenza

Analisi e messa a fuoco del contesto

Ci ha aiutati a leggere bisogni, criticità e aspettative attraverso incontri con HR, Management e Responsabili, analisi dei processi esistenti e raccolta delle principali aree di miglioramento

Progettazione degli strumenti operativi

Ha contribuito a definire criteri, obiettivi, KPI, comportamenti osservabili, schede di valutazione, momenti di feedback e modalità di gestione dei colloqui

Costruzione del senso del cambiamento

Ha supportato il passaggio da una visione del Performance Management come “valutazione” a una leva di crescita, attraverso momenti di confronto, allineamento e condivisione del perché del progetto

Accompagnamento dell’evoluzione HR e manageriale

Ha affiancato HR e Responsabili nel rafforzare il proprio ruolo, favorendo maggiore consapevolezza, coerenza nei feedback, ownership del processo e collegamento tra persone, performance e cultura aziendale

RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Il caso Max Streicher: i risultati ottenuti

- **Maggiore chiarezza del modello di Performance Management**
  Il processo è stato reso più comprensibile, strutturato e leggibile, con criteri di valutazione più chiari per HR, Management e Responsabili.

- **Responsabili più consapevoli e coinvolti**
  I manager hanno acquisito maggiore consapevolezza del proprio ruolo nel dare feedback, valutare le performance e accompagnare la crescita delle persone.

- **Strumenti più concreti e utilizzabili**
  Sono stati definiti elementi operativi a supporto del processo: obiettivi, KPI, comportamenti osservabili, momenti di confronto e logiche di feedback.

- **HR più forte nel ruolo di partner del business**
  La funzione HR ha rafforzato il proprio posizionamento, passando da presidio operativo a regia del cambiamento, della valorizzazione delle persone e dello sviluppo organizzativo.

STREICHER

RESOL/E

/ La sostenibilità delle performance

Il caso Max Streicher: next step

- **Consolidare il modello di Performance Management**
  Passare dalla progettazione alla piena applicazione, rendendo il processo stabile, ricorrente e riconosciuto da tutta l'organizzazione.

- **Rafforzare il ruolo dei Responsabili**
  Accompagnare i manager nell'utilizzo concreto degli strumenti, migliorando la qualità dei feedback, dei colloqui e della gestione delle persone.

- **Collegare performance, sviluppo e premialità**
  Integrare obiettivi, comportamenti, competenze e percorsi di crescita, creando un sistema più equo, trasparente e motivante.

- **Misurare l'impatto sul business e sulla cultura aziendale**
  Monitorare KPI, engagement, qualità dei feedback e coerenza manageriale, trasformando il Performance Management in una leva continua di evoluzione organizzativa.

STREICHER

RESOL/E

/ Resolve: regia strategica del cambiamento

La digitalizzazione abilita evoluzione HR

- Crea dati dove prima c’erano attività analogiche o non tracciate.
- Integra le informazioni provenienti da processi diversi.
- Migliora la qualità del dato riducendo errori e incoerenze.
- Rende misurabili KPI e fenomeni complessi.
- Sostiene la previsione e le decisioni strategiche.
- Rende visibile il valore dell’HR

Riproduzione riservata @Resolve

RESOL/E

ORIZZONTE
SOSTENIBILITÀ
EVENTO
gio 28.05 | 09:15-16:00
LASCIACI
UN FEEDBACK
RESOL/E