

IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



ESG OGGI. E DOMANI

LA SOSTENIBILITÀ NON È SOLO UNA SCELTA. È UN PERCORSO CHE CI COINVOLGE TUTTI _____	04
CAPITALIZZAZIONE E FIDUCIA: PARTIRE DA QUI PER METTERE LE BASI DEL FATTORE ESG _____	06
ESSERE SOSTENIBILI È UN VANTAGGIO PER LA REPUTAZIONE, LA FIDUCIA E I CLIENTI _____	10
TASSONOMIA E CRITERI ESG NON SOLO CHIACCHERE MA DRIVER DI CRESCITA (SOSTENIBILE) _____	14
ESSERE COMPETITIVI SUI MERCATI EUROPEI? O SI È SOSTENIBILI O SI È TAGLIATI FUORI _____	22
ESG, L'ECONOMIA CIRCOLARE CONQUISTA LE PMI. CHI NON LA FA ESCE DALLA CATENA DI FORNITURA _____	25
LA COMPETITIVITÀ DELLE PMI PASSA DA UN APPROCCIO MIRATO ALLA SOSTENIBILITÀ _____	28
ESG, ENVIRONMENTAL: «LA SVOLTA GREEN NON È UN COSTO ADDIZIONALE, MA UN'OPPORTUNITÀ » _____	32
COMUNITÀ ENERGETICHE RINNOVABILI, SETTORE CHIAVE PER LA TRANSIZIONE ECOLOGICA ITALIANA _____	36
L'ESG NEL DETTAGLIO: PER ESSERE "SOCIAL" BISOGNA GUARDARE IL BENESSERE DELL'AZIENDA. E NON SOLO _____	39
STRATEGIA E COMUNICAZIONE: I PILASTRI PER UNA PMI CHE INVESTTE SULLA "S" DI ESG _____	42
INTEGRAZIONE, EQUITÀ E INCLUSIONE: IL FATTORE ESG ACCELLERA LE AZIENDE "SOCIAL" _____	45
SOCIEETÀ BENEFIT, LA STRADA PER LA SOSTENIBILITÀ VA "CERTIFICATA" _____	50
L'IMPORTANZA DELLA GOVERNANCE NEL MODELLO ESG: «COSÌ LE BUONE PRATICHE DIVENTANO CONCRETE » _____	53
PLASTICA, SE NON FAI IL SALTO "GREEN", TI MANGIANO _____	57
PLASTICA E PMI: VERSO UN FUTURO SOSTENIBILE, TECNOLOGICO E CORAGGIOSO _____	60

La sostenibilità non è solo una scelta E' un percorso che ci coinvolge tutti

È il mercato, bellezza. Rimodelliamo questa citazione cinematografica, per guardare dentro una verità bruciante.

Oggi c'è chi vede la sfida della sostenibilità, quindi dell'attuazione dei criteri Esg, come un'opportunità; molti però ancora come una costrizione astratta, dettata dalla moda, poiché non esiste una norma che ne imponga realmente l'attuazione. Un comportamento, quest'ultimo, che denota una sufficienza pericolosa.

In questo modo, le aziende recalcitranti infatti trascurano la fondamentale, prima norma che sollecita un'attenzione spasmodica a questo approccio. È il mercato, appunto: o lo si segue oppure si è fuori, ovvero si precipita indietro. Ciò vale in particolar modo in alcuni Paesi, ma è una tendenza che si espanderà e diventerà inoppugnabile realtà in tutto il mondo.

Lo chiede dunque il processo, lo esige il prodotto; lo vuole lo stesso pianeta dei consumatori, anche se è vero che questi fanno fatica a manifestare una coerenza negli acquisti. Soprattutto tra i giovani c'è una forte attenzione alla sostenibilità ambientale, come a quella sociale, ma poi non sempre vi corrisponde una disponibilità a contribuire fattivamente a tutto ciò: leggi, a sostenere un prezzo maggiore del prodotto in vendita.

Fine delle cattive notizie. Il consumatore – ricorda una recente indagine



di Marilena Lualdi

Doxa - è sempre più sensibile alle tematiche legate all'ambiente. L'acquisto di collezioni precedenti e di seconda mano è consapevolmente, per parecchi degli intervistati, una via per ridurre l'impatto ambientale (45%), e l'attenzione alla composizione dei materiali è elevata (38%). In un mondo scosso dall'online, ai designer outlet si riconosce «in misura significativa un posizionamento vicino ai temi della sostenibilità (42%): sono infatti considerati una forma di riduzione degli sprechi, un modo per dare una seconda vita alle collezioni, valorizzando prodotti che altrimenti sarebbero stati distrutti».

Ma quando si tratta di mettere mano al portafoglio, quanto il consumatore è davvero disposto a fare e dare per premiare le aziende virtuose? Anche qui è bene fare chiarezza e distinguere.

È vero che Sistema Moda Italia ha messo a nudo sul tessile un'incongruenza: quella dei giovani alfieri della sostenibilità, che poi acquistano sulle piattaforme di grandi marchi senza vetrina, senza fare troppo caso alle garanzie di sostenibilità, ma sbirciando solo dentro il portafoglio. Tuttavia, l'altra faccia della medaglia è rappresentata da chi è pronto anche a rinunciare a un acquisto oggi, per optare per un altro domani. Dalla ricerca "Corporate Social Investment e Esg - Global Impact at scale" di Dynamo Academy e Sda Bocconi Sustainability emerge come cresca tra le imprese italiane l'approccio verso i temi legati alla sostenibilità anche in virtù di questa consapevolezza.

Prova del nove, ovvero delle cifre: il 59% ha istituito un comitato Esg, in linea con il 61% delle aziende globali. Si sono investiti 635 milioni di euro, con un valore aggiunto medio distribuito per comunità e territorio

per azienda pari a 3,27 milioni.

Si investe su questo fronte, ma con quali finalità? Le risorse – si assicura – sono destinate per lo più a cultura e sport (67% delle imprese), assistenza sociale (53%), ricerca e sanità (52%), istruzione (48%), coesione sociale (45%). Lo riporta la “Corporate Social Investment e Esg - Global Impact at scale” di Dynamo Academy e Sda Bocconi Sustainability Lab.

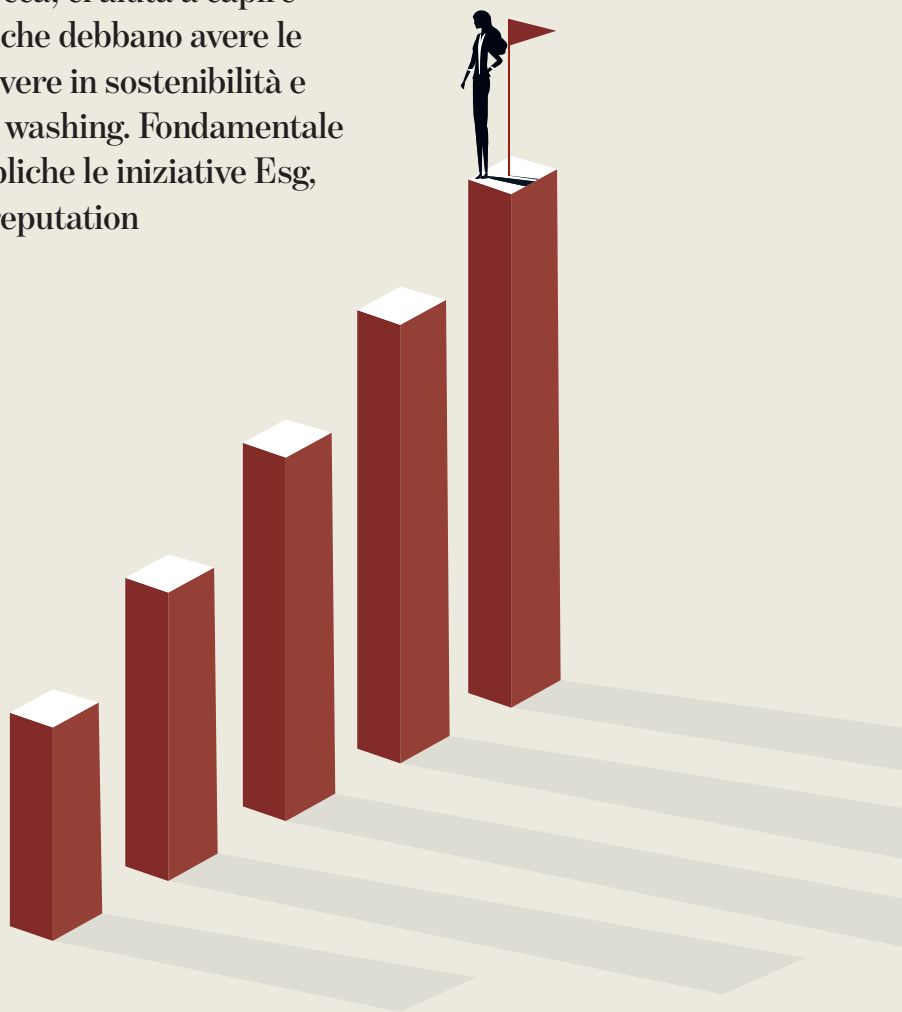
Dunque, attenzione a credere tuttora che il prezzo scoraggi in toto. Secondo un'indagine Deloitte nonostante il 61% dei consumatori affermi che il prezzo incida di più della sostenibilità, il 78% degli intervistati italiani dichiara di essere disposto a pagare almeno il 5% in più per alimenti sostenibili. E anche per generi alimentari locali (79%), biologici e fair trade (entrambe 76%). È una questione di tempo, e soprattutto all'estero, questo tempo è già sorprendentemente superato.

Anche chi praticava la sostenibilità all'avanguardia per illuminazione già negli anni precedenti, si è reso conto che si è fuori rapidamente dal mercato se oggi non si segue questo sentiero. E ci si perde, irrimediabilmente.

Tomaso **Garella**

Capitalizzazione e fiducia: partire da qui per mettere le basi del fattore ESG

Alessandro Soncino, docente di economia aziendale in Bicocca, ci aiuta a capire quali caratteristiche debbano avere le imprese per evolvere in sostenibilità e schivare l'effetto washing. Fondamentale poi rendere pubbliche le iniziative Esg, anche in chiave reputation



Alessandro Soncino
Docente di economia
aziendale in Bicocca

L'evoluzione dell'investimento aziendale ha preso una svolta significativa negli ultimi anni, con sempre più imprese orientate verso criteri ambientali, sociali e di governance, i cosiddetti investimenti Esg (Environmental, social, governance). Nel contesto delle piccole e medie imprese la capitalizzazione e la fiducia emergono come fattori fondamentali per catalizzare questo genere di investimenti e rimanere competitive sul mercato. Ne abbiamo parlato con **Alessandro Sancino**, professore di Economia Aziendale alla Bicocca di Milano.

INVESTIMENTI ESG, RISVOLTO PRATICO DEL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ

«Si tratta di criteri molto importanti perché rappresentano un risvolto pratico del concetto di sostenibilità – spiega Sancino – Price Waterhouse Cooper (Pwc) stima che in Italia ci saranno circa 4mila nuove imprese obbligate dal 2024 a redigere un bilancio di sostenibilità per rendicontare performance e intenzioni in ottica Esg».

Un compito non facile, ma fondamentale per con-

tinuare a sviluppare le proprie attività. E in questo sono fondamentali due aspetti:

- » capitalizzazione;
- » fiducia dei mercati

CAPITALIZZAZIONE E INVESTIMENTI ESG: UN BINOMIO INDISSOLUBILE

La capitalizzazione delle Pmi gioca un ruolo centrale nell'apertura delle porte agli investimenti Esg. Le imprese con una solida base finanziaria sono in grado di implementare pratiche sostenibili senza sacrificare la redditività a breve termine, ma non solo. **La capitalizzazione comunica anche agli investitori l'impegno e la stabilità finanziaria dell'azienda nel lungo periodo.**

«La capitalizzazione dell'impresa contribuisce alla tendenza di adottare i criteri Esg nella rendicontazione, nonché nell'inclusione di tali standard nella programmazione strategica», afferma Sancino.

La fiducia dei mercati: fondamentale per l'investimento sostenibile

Insieme alla capitalizzazione, è fondamentale anche la fiducia dei mercati, sia tra gli stakeholder interni che esterni.

«Esiste un'equazione totale tra spinta verso i criteri Esg e fiducia dei mercati – prosegue Sancino - **Tutto il mondo dell'impact investing tende a privilegiare aziende che abbiano performances Esg elevate.** Occorre però che le imprese si muovano verso criteri Esg con un'interpretazione moderna e convinta e non solamente formale. Studi di strategia mostrano come vi sia un'intersezione sempre più significativa tra performances finanziarie, sociali e ambientali. **Investire su criteri Esg alti e ambiziosi porta un beneficio anche dal punto visto finanziario ed economico».**

INVESTITORI SEMPRE PIÙ SELETTIVI

La mancanza di fiducia, sia da parte degli investitori che degli stakeholder, può comportare **un rischio significativo di esclusione dal mercato per le Pmi.** Gli investitori Esg sono sempre più selettivi nella scelta delle aziende con cui collaborare, evitando quelle percepite come poco trasparenti o poco impegnate nella sostenibilità.

«Fanno bene a essere sempre più selettivi, anche perché fenomeni di green washing e social washing sono molto diffusi – aggiunge Sancino - Le imprese che vogliono muoversi verso una responsabilità sociale e ambientale e una governance inclusiva in modo strategico possono coinvolgere stakeholder e adottare un bilancio di sostenibilità in cui si va a rendicontare le performances sociali e ambientali e anche integrare attività di governance nella programmazione strategica. Si parla di intenzionalità, misurabilità e addizionalità dell'impatto sociale e ambientale delle imprese che vogliono essere innovative su questi fronti e possono aderire a criteri e standard internazionali».

Ma non solo. Realizzare investimenti Esg mirati può **aprire anche nuove strade sinora inesplorate**, dando la possibilità alle Pmi di stringere alleanze con organizzazioni sostenibili e del cosiddetto terzo settore.

L'IMPORTANZA DEL COMUNICARE I PROPRI INVESTIMENTI ESG

Un aspetto fondamentale è anche saper comunicare correttamente le proprie iniziative ambientali,



sociali e di governance.

«In generale rendere pubbliche iniziative Esg può avere un effetto molto positivo, **aumentando la visibilità delle iniziative stesse e garantendo un giusto ritorno di immagine** – conclude Sancino – Inoltre, può attivare meccanismi di controllo civico e sociale che verifichino che ciò che viene fatto non sia washing, ma rappresenti **una vera assunzione di responsabilità nell'ambito strategico di questi criteri**. Ciò porta a un rinnovamento del posizionamento delle imprese nei mercati nazionali e internazionali».

Insomma, un bene per le imprese, ma anche per la società.

Annarita **Cacciamani**

Essere sostenibili è un vantaggio per la reputazione, la fiducia e i clienti

«La sostenibilità è passata dall'essere una questione prevalentemente etica e volontaristica ad essere un tema strategico e di ripensamento della finalità dell'impresa in senso più ampio» spiega Francesco Perrini (Bocconi). Le credenziali di sostenibilità sono sempre più importanti per le Pmi che cercano di entrare ed espandersi in nuovi segmenti di mercato



Francesco Perrini
Bocconi



Le Pmi che hanno adottato un approccio ESG stanno ottenendo benefici in tutti i settori.

A dirlo è una ricerca triennale condotta da SDA Bocconi, che certifica che gli investimenti in sostenibilità sono vantaggiosi per le aziende di qualsiasi settore, in particolare sul lungo periodo.

«Le grandi sfide ambientali e sociali stanno diventando sempre più strategiche per le imprese. Essere sostenibili risulta fondamentale anche **per preservare la propria reputazione e per consolidare i legami di fiducia con potenziali clienti. Ciò non solo aumenta le opportunità di collaborazione, ma facilita anche l'accesso a finanziamenti e liquidità**» spiega Francesco Perrini, professore ordinario alla Bocconi di Milano e associate Dean for Sustainability in SDA Bocconi School of Management dove dirige il Sustainability Lab.

L'IMPORTANZA CRESCENTE DEI CRITERI ESG

I parametri ESG sono importanti in quanto danno la

possibilità di misurare in modo preciso le performance ambientali, sociali e di governance di un'azienda.

«In passato, l'impegno sociale, ambientale e le best practices di governance aziendale hanno rappresentato una scelta del tutto libera e indipendente da parte delle aziende. Allo stesso modo, anche la loro rappresentazione e comunicazione. I risultati, infatti, erano rappresentati sulla base di assunzioni e logiche legate alla singola realtà aziendale. Tale approccio non permetteva un paragone con i risultati di altre aziende. Inoltre, tali valutazioni non potevano essere considerate oggettive – evidenza Perrini - La sostenibilità, infatti, è passata dall'essere una questione prevalentemente etica e volontaristica ad essere un tema strategico e di ripensamento della finalità dell'impresa in senso più ampio». **I parametri ESG consentono, perciò, di ricondurre a criteri di misurazione oggettivi e condivisi le attività ambientali, sociali e di governance, in modo da poter valutare le proprie performance.**

PERCHÉ È VANTAGGIOSA LA SOSTENIBILITÀ

Nonostante le sfide affrontate dalle imprese negli ultimi anni, una ricerca triennale condotta da SDA Bocconi Sustainability Lab per Generali Assicurazioni sul progetto SME EnterPRIZE, evidenzia i benefici avuti dalle Pmi che hanno adottato un approccio più strutturato alla sostenibilità. «Il 43% delle Pmi campione ha adottato o sta adottando una strategia di sostenibilità ben definita – commenta Perrini - Ciò che è ancora più degno di nota è che la convenienza di una strategia per le pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG) è ora più chiara che mai».

La ricerca conferma che **le Pmi che hanno adottato un approccio ESG stanno ottenendo benefici in tutti i settori**, superando i risultati già positivi osservati tre anni fa: «L'82% delle Pmi intervistate ha dichiarato di avere migliorato il proprio impatto ambientale, mentre il 74% ha notato una maggiore efficienza operativa. Inoltre, il 68% delle Pmi ha dichiarato di avere avuto accesso a nuovi mercati, indicando che le credenziali di sostenibilità sono sempre più importanti per le Pmi che cercano di en-

trare ed espandersi in nuovi segmenti di mercato».

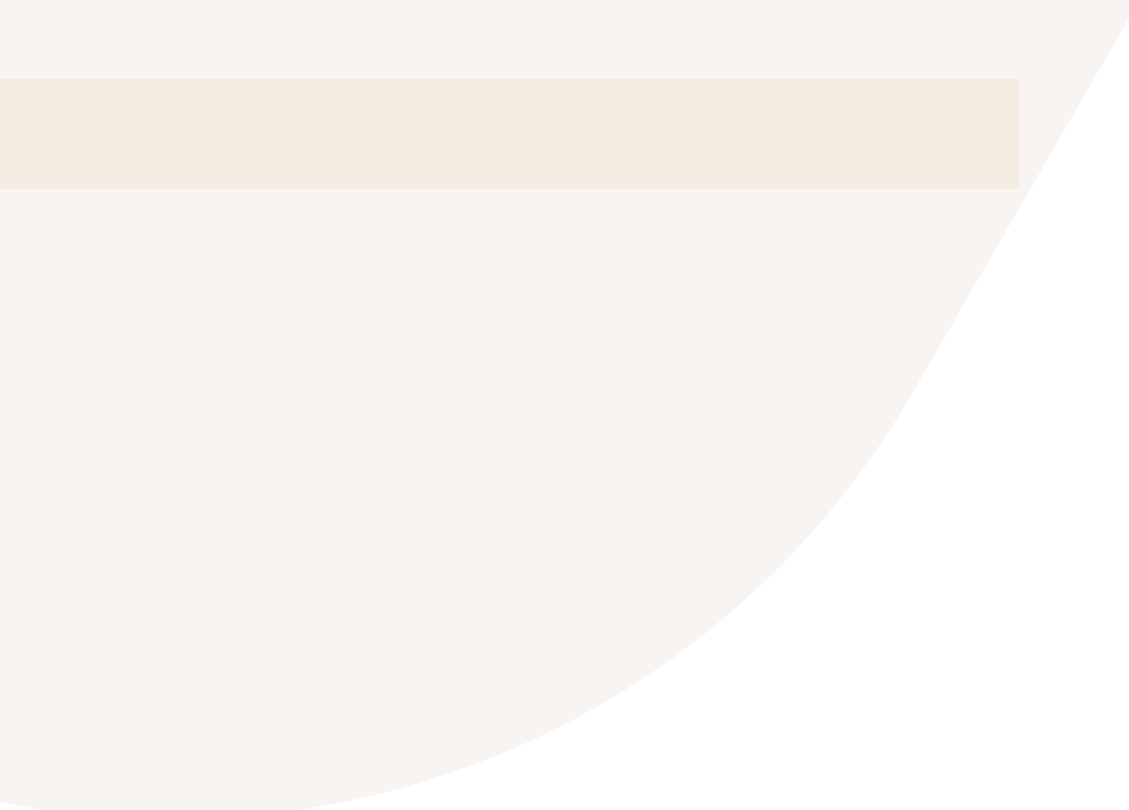
LA SOSTENIBILITÀ COME OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

«Gli investimenti in sostenibilità possono essere visti come un investimento e non un costo, tenuto conto dei vantaggi a lungo termine per l'azienda e per l'ambiente in cui opera – sottolinea ancora Perrini, commentando i risultati della ricerca - **Essere sostenibili risulta, inoltre, fondamentale per preservare la propria reputazione e consolidare i legami di fiducia con potenziali clienti. Ciò non solo aumenta le opportunità di collaborazione, ma facilita l'accesso a finanziamenti e liquidità».**

SOSTENIBILITÀ. ISTRUZIONI PER L'USO

Le grandi sfide ambientali e sociali sono diventate questioni strategiche per le imprese di tutto il mondo e i nuovi piani di investimento comunitari hanno sempre più l'obiettivo di incrementare la sostenibilità e creare un'economia climaticamente neutra, competitiva e inclusiva.

«Tali sfide stanno influenzando le pratiche com-



merciali e stanno creando nuove opportunità e modelli di business spinti dalle nuove politiche ambientali, dalla crescente attenzione dei consumatori e dalle maggiori pressioni della comunità finanziaria – conclude Perrini - Questa trasformazione ha reso evidente che **una strategia sostenibile non solo aiuta le aziende a crescere e a prosperare, ma genera anche valore di lungo periodo a vantaggio di tutti gli stakeholder e delle generazioni future.** È, quindi, necessario possedere, a livello corporate, le competenze per poter comprendere e affrontare le grandi sfide ambientali e sociali. Risulta essere necessario declinare la sostenibilità all'interno del proprio business. Infine, bisogna identificare e rafforzare le decisioni strategiche lungo l'intera catena del valore».

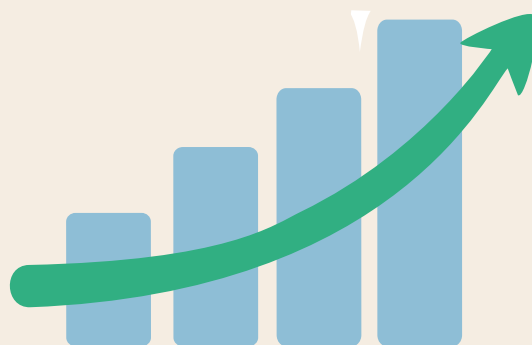


Giuliano Longo

Tassonomia e criteri ESG

non solo chiacchiere
Ma driver di crescita
(sostenibile)

ESG e tassonomia sono i due elementi sui quali dovrà fondarsi lo sviluppo delle imprese, non solo in relazione con l'ambiente ma anche nel rapporto con i clienti e i finanziatori. Ne abbiamo parlato con Daniele Roscino Avetrani, per oltre dieci anni a capo delle Relazioni Istituzionali Internazionali e Corporate del Ministero dell'Ambiente



ESG, Tassonomia verde europea e sostenibilità sono diventati ormai un refrain nel dibattito pubblico e aziendale. Ma di cosa si tratta realmente? Questi fattori hanno sulle imprese implicazioni solo dal punto di vista degli obblighi normativi (gli ennesimi) da parte dell'Unione europea o possono portare anche benefici concreti a bilancio? E se sì, quali? Ne abbiamo parlato con

Daniele Roscino Avetrani, per oltre dieci anni a capo delle Relazioni Istituzionali Internazionali e Corporate del Ministero dell'Ambiente, esperto di ESG e Founding Partner di ecosostenibile.eu.

TASSONOMIA COME STRUMENTO PER VALUTARE LA SOSTENIBILITÀ

Partiamo dalla Tassonomia, in vigore dal 31 dicembre 2021. «La Tassonomia dell'Unione Europea rappresenta uno strumento chiave nel percorso verso una crescita sostenibile e la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio» spiega Roscino.

Si tratta di un "sistema classificatorio" che **«fornisce una cornice comune per identificare le attività economiche che contribuiscono in modo significativo agli obiettivi ambientali dell'Ue, facilitando così gli investimenti sostenibili»**. E quali sono questi

obiettivi? «La Tassonomia Ue si concentra su sei obiettivi ambientali: mitigazione del cambiamento climatico, adattamento al cambiamento climatico, uso sostenibile e protezione dell'acqua, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e controllo dell'inquinamento, e protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi».

«Questo sistema offre agli investitori, alle imprese e ai decisori politici uno strumento uniforme per valutare la sostenibilità delle attività economiche, migliorando la trasparenza e facilitando la transizione verso un modello di sviluppo più sostenibile», afferma Roscino che è stato anche assistente alla facoltà di Revisione Aziendale, Economia e Gestione delle Imprese dell'Università Roma 3.

«La Tassonomia Ue gioca un ruolo cruciale nel perseguire gli obiettivi dell'Accordo di Parigi e nell'assicurare uno sviluppo economico che tenga conto delle sfide ambientali del nostro tempo». A questo strumento, sempre più spesso, se ne sente associato un altro ovvero il principio DNSH. «Sì, il principio DNSH, che sta per "Do No Significant Harm", rappresenta un pilastro fondamentale all'interno della Tassonomia Ue», replica Roscino, «questo principio impone che **le attività economiche identificate come sostenibili non devono arrecare danni significativi a nessuno dei sei obiettivi**

ambientali stabiliti dalla Tassonomia. Il DNSH stabilisce criteri chiari per evitare impatti negativi sostanziali sulla mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento ad esso, la gestione sostenibile dell'acqua, la transizione verso un'economia circolare, la prevenzione dell'inquinamento e la protezione della biodiversità».

E tutto ciò stabilisce dei paletti per le imprese, che, prosegue l'esperto, così come gli investitori, «sono tenute a valutare attentamente l'impatto ambientale delle proprie attività, assicurando che i benefici ambientali non siano compromessi da eventuali danni significativi». In pratica, «il principio DNSH – conclude Roscino - promuove la responsabilità ambientale e contribuisce a garantire che le attività economiche identificate come sostenibili siano in linea con gli standard elevati richiesti per affrontare le sfide ambientali globali. In questo modo, la Tassonomia Ue non solo fornisce un quadro per l'identificazione di investimenti sostenibili, ma promuove anche una cultura di sviluppo economico in armonia con la tutela dell'ambiente».

TASSONOMIA: MAGGIORE APPEAL SU INVESTITORI E CONSUMATORI

Ma che implicazioni ha la Tassonomia sulle imprese? In primo luogo, spiega Roscino, «ridefinisce il panorama degli investimenti sostenibili e stabilisce

criteri chiari per identificare attività economiche ecosostenibili. Le imprese devono ora valutare attentamente - e divulgare - come le proprie attività si allineano agli obiettivi della Tassonomia». Perciò «non solo fornisce un orientamento per gli investitori e le istituzioni finanziarie che cercano opportunità sostenibili, ma impone alle imprese una maggiore responsabilità nella gestione delle loro pratiche ambientali. Le aziende sono chiamate a valutare l'impatto delle proprie attività sulla mitigazione climatica, sull'adattamento ambientale e su altri obiettivi ambientali, integrando la sostenibilità nel loro modus operandi».

Ma, in termini pratici, cosa porta? «Il rispetto della Tassonomia UE può comportare vantaggi competitivi, stimolando la fiducia degli investitori e dei consumatori consapevoli», sottolinea l'esperto, «tuttavia, richiede anche impegni significativi in termini di rendicontazione, trasparenza e adozione di pratiche aziendali rispettose dell'ambiente». In sintesi, **la Tassonomia Ue pone le imprese al centro di una transizione verso un'economia più sostenibile, richiedendo un cambiamento significativo nelle strategie e nelle operazioni aziendali**, e le ripaga con un maggiore appeal presso investitori e consumatori.

RENDIMENTO FINANZIARIO,

IMPATTO AMBIENTALE E SOCIALE

Parliamo ora dell'acronimo ESG, a cosa si riferisce e che significato ha? «Si riferisce a tre fattori chiave nell'ambito degli investimenti responsabili: Ambientale (Environmental), Sociale (Social) e di Governance (Governance)».

«Questi criteri forniscono una guida integrata per valutare le prestazioni e la sostenibilità di un'azienda o di un investimento». «Il fattore ambientale – prosegue l'esperto - si concentra sulle pratiche legate alla gestione delle risorse naturali, alle emissioni di gas serra e all'impatto ecologico complessivo; il fattore sociale valuta le politiche aziendali nei confronti dei dipendenti, delle comunità locali e delle questioni legate ai diritti umani; la governance riguarda la struttura e la trasparenza decisionale all'interno di un'organizzazione».

Ma anche in questo caso, quali sono i risvolti sulle imprese? «Gli investitori sempre più consapevoli considerano gli aspetti ESG come indicatori cruciali per valutare il rendimento a lungo termine e il rischio di un investimento», precisa Roscino. «L'integrazione di questi criteri non solo mira a promuovere pratiche aziendali sostenibili, ma contribuisce anche a mitigare il rischio reputazionale e a favorire la stabilità finanziaria». In sintesi, «l'ap-

proccio ESG è diventato una componente essenziale per gli investitori che desiderano promuovere non solo il rendimento finanziario, ma anche l'impatto positivo sul pianeta e sulla società».

ESG COME DRIVER DI CRESCITA A LUNGO TERMINE

Anche i criteri ESG implicano perciò tutta una serie di doveri da cui discendono però anche dei diritti. «Il rinnovamento del modello di business in linea con i criteri Ambientali, Sociali e di Governance (ESG) è diventato imperativo per le imprese che aspirano a una crescita sostenibile nel panorama aziendale contemporaneo», evidenzia Roscino, «l'integrazione degli aspetti ESG non solo risponde alle crescenti aspettative degli investitori, ma è anche cruciale per affrontare sfide globali come il cambiamento climatico e le preoccupazioni sociali».

E investire sull'ESG, chiarisce l'esperto, sul lato ambientale «spesso porta a risparmi operativi a lungo termine»; sul lato sociale «migliora l'immagine aziendale e contribuisce anche a costruire una forza lavoro impegnata e motivata» e «un'adeguata struttura di governance riduce i rischi e aumenta la trasparenza, guadagnando la fiducia degli investitori e degli stakeholder».

«Il rinnovamento del modello di business in conformità con i criteri ESG non solo dimostra un impegno verso una gestione aziendale responsabile ma è sempre più visto come un driver essenziale per la crescita e la sostenibilità a lungo termine. Aziende che abbracciano questa trasformazione non solo rispondono alle aspettative del mercato, ma si pongono anche in una posizione privilegiata per affrontare sfide future e capitalizzare sulle opportunità emergenti».

TASSONOMIA E ESG, LA COPPIA PERFETTA PER LA SOSTENIBILITÀ

La correlazione tra Tassonomia dell'Unione Europea e aspetti ESG rappresenta, pertanto, «una sinergia fondamentale nel panorama dell'investimento sostenibile». La prima, sintetizza Roscino, «fornisce un quadro normativo per classificare le attività economiche in base alla loro sostenibilità ambientale, definendo chiaramente criteri e obiettivi per promuovere la transizione verso un'economia più verde. Gli aspetti ESG, d'altra parte, costituiscono





un approccio integrato per valutare la performance complessiva di un'azienda sotto i profili ambientali, sociali e di governance».

«Incorporando elementi ambientali chiave, la Tassonomia Ue si allinea strettamente con il pilastro "Ambientale" degli standard ESG», prosegue, e allo stesso tempo «contribuisce alla componente "Governance" degli ESG attraverso la promozione della trasparenza e della rendicontazione accurata sulle attività sostenibili. La combinazione di questi strumenti crea un ambiente normativo e valutativo che guida gli investitori verso opzioni sostenibili, integrando la responsabilità sociale e ambientale nelle decisioni finanziarie». In sintesi, la Tassonomia Ue e gli aspetti ESG «collaborano efficacemente per sostenere la transizione verso un'economia più sostenibile e responsabile».

ESG COME VOLANO PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE

«L'integrazione dei criteri ESG rappresenta una chiave di volta nell'evoluzione delle imprese perché non solo offre una risposta alle crescenti aspettative etiche e ambientali, ma funge anche da volano di sviluppo e fonte di opportunità strategiche».

Sul versante ambientale, adottare criteri ESG si

gnifica posizionarsi in modo proattivo nella lotta al cambiamento climatico, ma non solo. «Le imprese possono abbracciare energie rinnovabili, ridurre le emissioni di carbonio e implementare pratiche sostenibili che non solo contribuiscono alla tutela dell'ambiente, ma spesso portano a significativi risparmi operativi e a una maggiore efficienza delle risorse».

Dal punto di vista sociale, «l'attenzione alle dinamiche ESG promuove la costruzione di relazioni positive con i dipendenti, le comunità locali e i clienti. Investire nel benessere dei dipendenti, promuovere la diversità e l'inclusione e sostenere cause sociali migliorano la reputazione aziendale e contribuiscono a costruire un marchio solido e positivo». La governance, infine, «si traduce in decisioni aziendali etiche, trasparenti e responsabili. Le imprese che abbracciano buone pratiche di governance attirano maggiormente la fiducia degli investitori, riducono i rischi associati a controversie legali ed etiche e favoriscono una gestione aziendale più efficace e sostenibile».

Ma l'adozione dei criteri ESG non è solo compliance, rappresenta anche "un'opportunità strategica". «Le imprese che li abbracciano si trovano spesso in una posizione più vantaggiosa nel mercato, attraggono investitori socialmente responsabili, si

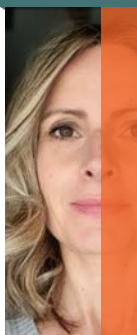
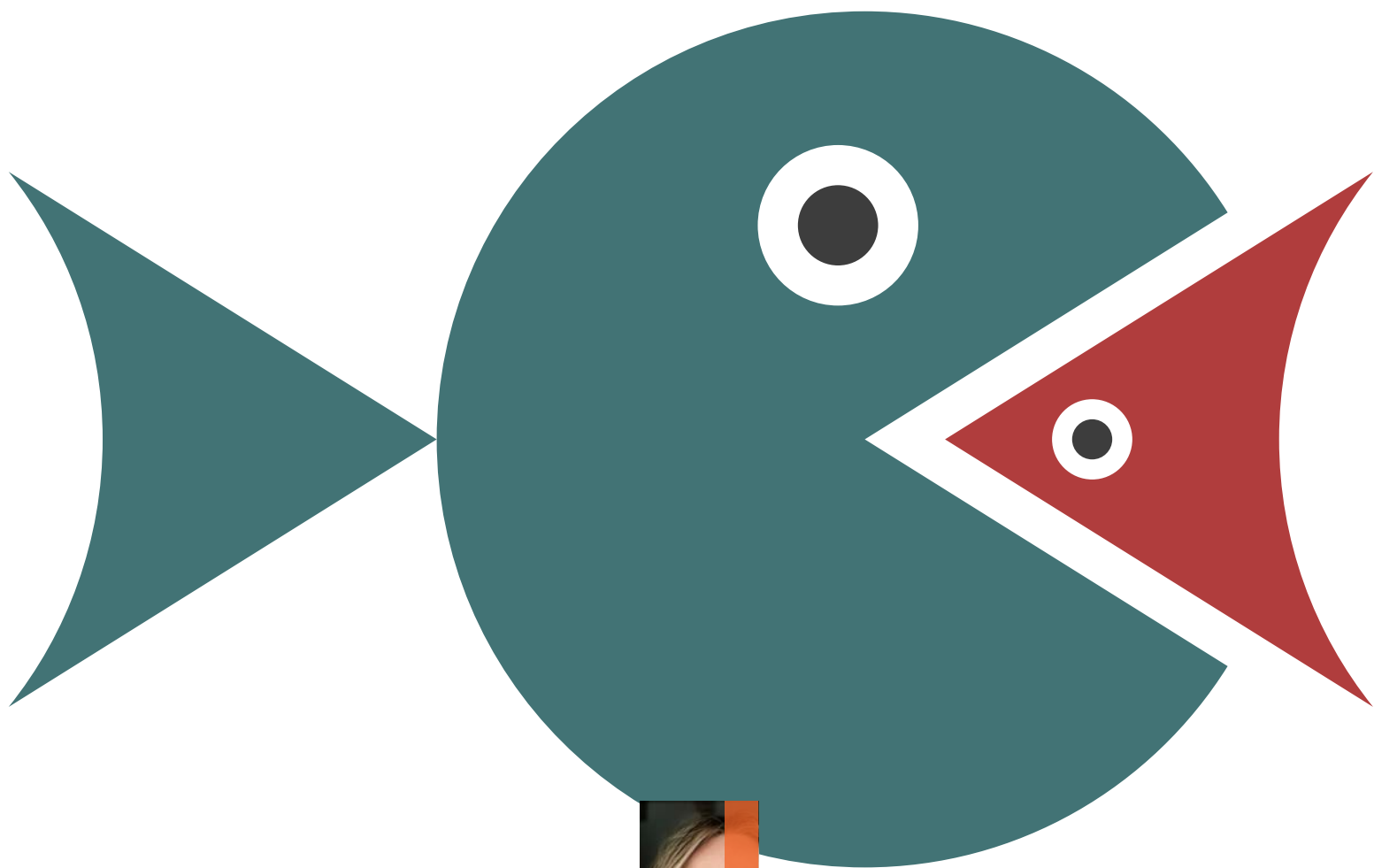


differenziano dai concorrenti e mitigano i rischi associati alle sfide ambientali e sociali». In sintesi, i criteri ESG «sono un catalizzatore per lo sviluppo delle imprese, offrendo un percorso verso una crescita sostenibile e responsabile (per esempio Criteri Ambientali Minimi, aumento del rating fino al 40% nei bandi pubblici, riduzione delle garanzie fidejussorie)».

Annarita **Cacciamani**

Silvia Cantele, docente di Modelli di business per la sostenibilità: «Investire in sostenibilità aiuta la competitività delle imprese. Necessario partire da un'analisi delle buone pratiche che già si applicano per rendicontarle e comunicarle alla comunità e agli stakeholder». E' il fattore-assessment

**Essere competitivi
sui mercati
europei?**
O si è sostenibili
o si è tagliati fuori



Silvia Cantele

Docente di Modelli di business per la sostenibilità all'Università di Verona

Investire in sostenibilità oggi porta benefici alle imprese. Questo a prescindere dalla dimensione dell'azienda. La sostenibilità porta sia **vantaggi economici immediati** (ad esempio bollette più leggere) sia **vantaggi competitivi sui mercati internazionali, vantaggi di immagine, di reputazione, di attrattività, di condivisione dei valori con i propri dipendenti e con il territorio.**

In particolare, **se si vuole lavorare con grosse imprese multinazionali ed esportare nei mercati europei, è necessario essere sostenibili altrimenti si rischia di essere tagliati fuori.** «Investire in sostenibilità porta diversi vantaggi. Il costo vale il beneficio, per lo meno in un orizzonte di medio e lungo periodo – afferma **Silvia Cantele, docente di Modelli di business per la sostenibilità** all'Università di Verona - Spesso non è necessario fare investimenti enormi. **Serve, però, capire cosa già si fa, avere dati, avere chiara la propria vision, comunicare le proprie azioni alla comunità e agli stakeholder. Facendo questa analisi, a volte ci si scopre più sostenibili di quello che si pensava».** Si chiama assessment e in Artser, la società di servizi di Confartigianato Imprese Territorio, è la prassi operativa.

ESSERE SOSTENIBILI

PER ESSERE COMPETITIVI

Qualunque player sul mercato oggi deve fare i conti con i criteri ESG, che rappresentano in sostanza la sostenibilità. «Essere sostenibili porta diversi vantaggi alle aziende, incluse le più piccole. È un fatto concreto, dimostrato anche in uno studio che ho condotto già cinque anni fa – spiega Cantele - I benefici non sono soltanto quelli economici portati da minori costi. Ce ne sono altri che possiamo definire indiretti che impattano sulla competitività. **Essere sostenibili porta vantaggi di immagine e di attrattività di talenti e crea condivisione di valori con i propri dipendenti e con la comunità. Questo aiuta ad essere competitivi, soprattutto se ci si è mossi in anticipo, perché si è percepiti come migliori e più affidabili.** Vale anche per le Pmi: **la sostenibilità incide in maniera positiva sulla competitività e sulla performance economico finanziaria».**

ESSERE SOSTENIBILI SENZA SAPERLO

Che oggi la sostenibilità, nelle sue declinazioni ambientali, sociali ed economiche, sia fondamentale per essere competitivi sui mercati ma anche per ottenere finanziamenti e liquidità è un dato di fatto. Le aziende più piccole spesso non sanno come muoversi per capire cosa fare e su cosa investire.

Fondamentale diventa, quindi, partire dall'analisi e dalla rendicontazione di ciò che già si fa.

«Le Pmi che sono fornitrici di grandi imprese sono obbligate a rispettare certi standard di sostenibilità. **Se si vuole lavorare con i grandi player internazionali e sul mercato europeo non si può prescindere da certi parametri altrimenti si è tagliati fuori e non si viene nemmeno presi in considerazione** – prosegue Cantele - Abbiamo aziende, anche piccole, che sono grandi eccellenze e che sono all'avanguardia anche su aspetti quali l'economia circolare e i diritti dei lavoratori. Spesso la difficoltà sta nell'avere chiaro ciò che si fa, nel darsi obiettivi, nel rendicontarli. Non sempre per essere sostenibili è necessario fare investimenti enormi o ottenere le certificazioni più costose. È necessario, però, **avere chiare le proprie azioni, rendicontarle e comunicarle per migliorare il proprio posizionamento, anche rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030**».

ESSERE SOSTENIBILI: DA DOVE INIZIARE

L'essere sostenibili o il diventarlo può sembrare una montagna alta da scalare. Da dove iniziare? «Serve **creare una cultura della sostenibilità**

all'interno dell'azienda. Un suggerimento che mi sento di dare è quello di **creare un gruppo di lavoro interno alla propria struttura che si occupi di capire quali buone pratiche**, anche inconsapevolmente, già si attuano. I dati vanno raccolti e messi nero su bianco, per poter capire la propria situazione e **valorizzare le proprie buone pratiche**, comunicandole alla comunità e al mercato. Sarebbe un primo passo importante perché consentirebbe di **ribaltare all'esterno il proprio valore, diventando più attrattivi sul mercato soprattutto estero**» sottolinea la docente.

Naturalmente, quando si investe in sostenibilità bisogna aver ben chiare le disponibilità in termini di budget e di risorse umane. **«Gli investimenti vanno ponderati molto bene**. Bisogna partire, come detto, dall'analisi dei dati, **capitalizzare ciò che già si fa e quindi pianificare il futuro dandosi obiettivi misurabili**. È un **cambio di vision nel quale bisogna coinvolgere tutti i dipendenti** perché deve essere condiviso e non imposto». Sostenibilità e competitività vanno quindi di pari passo: **«Sui mercati europei non si può prescindere da certi standard perché altrimenti si è tagliati fuori. Un investimento ponderato in sostenibilità porta benefici importanti sui mercati e sulla propria performance**».

Monica **Giambersio**

ESG, l'economia circolare conquista le Pmi

Chi non la fa esce dalla catena di fornitura

Insieme a Edoardo Croci,
professore dell'Università
Bocconi di Milano,
abbiamo approfondito gli
aspetti chiave che le Pmi
devono tener presente nel
momento in cui affrontano
un tema chiave come quello
della Circular Economy



Edoardo Croci

Professore dell'Università
Bocconi di Milano

La sostenibilità rappresenta il pilastro di tutte le politiche dell'UE. Si tratta di una strada ormai segnata per il futuro dell'economia europea, che si declina in modo sinergico in tre dimensioni: ambientale, economica e sociale. Di questo devono essere ben consapevoli le Pmi, che non possono trascurare questi temi, ma devono affrontarli in modo mirato per rimanere competitive e andare incontro a una richiesta sempre maggiore di riduzione dei consumi di materie prime e di riciclo.

Spesso, infatti, anche se le normative europee riguardano direttamente le grandi imprese, questi obblighi hanno ripercussioni su tutta la filiera e quindi anche sulle piccole realtà che, in quanto fornitori, devono rispettare i parametri ESG definiti a valle, per essere in linea con requisiti sempre più stringenti.

Di questi temi - e in particolare dell'economia circolare - abbiamo parlato con **Edoardo Croci, professore dell'Università Bocconi di Milano**, direttore del Sustainable Urban Regeneration (SUR) Lab e coordinatore dell'Osservatorio Green Economy del centro GREEN.

Perché è importante che le Pmi affrontino in modo mirato il tema dell'economia circolare?

Prima di tutto c'è un aspetto di compliance nor-

mativa legato al rispetto degli obblighi introdotti dall'Ue. Le Pmi devono essere consapevoli del fatto che ormai quella dell'economia circolare è una strada segnata, da cui non si tornerà indietro. Tutte le politiche europee vanno in questa direzione: dal Circular Economy Package, al Piano d'azione sull'economia circolare fino ad arrivare ai diversi aggiornamenti delle direttive sulla gestione degli imballaggi.

Poi c'è un aspetto legato all'efficienza dei cicli produttivi. In quest'ottica promuovere la circolarità vuol dire adottare un business model incentrato su un minor consumo di materie prime, su una minor produzione di rifiuti e su una progettazione basata sull'ecodesign, che intervenga a monte rendendo più semplice possibile il riciclo dei prodotti. Il tutto senza tralasciare la valorizzazione e la condivisione delle risorse in una logica di efficienza.

La valutazione dei fornitori sulla base dei parametri ESG è ormai un presupposto ineludibile per le aziende di grandi dimensioni. Perché è fondamentale che anche le Pmi siano in linea con questi requisiti?

Aderire ai principi dell'economia circolare e, in genere, adottare un modello produttivo sostenibile, è ormai un requisito fondamentale. Sia le grandi

aziende sia la Pubblicazione Amministrazione scelgono infatti i loro fornitori anche sulla base dei parametri ESG. In questo senso puntare sull'economia circolare - e su un approccio che ponga in primo piano lo sviluppo sostenibile - fa realmente la differenza.

Basti pensare che, ad esempio nella PA, il Green Public Procurement ha assunto negli ultimi anni un ruolo sempre più rilevante. Lo stesso discorso vale per la tassonomia europea, che tra i suoi criteri valuta anche le performance in termini di contributo all'economia circolare.

Non affrontare questi temi vuol dire ignorare le trasformazioni dei nostri modelli produttivi e di consumo, dove il tema della sostenibilità è diventato cruciale.

In generale le Pmi sono attente ai temi dell'economia circolare? Quali strategie devono mettere in atto queste aziende per affrontare in modo efficace queste sfide?

L'attenzione su questi temi c'è, ma sicuramente è necessario fare qualcosa di più. Le piccole e medie imprese sono toccate in diversi ambiti dagli sviluppi sull'economia circolare e devono valutarne in modo accurato i costi e le opportunità, ma anche i rischi legati a una mancata tematizzazione di questi aspetti.

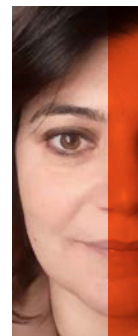
Tra gli aspetti più importanti da considerare ci sono ad esempio quelli legati all'accesso ai finanziamenti, ma anche alla formazione. Avere le competenze giuste è infatti uno strumento in più per approcciare l'ambito della sostenibilità in modo adeguato e migliorare la propria competitività.

Monica **Giambersio**

La competitività delle Pmi

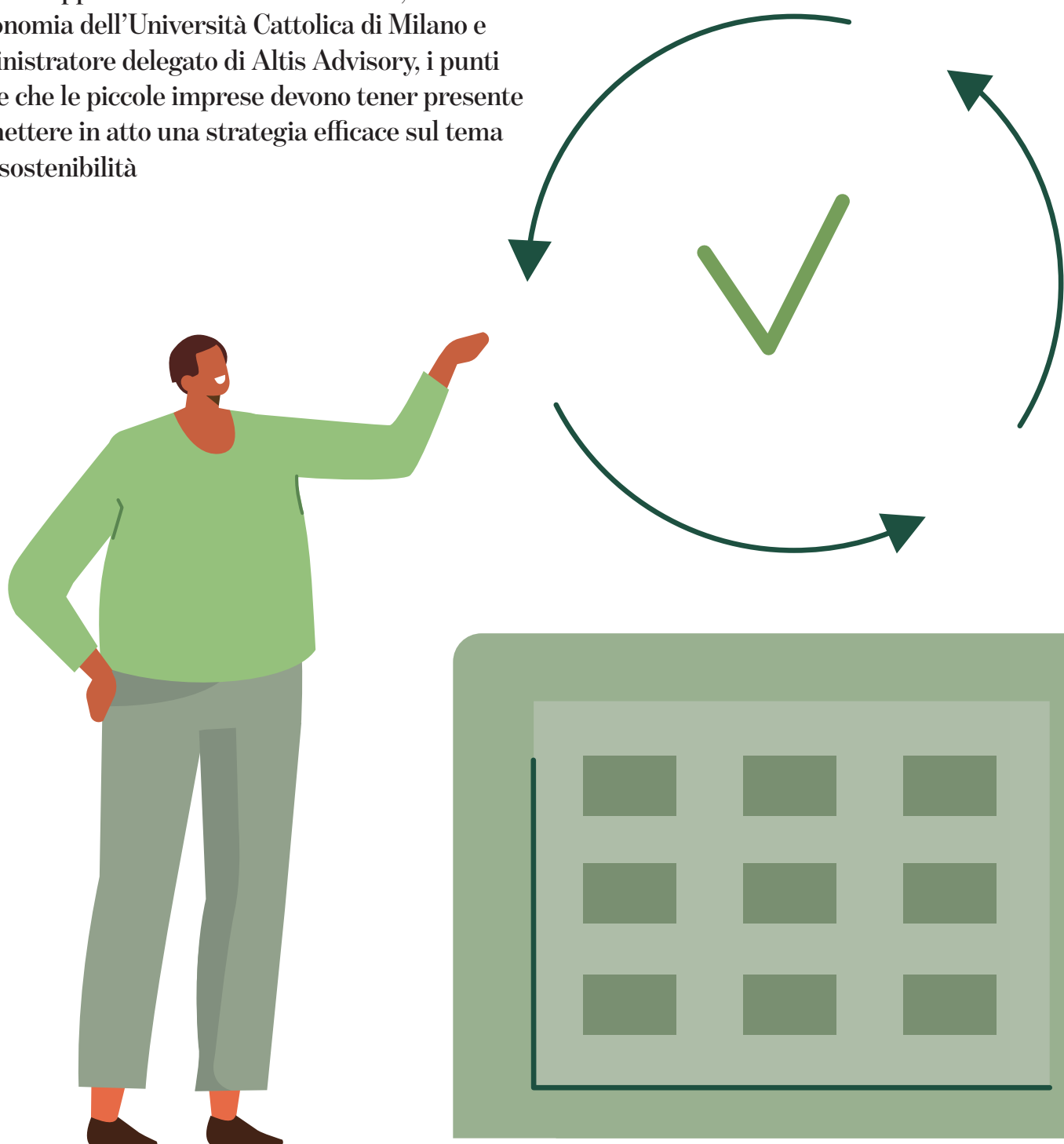
passa da un approccio mirato alla sostenibilità

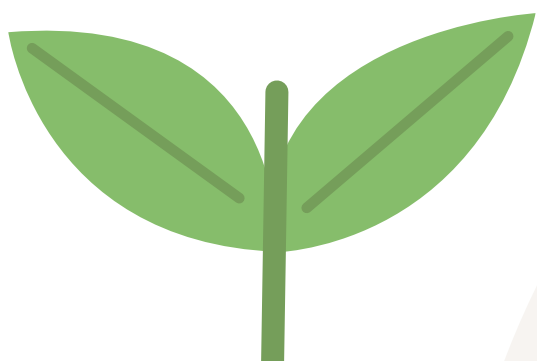
Abbiamo approfondito con Stella Gubelli, docente di economia dell'Università Cattolica di Milano e amministratore delegato di Altis Advisory, i punti chiave che le piccole imprese devono tener presente per mettere in atto una strategia efficace sul tema della sostenibilità



Stella Gubelli

Docente di economia
dell'Università Cattolica
di Milano





Le Pmi devono comprendere che le risorse dedicate alla sostenibilità non rappresentano un costo, ma un investimento per raggiungere un duplice risultato: da un lato ottenere dei ritorni nel lungo periodo, dall'altro andare incontro alle richieste di clienti sempre più attenti agli aspetti ambientali e sociali.

A tracciare questo quadro è Stella Gubelli, professoressa di economia dell'Università Cattolica di Milano e amministratore delegato di Altis Advisory, spin-off dell'Università Cattolica, che ha illustrato i vantaggi di un approccio mirato a questo ambito.

Perché è importante che le Pmi affrontino in modo adeguato il tema della sostenibilità?

Attualmente è in atto un'evoluzione normativa importante, legata all'approvazione della modifica della Direttiva europea sulla disclosure di sostenibilità (CSRD), che in Italia coinvolgerà in modo diretto una platea di 10mila aziende e in modo indiretto altre 120mila imprese. Il provvedimento prevede l'obbligo di trasparenza in ambito ESG per tutte le aziende/gruppi che rispondono ad almeno due

dei seguenti requisiti (a livello di singola Società o di Gruppo): la presenza di più di 250 dipendenti, un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un attivo SP superiore a 25 milioni di euro.

Si tratta ovviamente di un target che non corrisponde a quello della Pmi del settore artigiano. Tuttavia, queste novità normative avranno ricadute importanti anche sulle piccole realtà, perché le imprese di maggiori dimensioni saranno obbligate a rendere conto della propria filiera produttiva in base a un principio di responsabilità estesa, che dovrà coinvolgere nei percorsi di sostenibilità anche i fornitori. In quest'ottica anche la piccolissima impresa con dieci dipendenti, che rappresenta l'ultimo anello della catena di produzione, nel medio periodo sarà chiamata a dotarsi dei presidi minimi di sostenibilità per stare sul mercato.

Un altro tema chiave è poi quello dell'accesso ai finanziamenti. Anche in questo caso alla base c'è una spinta normativa legata all'applicazione delle linee guida dell'Autorità Bancaria Europea. In sostanza le banche sono invitate a valutare le aziende che richiedono dei finanziamenti anche dal punto di vista della sostenibilità. Se un'azienda dimostrerà il proprio approccio alla sostenibilità in modo adeguato potrà accedere più facilmente finanziamenti e, in seconda battuta, guadagnare uno sconto sul tasso di interesse.

In concreto come le piccole imprese possono dimostrare i risultati raggiunti in ambito sostenibilità?

Non è necessario, soprattutto se parliamo di piccolissime imprese, che vengano fatti investimenti per realizzare un bilancio di sostenibilità strutturato. È però fondamentale dimostrare con i dati l'intenzionalità del percorso intrapreso per aderire a modelli produttivi sostenibili. Le imprese devono far capire agli interlocutori esterni che le loro scelte si inseriscono in una strategia aziendale che considera la sostenibilità un presupposto ineludibile.

Come deve essere invece affrontato il tema delle certificazioni?

Quello delle certificazioni è sicuramente un mondo interessante, strettamente collegato al tema della sostenibilità. Questi strumenti supportano il processo di definizione degli obiettivi e l'avvio di un sistema di monitoraggio che consente di dimostrare i risultati raggiunti dall'impresa. Tuttavia, non bisogna fermarsi a singole certificazioni in determinati ambiti, come ad esempio quello della parità di genere o delle efficienze energetiche.

La sostenibilità si caratterizza infatti un approccio olistico che non richiede alle aziende di avere eccellenze esclusivamente in certi ambiti trascurandone completamente altri. In sintesi bisogna abbandona-

re una visione parcellizzata e inserire le certificazioni nel quadro più ampio di una visione organica che declini in modo efficace le tre dimensioni della sostenibilità: economica, ambientale e sociale.

A livello generale, va poi sottolineato come, oltre ai benefici economici legati, ad esempio, alla mitigazione dei costi (ottenuti ad esempio con processi di efficientamento energetico), ci siano vantaggi importanti anche in termini di opportunità di business e di miglioramento della reputation. Quest'ultimo tema è molto importante in una fase come quella attuale in cui le imprese fanno fatica ad attrarre talenti.

In particolare quali sono gli ambiti in cui si può declinare binomio virtuoso tra sostenibilità e reputation?

Oltre alla maggiore attrattività per i talenti, un altro vantaggio legato a una buona reputation sul tema sostenibilità è l'opportunità per l'azienda di attivare sul territorio delle relazioni positive che le consentono poi una maggiore capacità d'azione.

Infine un altro aspetto chiave da non trascurare sono i rischi reputazionali legati a una mancata attenzione ai temi della sostenibilità. In ambito sociale, ad esempio, si può citare la questione della sicurezza sul lavoro.

Nel nostro viaggio alla scoperta dei parametri ESG, ci focalizziamo sulla “E”. Stefano Pogutz, docente di Practice di Corporate Sustainability alla SDA Bocconi School of Management: «La maggior parte dei grandi investitori, ormai, si basa proprio sui parametri Esg nella scelta dei propri interlocutori. La sostenibilità non costa di più»

Nadine Solano

ESG, Environmental:

«La svolta green non è un costo addizionale, ma un’opportunità»



ENVIRONMENT

Environmental, social governance: **i parametri Esg non sono il futuro prossimo delle aziende, ma il presente.** Lo scenario è cambiato, i valori non economici devono assumere la medesima importanza di quelli economici, al fine di perseguire una crescita sostenibile a tutto tondo. Che passa anche – e appunto – dalla valutazione dei rischi ambientali, sociali e di governance. Solo così si può garantire un'effettiva continuità aziendale ed è possibile ampliare i propri orizzonti, mantenendosi competitivi e attirando investitori. Ciò vale per tutte le aziende, grandi e piccole, senza eccezioni. Chi resta indietro riguardo a queste tematiche e ai relativi interventi, è destinato a pagare un amaro scotto.

Ma la verità è che molte Pmi si dibattono ancora tra grandi dilemmi. Si chiedono cosa si intenda esattamente per Esg, come introdurre tali criteri, quali standard implementare. Quali azioni intraprendere. Ebbene, una corretta informazione è la strada principe. **In questa sede ci focalizzeremo**

sulla E di Environmental, ovvero sulle tematiche strettamente legate all'ambiente. Sui fattori che permettono di valutare quanto sia sostenibile l'attività di un'azienda. E sui motivi per cui essere "Environmental compliant" è oggi fondamentale. Ne abbiamo parlato con **Stefano Pogutz, docente di Practice di Corporate Sustainability alla SDA Bocconi School of Management** e direttore del programma internazionale Full-Time MBA di SDA Bocconi.

I DUE GRANDI FATTORI CRITICI

A proposito di Environmental, spiega Stefano Pogutz, ci sono innanzitutto due grandi fattori critici: «Il cambiamento climatico, dinanzi al quale la transizione energetica diventa una priorità, e la circolarità. Che implica un'ottimizzazione dell'uso delle risorse. Quindi l'impatto-rischio legato al clima e l'impatto-rischio legato all'uso delle risorse: sono queste le dimensioni prevalenti della E».

Cosa significa per una Pmi? Inevitabilmente, ma-

ESG



Stefano Pogutz

Docente di Practice di
Corporate Sustainability
alla SDA Bocconi
School of Management



SOCIAL

turare una serie di consapevolezze. Anche perché «la logica stringente, nella componente finanziaria, spinge l'investitore a chiedere massima trasparenza circa le attività svolte dall'azienda in relazione al tema delle risorse». Questo è un concetto chiave, che va assimilato bene.

La maggior parte dei grandi investitori, ormai, si basa proprio sui parametri Esg nella scelta dei propri interlocutori. Perché necessitano di adeguarsi alle normative vigenti e spesso si sono ufficialmente prefissati importanti obiettivi nel breve termine, a cominciare dall'impatto zero. Di conseguenza, un'azienda che – per esempio – utilizza energia non derivante da fonti rinnovabili rappresenta un soggetto a rischio. Troppo a rischio: meglio passare oltre. «È quindi un processo a cascata – continua Pogutz – e spesso le Pmi sono tirate dentro per il loro ruolo di fornitori».

GLI INPUT CHE ARRIVANO DALLE DIRETTIVE INTERNAZIONALI

Ma se è vero che da una parte «il rischio è quel-

lo di non avere competenze per affrontare questo tipo di trasformazione», dall'altra «per cercare di parametrare il comportamento delle aziende il regolatore sta dando una serie di impulsi che le spingono a rendicontare».

Basti pensare alla direttiva Csr (Corporate sustainability reporting directive) introdotta dall'Unione Europea, che si traduce in una serie di nuove regole in materia di reporting di sostenibilità delle imprese e che di recente è stata estesa proprio ai fornitori. Ma anche alla tassonomia, ovvero al sistema di classificazione stabilito dalla stessa UE per determinare fino a che punto un'attività economica sia sostenibile. Tutte le direttive riguardano anche le Pmi, perché la sostenibilità ha ormai raggiunto lo status di driver strategico per la creazione di valore e competitività nel lungo periodo.

Ma c'è un altro ostacolo: «Molte Pmi – spiega Pogutz – tendenzialmente continuano a vedere la

sostenibilità soltanto come un costo addizionale. E lo stesso vale per l'innovazione e la ricerca». Come se non bastasse, «sono poco propense a cambiare perché una quota rilevante ha beneficiato di investimenti fatti dai fondatori». Un po' come cullarsi negli allori, senza riuscire a puntare lo sguardo più in là. Le eccezioni non mancano, puntualizza il docente, «c'è una quota che non teme l'agilità del cambiamento, che anzi ha colto l'opportunità e già traguardato la sostenibilità. **Aziende che hanno saputo interpretare i trend in modo più intelligente, investito nelle rinnovabili e ottimizzato i cicli produttivi, abbattendo le emissioni. E ottenendo molti più benefici rispetto ai concorrenti: chi si allinea aumenta la propria quota di mercato, ma è anche meno esposto all'aumento dei prezzi delle materie prime**».

«La retorica è che la sostenibilità costa di più, ma si tratta di una lettura sbagliata. Lo dimostrano le ricerche analitiche di tanti brand in crescita».

L'IMPORTANZA DEI CONSUMATORI

Non solo. L'applicazione dei criteri che definiscono la E di Environmental porta a usufruire di altri vantaggi legati al consumo: «Le giovani generazioni sono sempre più interessate a fare acquisti in aziende che hanno queste caratteristiche, i prodotti green hanno incrementato le quote di merca-

to. Si sta creando una frattura tra i grandi cluster, di conseguenza una netta divisione tra chi ha perso valore di acquisto e chi invece l'ha nettamente aumentato». Per la Pmi che si trova dalla parte giusta della filiera, i risultati sono degni di nota. **«La sostenibilità sta presentando il conto», riflette Pogutz. E continuerà a farlo.**

Torniamo al seguente concetto: la sostenibilità è un costo addizionale. Questa visione poteva avere qualche fondamento 25 anni fa, se non di più. Adesso non ha davvero più senso, «anche perché sono cambiate tre condizioni: il mercato è interessato a questi prodotti; se non ti adegui è un problema tuo, vuol dire che sei miope. Ma sarai fuori dal mercato entro 5-6 anni. E ancora, l'attenzione degli investitori è oggi un moltiplicatore tra entrate e uscite molto elevato, basilarare nella prospettiva di crescita. Terzo: il regolatore impone nuovi requisiti per la rendicontazione, tramite tasse e costi economici vincola a inquinare di meno». È chi non si sintonizza, mantenendo un asset obsoleto, a spendere di più. Mentre i concorrenti risparmiano: la visione è quindi da capovolgere.

DA DOVE COMINCIARE

Una volta compresa l'importanza della E di Esg e deciso di rispondere al meglio dinanzi a un mercato che cambia, cosa fare? Da dove cominciare?

«Occorre – risponde Stefano Pogutz – essere capaci di identificare le priorità in funzione del settore in cui si opera, dell'attività che si svolge, dei clienti e dei mercati. **Quindi individuare gli elementi critici e cominciare a porre rimedi, per esempio sviluppando la circolarità dei rifiuti e delle risorse**». Da non trascurare è la compliance aziendale: «Bisogna essere in regola».

Quindi, consigliabile è valutare quali opportunità si possano aprire facendo determinati investimenti e capire se ci sia un'esposizione a rischi non facendo determinate cose. Considerare i rischi sia materiali che finanziari è un altro step importante.

Compiuta una prima analisi di questo tipo, si interviene a valle. Tramite l'acquisizione di competenze e strumenti. Un supporto esterno, proveniente ad esempio a un'associazione di categoria, può davvero essere di grande aiuto; **«una risorsa esterna, preparata e illuminata, che si affianchi alla famiglia» diventa assai preziosa.**

Infine, si identificano le azioni con cui procedere in un periodo che copra alcuni anni. «Non servono pressioni forti, alcune cose vanno fatte subito e per altre c'è più tempo. Nessuno ha la bacchetta magica». **L'importante è iniziare.**

Andrea **Camurani**

Comunità energetiche rinnovabili, settore chiave per la transizione ecologica italiana

Insieme al presidente
del Gse Paolo Arrigoni
abbiamo tracciato un
quadro del comparto,
approfondendo i vantaggi
della mappa interattiva
delle cabine primarie,
online dal 29 settembre



Paolo Arrigoni
Presidente del Gse

Le comunità energetiche rappresentano un settore centrale per la transizione ecologica del nostro Paese.

Tuttavia, per permettere a questo modello di produzione e consumo di energia di dispiegare appieno tutto il suo potenziale, è fondamentale completare il quadro normativo relativo al comparto. In quest'ottica una delle misure più attese è il decreto del Mase sull'incentivazione delle CER, attualmente al vaglio dell'Ue che, tra i vari punti, prevede l'estensione alle cabine primarie del limite geografico di appartenenza a una determinata comunità energetica.

Fino alla data di entrata in vigore del decreto ministeriale è invece valida la disciplina transitoria, definita dalla Delibera 318/2020/R/eel dell'ARERA, che limita le configurazioni ammissibili alla cabina secondaria.

Proprio in vista di questo importante cambiamento lo scorso 29 settembre il GSE ha messo online la mappa interattiva delle cabine primarie, prevista dal Testo Integrato sull'Autoconsumo Diffuso (TIAD).

Di questo strumento - e in generale delle opportunità legate alle comunità energetiche - abbiamo parlato con il presidente del GSE Paolo Arrigoni.

Partiamo dalla mappa interattiva delle cabine

primarie. Qual è in concreto l'importanza di questa piattaforma?

La mappa è, insieme al decreto del MASE, uno degli strumenti chiave per imprimere una forte accelerazione allo sviluppo delle CER nel nostro Paese. Con l'arrivo del decreto attuativo, la cabina primaria diventerà infatti il perimetro entro il quale sviluppare le comunità energetiche, o più in generale le configurazioni di autoconsumo per la condivisione di energia rinnovabile. **Si tratta di un importante passo avanti, perché verrà ampliata l'area geografica dei soggetti che potranno partecipare a una CER.**

Il ministro Pichetto Fratin ha detto che le ultime interlocuzioni tra le strutture del ministero e gli uffici della Commissione Europea sul decreto di incentivazione sulle CER dovrebbero consentire, a stretto giro, di giungere ad una conclusione positiva dell'iter per il via libera sul provvedimento. Qual è l'importanza di questa misura?

Il decreto ministeriale è una misura centrale, perché interviene in diversi ambiti, tra cui, ad esempio, la nuova tariffa incentivante dell'energia condivisa e le modalità per richiedere i contributi in conto capitale stanziati con il PNRR. Il provvedimento

rappresenta lo strumento principale di quell'insieme di norme per promuovere la crescita delle CER in Italia e favorire il processo di transizione ecologica.

In generale come le comunità energetiche favoriscono il percorso di transizione ecologica del nostro Paese?

Le comunità energetiche hanno un ruolo centrale da diversi punti di vista. Il loro sviluppo darà una forte accelerata alla diffusione di nuovi impianti rinnovabili, permetterà di ridurre le emissioni, stimolerà modelli di produzione e consumo di energia virtuosi e renderà la rete elettrica più resiliente nella gestione dei picchi di domanda.

Un altro aspetto chiave sono i vantaggi in ambito sociale, legati alla riduzione dei costi delle bollette energetiche e al contrasto al fenomeno della povertà energetica. Su quest'ultimo tema si possono citare, a titolo di esempio, tutti quei progetti che coinvolgono gli alloggi di edilizia residenziale pubblica.

Tuttavia, per permettere a scenario virtuoso di dare i suoi frutti, è fondamentale porre al centro i territori.

Nadine **Solano**

Environmental, social e governance: questi i tre criteri di valutazione che corrispondono all'acronimo ESG. Insieme al professor Giancarlo Giudici, docente di Corporate finance al Politecnico di Milano – School of management abbiamo approfondito la S, che riguarda sia il lavoro che i rapporti con l'esterno



Giancarlo Giudici
Docente di Corporate
finance al Politecnico
di Milano – School
of management

L'ESG nel dettaglio: per essere **“Social”** bisogna guardare il benessere dell'azienda. E non solo

Environmental, social e governance: questi i tre criteri di valutazione che corrispondono all'acronimo ESG. Una strategia che prescinde dai parametri finanziari e sposta invece il focus sulla sostenibilità delle aziende. Fissando subito un concetto chiave. Realmente "sostenibile" si può definire un'azienda che riduce il proprio impatto ambientale grazie a una serie di pratiche virtuose, certo. Ma poi va oltre. Definendo un governo societario basato sulla separazione dei poteri, compiendo scelte di gestione trasparenti e responsabili. E concentrandosi anche sul proprio impatto sociale, guardando alle dinamiche interne e al contempo volgendo l'attenzione all'esterno. Proprio a quest'ultimo proposito, abbiamo approfondito la S di Social con **Giancarlo Giudici, docente di Corporate finance al Politecnico di Milano – School of management.**

GRI 400: UN RIFERIMENTO IMPORTANTE

Verificare quanto e come i valori legati alla strategia ESG vengano rispettati dalle grandi aziende è semplice, perché sono obbligate a pubblicare una

rendicontazione dei dati. Obbligo che invece non sussiste a proposito delle Pmi, per cui l'indagine può risultare difficoltosa. Ma il punto è anche un altro. Il punto è che se ormai l'acronimo ESG è parte integrante del modus operandi delle prime, le altre hanno difficoltà.

«Una grande impresa, proprio perché più strutturata – spiega Giudici – possiede tutti gli strumenti necessari per essere sostenibile, competenze tecniche in primis. Le Pmi, anche se il tema in sé non presenta differenze significative, sono invece meno predisposte dal punto di vista organizzativo. Spesso non possiedono quelle competenze tecniche e non sanno dove recuperare informazioni che siano davvero utili».

A proposito di informazioni, il Professore dà un riferimento prezioso: «Gli standard Gri, cioè definiti dal Global reporting initiative e a cui fanno riferimento molte imprese». Insieme a lui, dunque, soffermiamoci sui **Gri 400. Che corrispondono all'formativa in ambito sociale.**

ESG



SOCIAL

IL TEMA DELLA FORZA LAVORO

Possiamo dividere le best practices riconducibili alla S di Social in due macrocategorie: quelle riguardanti l'interno, dunque la forza lavoro, e quelle che definiscono il rapporto con l'esterno.

«Alla prima categoria – commenta Giudici – è riconducibile innanzitutto la policy dell'impresa rispetto alle assunzioni. Per esempio, quanti sono i neo-assunti, come avviene il turnover, quante sono le assunzioni e tempo determinato e indeterminato».

Un peso tutt'altro che trascurabile hanno le relazioni sindacali e fondamentale è il tema della sicurezza e della salute sul lavoro: «Per fare un altro esempio, quanta attenzione si pone per evitare incidenti o ridurre il rischio che i dipendenti si ammalinino; quanti incidenti gravi si registrano, eventualmente, durante l'anno».

Entra anche in gioco la formazione: «Quanti e quali corsi, quante ore dedicate». Il Gri 405 riguarda invece la Diversity and equal opportunity: «Qual è la differenza tra il salario medio degli uomini e quello delle donne a parità di mansioni; il numero

di uomini e donne assunti, le rispettive percentuali nel Consiglio di amministrazione. La convivenza di retroterra culturali differenti».

I RAPPORTI CON L'ESTERNO

Ma un'azienda sostenibile e virtuosa sa come declinare la S dell'acronimo ESG anche nei rapporti con l'esterno. «Uno dei parametri Gri – continua Giudici – è il lavoro minorile. In Italia, per fortuna, non rappresenta un allarme sociale; si tratta piuttosto di indagare come operino i fornitori dall'estero». E arriviamo così a un'altra questione di primaria importanza: comprendere se i diritti delle popolazioni locali vengano rispettati o se invece si tratti di lavoratori sottopagati, sfruttati, peggio ancora maltrattati. L'aggancio anche al commercio equo solidale, facile dedurlo, è immediato. C'è da fare attenzione, perché si può essere sostenibili direttamente ma non indirettamente. E anzi, ritrovarsi complici di pessime condotte.

Ma andiamo avanti. **Bisogna tener conto inoltre dell'ordine pubblico, della salute e sicurezza dei**



GOVERNANCE

clienti. Più in generale, del rapporto con i consumatori: «Si valuta la trasparenza, che passa dalle informazioni riportate sulle etichette ma anche dalla visione – veritiera o fasulla – che l'azienda dà di sé e dei suoi prodotti. Il contatto con il cliente è un ulteriore valore aggiunto». E al cliente è doveroso assicurare la massima privacy: anche questo vuol dire Social.

UN INTERESSE CRESCENTE

No, non è facile per una Pmi mettere in atto i parametri legati alla S come alle altre lettere che compongono l'acronimo in questione. Un *modus operandi* a 360 gradi che però comporta numerosi vantaggi, in primis a livello di competitività e reputazione. «Il dato positivo – commenta Giudici – è che stanno comunque manifestando un interesse crescente. **Aumenta il numero di Pmi che davvero credono nell'ESG,** nella consapevolezza che il tema della sostenibilità è ormai imprescindibile».

Vero anche che le piccole e medie imprese trovano un forte input importante pressione. Esercita-

ta dai clienti ma anche dai finanziatori. «Le grandi imprese – ribadisce il docente – sono tenute a rendicontare, dimostrare quanto il loro operato sia conforme agli indicatori ESG. **Questo significa anche che, se tra i fornitori ci sono aziende non sostenibili, è un problema.** Che naturalmente si riflette anche sulle aziende stesse». Il rischio di rimanere fuori gioco, in altre parole, è fin troppo concreto.

Sull'altro fronte ci sono le banche, che sempre più spesso richiedono riscontri oggettivi in merito all'ESG prima di concedere prestiti. E concederli solo alle realtà imprenditoriali sostenibili è ormai una prassi. Pressioni, sì, ma positive. Che diventano incentivi determinanti.

Annarita **Cacciamani**

Strategia e comunicazione: i pilastri per una Pmi che investe sulla “S” di ESG

Oggi non è più solo l'ambiente a distinguere e a rendere alta la reputazione di una azienda. Si parla anche di ambito sociale. Patrizia Gazzola (Insubria): «Investire sul benessere dei dipendenti e della comunità aiuta ad attrarre e mantenere talenti»



Il paradigma ESG attribuisce la stessa importanza alla sfera **ambientale**, a quella **sociale** e alla **governance** aziendale anche se spesso quando si parla di sostenibilità si fa riferimento all'ambiente. Ma la S cosa significa? Ce lo spiega **Patrizia Gazzola, professoressa ordinaria di Business Administration all'Università dell'Insubria**.

«La S riguarda fondamentalmente i **diritti umani e l'equità**. Si focalizza sui **rapporti di un'organizzazione con le persone, siano esse interne o esterne, sulle sue politiche, le strategie e sulle azioni intraprese che hanno un impatto sui diversi stakeholder** – spiega - Queste attività hanno un impatto importante soprattutto dal punto di vista reputazionale». Come può muoversi, quindi, una Pmi che vuole approcciarsi alla S? «Ci sono due elementi fondamentali – prosegue la docente - **strategia e comunicazione**. Ciò che si fa deve essere inserito in una strategia a lungo termine, comunicato e rendicontato».

LA S DI ESG: L'IMPATTO SOCIALE DI UNA PMI

Come detto, la S riguarda fondamentalmente i

diritti umani e l'equità. Possono ad esempio rientrare nella "S" le **attività rivolte alla riduzione delle disuguaglianze, alla riduzione del gender gap, alla creazione di opportunità volte a conciliare famiglia-lavoro o più in generale al miglioramento della qualità della vita**.

«Le aziende che non considerano i dipendenti come delle risorse o che hanno una scarsa attenzione per la comunità in cui operano difficilmente riusciranno a mantenere i loro equilibri – spiega Gazzola - In questi casi le organizzazioni dovranno fare i conti con un alto rischio reputazionale».

L'impatto sociale di una Pmi può essere **interno** e pertanto orientato ai propri dipendenti e collaboratori, e/o **esterno** orientato alla comunità locale. «In generale – sottolinea ancora la docente - fa riferimento all'efficacia dell'attività sociale svolta e considera la capacità dell'impresa di produrre un effetto positivo e duraturo sui soggetti ai quali si riferisce».

I metodi utilizzati per misurarla sono sia qualitativi che quantitativi e possono prevedere un sistema

di indici e indicatori di impatto.

I VANTAGGI DELL'IMPEGNO SOCIALE PER UNA PMI

Le Pmi possono di certo avere un ritorno in termini di **immagine** e di **reputazione**. «Attività sociali rivolte a sostenere il territorio in cui operano e ad applicare politiche finalizzate a migliorare il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei propri dipendenti hanno un impatto importante sulle famiglie dei dipendenti e sulla comunità locale – sottolinea - Questo coinvolge non solo le imprese ma anche tutta la catena della fornitura. Anche per questo motivo, **l'attenzione si sta progressivamente spostando dalle singole imprese all'intera filiera**».

ESSERE COMPETITIVI E ATTRARRE TALENTI

Promuovere un ambiente lavorativo inclusivo e con attenzione alla parità di genere è cosa non semplice, ma oggi necessaria. «Da un lato la presenza di un numero equilibrato di donne e uomini in un'azienda aumenta la **diversità delle idee, delle prospettive e delle esperienze** – commenta Gazzola - Ciò può portare a soluzioni più innovative e creative e quindi l'ambiente lavorativo diven-

ta più stimolante. Inoltre, **l'immagine dell'azienda ne risulta influenzata positivamente: un'azienda che sceglie di promuovere la parità di genere può essere vista come all'avanguardia. Ciò può aiutare ad attirare e trattenere talenti**».

COMUNICAZIONE E STRATEGIA

Oggi l'investimento sul sociale è imprescindibile per ogni impresa. Basti pensare che le grandi imprese escludono dai propri fornitori aziende che non rispettano i criteri ESG e che anche le banche tengono conto dei parametri ESG nell'erogare finanziamenti.

Le Pmi dovranno essere protagoniste su 2 fronti:

- » Quello della **strategia**: «Le Pmi dovrebbero **incorporare la gestione dei rischi e le opportunità legate all'aspetto sociale dell'ESG nella strategia** in modo che non appaia come mera solidarietà ma come un impegno duraturo».
- » Quello della **comunicazione**: «**Le Pmi dovrebbero comunicare il loro impegno sociale con lo strumento adeguato**, che va dalla rendicontazione non finanziaria al bilancio integrato».

DIVERSITY EQUITY INCLUSION

Giuliano **Terenzi**

Integrazione, equità e inclusione: il fattore ESG accelera le aziende “social”

Da uno studio Iulm le scelte delle imprese: lavoro flessibile, formazione per sensibilizzare su pregiudizi, cultura del rispetto di tutte le diversità, programmi per sostenere l'equilibrio vita-lavoro e il benessere delle persone, partnership e certificazioni



Silvia Ravazzani

Professoressa e direttrice
scientifica della ricerca CERC

In Italia, c'è un crescente dibattito riguardante la diversità, l'equità e l'inclusione. Questo fenomeno è alimentato dai cambiamenti nella composizione sociale, da iniziative esemplari da parte di alcune aziende e dalle nuove prospettive verso la sostenibilità, un aspetto sempre più centrale per le imprese del momento attuale.

Per studiare in profondità l'impegno delle aziende italiane sul fronte della diversità, dell'equità e dell'inclusione, il CERC (Centre for Employee Relations and Communication) dell'Università IULM, da sempre attento a queste dinamiche, propone uno studio che si inserisce perfettamente in un filone di ricerca emergente che sottolinea l'importanza di comprendere contestualmente gli approcci verso la gestione di queste tre specifiche e fondamentali tematiche.

In aggiunta, questo studio esplora un aspetto spesso troppo trascurato dalla ricerca: il ruolo cruciale della comunicazione. Quest'ultima non solo aiuta a costruire specifiche idee riguardo alla diversità all'interno delle organizzazioni e nella società nel suo insieme, ma anche a diffonderle.

Per approfondire queste tematiche ed entrare nello specifico della ricerca abbiamo intervistato Silvia Ravazzani, professoressa e direttrice scien-

tifica della ricerca CERC.

Quali sono i motivi di questa ricerca sulla Diversity Equity & Inclusion e qual è stata la metodologia che è stata applicata?

Lo studio Diversity Equity & Inclusion - Stato dell'arte e prospettive per le aziende italiane è stato condotto dal Center for Relations and Communication che è il Centro di ricerca dell'Università IULM, focalizzato sui temi delle relazioni e della comunicazione con i collaboratori.

Questa ricerca ha avuto come obiettivo principale quello di ricostruire l'impegno delle aziende italiane su questo fronte e, tramite il confronto con i risultati di un'indagine analoga di cui mi ero già occupata nel 2010, ha consentito anche di rilevare l'evoluzione dell'impegno delle aziende a favore della diversità nel tempo.

Perché abbiamo voluto studiare questo tema? Abbiamo assistito in questi anni a una crescente attenzione da parte della società e delle organizzazioni, dovuta a diversi fattori. Ne cito solo alcuni conosciuti da tutti:

- » L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.
- » I criteri di ESG con cui le aziende sono chiamate a misurarsi.
- » La pandemia, che ha generato questa maggio-

BITY

Y

EST

CO

ON

re attenzione ai temi di qualità sostenibilità nel binomio vita lavoro.

- » L'entrata nel mondo del lavoro delle nuove generazioni che sono sempre più sensibili a questi temi.

La nostra ricerca si è focalizzata sulle figure responsabili della gestione DEI nelle aziende italiane si è svolta in due fasi: una fase qualitativa con focus group e interviste svolta nel 2022, che ha coinvolto 13 aziende, 21 partecipanti in totale e una seconda fase quantitativa basata su un'indagine su campione svolta nell'estate di quest'anno del 2023, che ha coinvolto centotré aziende.

Su quali aspetti le aziende italiane si sono concentrate maggiormente e quali azioni pratiche si sono dimostrate efficaci nel promuovere l'equità e l'inclusione sul luogo di lavoro?

Le aziende italiane investono in DEI principalmente per valorizzare la varietà delle caratteristiche individuali, aumentando così la capacità di competere e innovare.

Tra gli obiettivi ci sono anche la garanzia di un trattamento equo e la risposta alle aspettative di comportamenti responsabili riguardo l'integrazione della diversità.

Le dimensioni prioritarie di intervento sono genere, genitorialità e orientamento sessuale. Tuttavia, le aziende lavorano anche su altri aspetti, come condizioni di malattia e disabilità, questioni generazionali e diversità religiosa.

Le pratiche di supporto sono numerose e possono essere sintetizzate in:

- » lavoro flessibile,
- » formazione per sensibilizzare su pregiudizi e creare così una cultura del rispetto di tutte le diversità
- » programmi per sostenere l'equilibrio vita-lavoro e il benessere delle persone
- » le partnership e le certificazioni

Infine, per il cambio culturale, è emerso come fondamentale il **ruolo svolto dalla comunicazione interna**, mentre la comunicazione esterna è meno utilizzata per evitare il rischio di 'diversity washing', preferendo consolidare prima internamente la cultura della diversità.

In che modo le aziende hanno coinvolto attivamente i dipendenti nel processo di promozione della diversità, equità e inclusione, e quali sono stati i risultati ottenuti in termini di coinvolgimento e partecipazione?

Il nostro studio ha rilevato un forte coinvolgimento di tutte le persone in azienda come target delle pratiche DEI e delle comunicazioni interne su questi temi. Molti collaboratori sono stati coinvolti come ambasciatori della comunicazione interna ed esterna, diventando testimonial attivi sulla diversità, equità e inclusione e condividendo le loro esperienze.

Gli Employees Resource Groups sono stati creati per discutere e agire su specifici temi DEI, permettendo ai dipendenti di produrre contenuti e partecipare attivamente.

Un ruolo fondamentale è stato attribuito ai middle e people manager, considerati figure chiave nell'attuazione di un approccio equo ed inclusivo nella gestione del personale; le aziende si sforzano di coinvolgerli intensamente come destinatari delle pratiche DEI e della comunicazione interna, incoraggiandoli ad assumere il ruolo di modelli aspirazionali.

Tuttavia, una sfida emergente riguarda il middle management che spesso adotta le iniziative DEI solo formalmente, senza una reale revisione dei compiti e delle priorità che permetterebbero una partecipazione effettiva a queste iniziative. Questo approccio limitato rischia di vanificare gli sfor-

zi e rendere il percorso verso il cambiamento culturale più complesso.

Quali benefici tangibili hanno riscontrato le aziende dall'implementazione di azioni per promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione e in che modo questi benefici potrebbero essere rilevanti per le PMI italiane in termini di miglioramento sia del clima organizzativo ma anche, e soprattutto, della produttività?

Le aziende coinvolte nella nostra indagine hanno evidenziato diversi benefici tangibili dall'implementazione di pratiche DEI.

Il principale è l'aumento del benessere e della sicurezza psicologica percepiti dai dipendenti, che a sua volta porta a una maggiore soddisfazione lavorativa e a un incremento dell'engagement; un altro beneficio significativo è il miglioramento della reputazione esterna dell'azienda, che risponde alle aspettative degli stakeholder su questi temi cruciali.

Questo si collega anche alla maggiore capacità di attrarre nuovi talenti e trattenere le persone in azienda. La pandemia e l'ingresso delle nuove generazioni nel mondo del lavoro hanno spostato il focus sulla qualità del tempo lavorativo, sulla flessibilità e sul sentirsi valorizzati.



Inoltre, è stata rilevata un'accresciuta capacità di competere e innovare, un beneficio chiave anche secondo altri studi internazionali. La diversità porta a una molteplicità di idee e prospettive, migliorando il problem solving e lo sviluppo di soluzioni innovative.

Questi benefici sono rilevanti sia per il miglioramento del clima interno sia per la produttività e l'innovazione, e sono applicabili a tutte le dimensioni aziendali, incluse le Pmi.

È fondamentale considerare che ogni azienda, piccola o grande, ha esigenze diverse e il tema DEI richiede un approccio personalizzato tenendo conto delle specificità organizzative, del settore di riferimento, della composizione demografica dei dipendenti e della cultura interna.

Nel 2010 era stata svolta una prima ricerca nell'ambito dell'allora Laboratorio Comunicazione interna, oggi CERC. Era stata realizzata una survey su un campione di 90 aziende per studiare lo stato del Diversity Management in Italia. A oltre dieci anni dal precedente studio, qual è stata l'evoluzione dell'impegno delle aziende italiane nel tempo sul tema della diversità?

Dalla comparazione dei due studi del 2010 e del 2023 emergono tre elementi principali di evoluzione. Primo, la gestione DEI è diventata più strut-

turata e basata su metodi manageriali. Ora, nei 2/3 delle aziende italiane c'è una funzione o un ruolo responsabile diretto per DEI, a differenza del 25% del 2010. Secondo, la pianificazione delle attività DEI è aumentata significativamente: ora il 62% delle aziende ha un piano, rispetto al 37% del 2010, e il 77% dispone di un budget specifico per queste attività, a fronte del 28% del 2010.

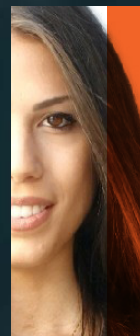
Inoltre, si è verificato un cambiamento nel linguaggio usato per le questioni di DEI. Ad esempio, 'multiculturalità', una volta tra le parole più usate, ha perso popolarità a favore di **'inclusione'** ed **'equità'**, ma il termine **'diversità'** rimane centrale. Infine, l'approccio complessivo delle aziende a DEI ha visto un'evoluzione, con un maggiore bilanciamento tra obiettivi sociali, morali e di business. Questo si traduce in un approccio più pragmatico e sfumato, tenendo conto sia delle esigenze delle persone sia delle necessità aziendali in un modello organizzativo guidato dagli stakeholder.

Annarita Cacciamani

Società benefit, la strada per la sostenibilità va “certificata”

Rachele Camacci, research fellow all'Università Cattolica di Milano, analizza il tema del rapporto tra sostenibilità e governance aziendale: «Servono competenza, programmazione e obiettivi chiari. La società benefit è la scelta giusta per imboccare la strada della sostenibilità e farlo sapere ai mercati»

Rachele Camacci
Research fellow
all'Università
Cattolica di Milano



Sostenibilità è una parola che significa tanto e da cui oggi non si può prescindere. Per le aziende essere attenti alla sostenibilità vuol dire **avere la consapevolezza del peso che le proprie azioni hanno sull'ambiente e sulla comunità**. Vuol dire essere consapevoli che **si può lavorare e creare profitto, tenendo conto delle esigenze degli stakeholder e della società**. La **società benefit**, cioè quell'impresa che unisce agli obiettivi di profitto la volontà di avere un impatto positivo sulla comunità, è la strada giusta per essere sostenibili e per farlo sapere ai mercati.

Rachele Camacci, research fellow al Centro Studi Economia Applicata (CSEA) dell'Università Cattolica di Milano, ha analizzato il tema del rapporto tra sostenibilità, governance e impresa in diverse pubblicazioni e studi, portati avanti insieme al **professor Carlo Bellavite Pellegrini, ordinario di Finanza aziendale e direttore del Centro studi di Economia applicata all'Università Cattolica**. **«Diventare società benefit** – conferma Camacci – è importante soprattutto per le società non quo-

tate. **Rappresenta la via migliore per dire ai mercati e agli stakeholder che ci si sta impegnando concretamente sulla sostenibilità».**

SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE

«Orientare la governance aziendale alla sostenibilità è un processo che richiede **programmazione e strategia**. Innanzitutto – spiega Camacci – è necessario per trasparenza informare tutti gli stakeholder della strada che si vuole intraprendere. Il primo passaggio da fare è poi **creare un comitato di sostenibilità** per valutare l'impatto delle decisioni prese sull'azienda e capire i risultati che si stanno raggiungendo». Fondamentale è darsi degli obiettivi chiari e monitorare i progressi fatti. «Gli indicatori di sostenibilità sono quei fattori che aiutano l'azienda a capire a che punto e dove sta andando, tenendo traccia dei progressi fatti e capire dove si può migliorare». La sostenibilità deve, però, passare anche all'interno dell'azienda: «Serve formare e sensibilizzare il personale su queste tematiche».



La sostenibilità è una scelta strategica, che necessita di una programmazione sul lungo periodo con obiettivi chiari e misurabili per non perdere la bussola».

VERSO LA SOSTENIBILITÀ. IL RUOLO DEL MANAGEMENT

Avviare un percorso che porti ad essere sostenibili richiede impegno e competenza ai dirigenti dell'azienda. «Quando si intraprende un cambiamento, **i dirigenti devono avere una forte leadership per guidarlo e per creare una cultura aziendale. Servono anche competenze tecniche, spirito innovativo e creatività per creare procedimenti che portino l'impresa verso la sostenibilità.** Ad esempio, adottando tecnologie green o creando prodotti dal basso impatto ambientale – evidenzia Camacci - Serve poi la capacità di capire quali le esigenze degli stakeholder e della comunità che sta intorno perché tutto ha anche un risvolto sociale».

Altra competenza richiesta è quella della **gestione dei rischi di sostenibilità**. «Ci possono essere rischi ambientali, sociali o reputazionali e bisogna saper gestire le crisi e lavorare per prevenirle con le proprie azioni, stando attenti a non cadere nel greenwashing (il parlare di ambiente senza mettere in pratica ciò che si dice, ndr). Oggi il rischio climatico non può più essere ignorato da nessuno». Secondo la ricercatrice **ciò che crea valore è la finanza sostenibile**. «Si crea valore investendo i capitali e portando avanti attività che uniscono il profitto alla sostenibilità ambientale e sociale. Penso che gli studi accademici che stiamo portando avanti possano essere il giusto driver per aiutare gli imprenditori a capire cosa impatta sulle loro aziende e quali sono le leve giuste da toccare».

LE SOCIETÀ' BENEFIT

Secondo Rachele Camacci il passaggio fondamentale da fare, soprattutto per le società non quotate, è diventare società benefit. «La società bene-

fit è la risposta alla difficoltà che un'azienda può incontrare nel suo percorso verso la sostenibilità.

Essere società benefit vuol dire prendersi degli impegni, darsi degli obiettivi, misurarli e lavorare per raggiungerli. E questo lo si mette nero su bianco pubblicando la valutazione di impatto, un documento che rendiconta, attraverso gli indicatori di sostenibilità, quanto si è fatto per raggiungere l'obiettivo che ci si è prefissati. Essere società benefit è anche il modo per comunicare sia al mercato, sia al proprio interno che si è scelto di percorrere una determinata strada e che si è **consapevoli di poter creare profitto e, nello stesso tempo, creare valore per la società e per gli stakeholders».**



GOVERNANCE

Nadine **Solano**

L'importanza della **Governance** nel modello ESG: «Così le buone pratiche diventano concrete»

Tradurre in pratica la G di Governance non è facile, specie per una Pmi. E vale per l'intero acronimo. Ma l'ESG, adesso, ha un ruolo chiave. Anzi, è la chiave che apre le porte su un futuro di sviluppo, affermazione, credibilità. Profitto inteso nel più ampio senso possibile





ENVIRONMENT

E come Environmental, S come Social e G come Governance: è questo il significato dell'acronimo **ESG**. Una strategia, un modello, un *modus operandi* di cui si sente parlare sempre più spesso e che per le aziende sta diventando imprescindibile. Perché sono fattori che vanno molto oltre l'aspetto finanziario, pur risultando a esso strettamente collegati. L'ESG sposta il focus sulla portata sociale e ambientale di un'azienda, sul contesto in cui si muove, sulle performance riguardanti anche il capitale umano e i legami con la comunità tutta. **L'obiettivo finale, dunque, è uno sviluppo etico e sostenibile a 360 gradi.** Che si traduce in una migliore brand reputation e spesso in una massimizzazione del profitto.

Qui puntiamo l'attenzione **sulla G** che corrisponde a **Governance**. Molte aziende tendono a metterla in secondo piano, considerando prioritari l'impatto ambientale e la socialità; invece, la Governance è il presupposto fondamentale affinché tutte le necessarie best practices diventino realtà. Ne abbiamo parlato con **Claudia Imperatore, assistant professor all'Università Bocconi di Milano.**



SOCIAL

COSA SI INTENDE PER GOVERNANCE

Il governo societario consiste in una serie di condotte che determinano l'amministrazione di un'azienda non solo in riferimento ai fattori economici. Entrano in gioco la compliance, cioè la conformità alle normative vigenti; l'etica professionale, anche in riferimento alle retribuzioni; la prevenzione dei rischi; la capacità di bilanciare i poteri e attuare politiche di diversità, cominciando dalla composizione del Cda. **Si aggiungono il contrasto a ogni forma di corruzione, una solida responsabilità della leadership, il rispetto dei diritti di tutti gli azionisti e un'adeguata risposta alle aspettative degli stakeholder.**

Tutto ciò concorre alla costruzione dell'identità aziendale determinante agli occhi degli osservatori esterni, di eventuali clienti e investitori. «C'è però da dire subito – commenta Claudia Imperatore – che mentre l'attuazione di una buona governance è quasi un processo naturale per le grandi imprese, può risultare invece difficile nell'ambito delle Pmi, perché meno strutturate». Difficile, ma non impossibile. Vediamo di definire la strada giusta.

G



AL



GOVERNANCE

DEFINIZIONE E DIFFUSIONE DI UN CODICE ETICO

Un ottimo punto di partenza, spiega Imperatore, è la messa a punto di un codice etico da diffondere tra tutti i componenti dell'azienda. Una serie di norme finalizzate in primis a evitare i conflitti di interessi, «tutt'altro che rari nelle aziende familiari». Pensiamo, per esempio, alle Pmi in cui la stessa persona è sia dirigente che amministratore, oppure amministratore e anche dipendente. Pensiamo anche alle possibili divergenze tra management e azionisti e tra soci. O alle decisioni riguardanti le remunerazioni, che possono essere causa di contrasti anche assai aspri. Un codice di autodisciplina è una preziosa bussola.

«È inoltre importante – aggiunge la docente – **che contenga linee guida anticorruzione, quindi strategie di prevenzione e analisi dei rischi in riferimento alla realtà aziendale, con conseguenti protocolli**». Norme comportamentali che permettano di evitare, o perlomeno individuare tempestivamente, eventuali attività illegali poste in essere da dipendenti, azionisti, consulenti e

collaboratori. Ma anche dai dirigenti stessi, magari proprio a causa dei suddetti conflitti di interesse. E ancora, in un codice etico che sia davvero valido e funzionale sono fissati i principi da seguire nell'ambito delle transazioni e delle relazioni con l'esterno.

SEPARAZIONE DEI POTERI

Una fruttuosa Governance passa anche dalla separazione dei poteri (gestione, controllo, supervisione), quindi delle funzioni e dei meccanismi di controllo incrociato. Attuandola in modo corretto, tra l'altro si possono meglio prevenire i rischi e raggiungere più facilmente gli obiettivi.

Naturalmente, anche in questo caso le grandi aziende sono facilitate. È molto più semplice, per loro, disporre l'organigramma e suddividere con chiarezza le diverse funzioni aziendali. Le Pmi hanno un assetto ridotto, che rappresenta un ostacolo non indifferente. **Però tutte possono "arruolare" persone esterne «che siano indipendenti, non abbiano particolari legami con l'azienda.** Non risultino collegate al manager. Questi sogget-

ti, per esempio consulenti, diventano così garanzia di imparzialità». E, non essendo direttamente coinvolti, agevolano i processi decisionali.

IL COSTO DELLA TRASPARENZA

Infine, la questione più delicata: la **trasparenza**. Nei confronti degli investitori, di coloro che operano all'interno dell'impresa, più in generale degli stakeholder. **Indubbiamente la trasparenza rende l'azienda più competitiva e migliora la percezione che di essa si ha all'esterno.** Aumenta la fiducia delle controparti e facilita l'accesso al mercato dei capitali, nonché l'eventuale ampliamento con l'ingresso di nuovi soci.

«Ma per le Pmi – puntualizza Claudia Imperatore – può essere molto costosa, sotto diversi punti di vista. Innanzitutto, il tracciamento di per sé, la raccolta di informazioni e dati comporta dei costi proprio in termini di denaro. In secondo luogo, presuppone un cambiamento di mentalità e un'implementazione dei sistemi aziendali che per un'azienda piccola può risultare assai ostico. Poi c'è da dire che molte aziende non hanno alcun interesse nel diffondere dati sensibili, perché questo significa mostrare i punti deboli. Anche ai concorrenti. Ed è una cosa, tra l'altro, che va fatta in modo continuativo». Si svelano le debolezze, ma parallela-

mente i punti di forza; può esserci un'equivalenza di vantaggi e svantaggi ed è soprattutto questo che rende la questione controversa.

Tradurre in pratica la G di Governance non è affatto facile. Ma l'ESG, adesso, ha un ruolo chiave. Anzi, è la chiave che apre le porte su un futuro di sviluppo, affermazione, credibilità. Profitto inteso nel più ampio senso possibile.



Davide **Maniaci**

Plastica, se non fai il salto “green”, ti mangiano

«Se la plastica fosse una nazione, sarebbe la quinta per emissioni di anidride carbonica» dice Ottavia Belli, fondatrice di Sfusitalia, che alle imprese dice: «Una volta che un trend è appurato, se non fai il salto gli altri ti mangiano. Questo è il momento storico giusto per riconvertirsi»

www.sfusitalia.it | www.linkedin.com/in/ottavia-belli/

«Se la plastica fosse una nazione, sarebbe la quinta per emissioni di anidride carbonica». Parte da un dato forte (proprio perché vero) Ottavia Belli, imprenditrice, fondatrice di Sfusitalia, portale web in cui è possibile trovare il negozio sfuso più vicino tra gli oltre 800 in Italia. Si considera una "nerd degli imballaggi" e tratta con posizioni nette questo tema spinoso e complesso soprattutto ora che la plastica è demonizzata, a ragione o meno.

«Quello che colpisce è che imballaggi resistentissimi come quelli di plastica vengano usati una sola volta e buttati. Questo è il paradosso. Da qui deve partire il ragionamento».

La produzione globale di plastica ha un trend in continua crescita, dato che il pianeta non è formato soltanto dall'Occidente. I primi impatti, quelli più palesi, riguardano l'ambiente: microplastiche o nanoplastiche che entrano nel ciclo vitale degli ecosistemi fino a tornare come un boomerang dentro di noi.

Questo inquinamento della filiera alimentare è ormai provato: sempre più studi trovano micro e nanoplastiche all'interno del corpo, dei organi, nel latte materno, nella placenta. Ovunque. Nonostante le caratteristiche virtuose della plastica, che la rendono un prodotto leggero ed eterno – pro-

segue Belli – noi lo usiamo una sola volta: è il paradosso del nostro tempo. Non gli diamo valore. Sorridendo, dico spesso che 'non dovremmo dire che andiamo a buttare i rifiuti, ma le risorse': tali sono quando vengono riciclate».

L'Italia, paese particolare per molte ragioni, non sempre ovvie, consuma 100 chili pro capite di plastica all'anno. Nessuno come noi, tranne la Germania. Inoltre deteniamo il triste record di essere in cima al mondo per il consumo di acqua in bottiglia, cioè acqua in un materiale pesante e ingombrante.

Poi si arriva al concetto di "negozio sfuso". Il bisogno di "comodità + velocità" ha portato tanta gente a comprare tutto confezionato, soprattutto quando l'alternativa non è visibile. «Il negozio sfuso – prosegue l'esperta – esiste, non c'è solo il supermercato: è solo una questione di conoscere le alternative concrete a disposizione. Infatti il riciclo all'interno della filiera della plastica è un settore cruciale. Quando si gestiscono i rifiuti c'è un ordine di priorità. La primissima azione è la prevenzione. Poi ci sono riuso, riparazione, generazione, riciclo. La discarica e l'incenerimento è ovviamente l'extrema ratio. Siccome il trend del pianeta è una crescita globale di consumi e pil, è ovvio che i rifiuti e gli imballaggi aumenteranno. Come si faceva prima dell'arrivo del monouso di massa, alcuni

stanno cercando materiali alternativi, se possibile riutilizzabili così da risparmiare risorse».

Belli non è "plasticofoba", tutt'altro. Ritene, ad esempio, che usare contenitori di carta sia ancora peggio, siccome gli alberi servono. «Trovo fondamentale che ricerca e sviluppo investano su processi di prevenzione, come fanno varie associazioni che riparano elettrodomestici, o propongono progetti di educazione alla sartoria. Consiglio di preferire un prodotto sfuso, non imballato, e di aderire ai gruppi di acquisto solidali che spesso sposano il concetto di riuso».

Molte aziende tremano. "Come faremmo senza plastica, dato che la produciamo?". «La mia risposta – conclude l'imprenditrice – è di pianificare un processo di riconversione a ciò che vogliono il mercato e le persone. Se la riconversione non arriva dall'azienda ma per imposizione politica, le aziende saranno sempre in ritardo. Se io avessi un'azienda che produce imballaggi plastici monouso, investirei su quelli riutilizzabili seguendo un trend di mercato globale, soprattutto perché **una volta che un trend è appurato, se non fai il salto gli altri ti mangiano**. Questo è il momento storico giusto per riconvertirsi».

Chi non è convinto pensi che l'Italia ogni anno

paga la "plastic tax" europea (noi la chiamiamo "tassa", gli altri "multa" per via degli imballaggi di plastica che non ricicliamo). Ogni 12 mesi diamo 860 milioni di euro all'Ue. Investendone un decimo sulla prevenzione ci guadagnerebbero tutti.

Paola **Landriani**

Plastica e Pmi: verso un futuro sostenibile, tecnologico e coraggioso

Il professor Marco Sangermano (Politecnico di Torino): «Non è possibile immaginarsi un mondo senza plastica, è invece fondamentale progettare un mondo con l'impiego dei materiali plastici facendo attenzione all'ambiente, e quindi pensare a materiali plastici sostenibili da un punto di vista ecologico»



Marco Sangermano

Professore ordinario
del Dipartimento Scienza
Applicata e Tecnologia
del Politecnico di Torino

Negli ultimi anni si è molto dibattuto sul futuro della plastica e di come questa, nonostante continui a essere un materiale molto versatile, tenda a essere demonizzata perché difficile da smaltire, rappresentando una minaccia per l'ambiente e uno dei fattori principali dell'inquinamento globale.

Ma è veramente possibile immaginare un futuro in cui la plastica non farà più parte del nostro quotidiano?

E come possono le pmi che operano nel campo dei materiali plastici adeguarsi per rimanere produttive e resilienti?

Abbiamo avviato una lunga inchiesta in proposito e, in questa puntata, abbiamo parlato con Marco Sangermano, professore ordinario del Dipartimento Scienza Applicata e Tecnologia del Politecnico di Torino, per affrontare sempre più approfonditamente il problema.

LE NORMATIVE VIGENTI

Nonostante oggi la tematica sia calda e discussa con sempre più forza, esistono alcune normative europee che si occupano della questione della plastica già da diverso tempo.

Tra le più importanti, Marco Sangermano cita il REACH: il Regolamento entrato in vigore il primo giugno 2007 che ha l'obiettivo di razionalizzare e migliorare il precedente quadro legislativo in materia di sostanze chimiche dell'Ue.

Esiste poi una norma sull'etichettatura Ce dei materiali plastici.

«Le norme europee richiedono che i prodotti in plastica siano etichettati e marcati in conformità con le leggi vigenti, in modo che i consumatori possano essere informati sulla composizione del materiale plastico e sulle modalità corrette di smaltimento».

Più recentemente, il 14 gennaio 2022, in Italia è entrato in vigore il divieto di uso di oggetti non compostabili e non biodegradabili: una scelta che si rifà al decreto legislativo 196/2021. Un regolamento del 2019, la **Sup-Single Use Plastic**, sul limite di utilizzo delle plastiche monouso che vieta o limita l'uso di prodotti in plastica monouso.

La direttiva si applica su prodotti a partire dalla plastica oxo-degradabile, come cannucce, piatti, posate e cotton fioc, contenitori per bevande in polistirene espanso e simili, al fine di ridurre l'inquinamento plastico nei mari e nell'ambiente.

«Questo regolamento è stato molto impattante sia perché le aziende hanno dovuto adeguarsi in tempi molto veloci, sia perché alcuni degli oggetti monouso che vengono ora prodotti in materiali diversi non hanno ovviamente le stesse prestazioni di quelli in plastica».

UN MONDO SENZA PLASTICA È POSSIBILE?

Pensare a un futuro interamente plastic free è utopia. **All'interno dell'UE il settore della plastica dà lavoro a 1,5 milioni di persone, generando un giro d'affari di 340 miliardi di euro.**

«I materiali plastici hanno rivoluzionato, a partire dagli anni '50, la nostra società e ad oggi è impossibile pensare di fare a meno di questi materiali che, anzi, rivestono un ruolo importantissimo in diversi ambiti della nostra vita. Non è possibile immaginarsi un mondo senza plastica, è invece fondamentale progettare un mondo con l'impiego dei materiali plastici facendo attenzione all'ambiente, e quindi pensare a materiali plastici sostenibili da un punto di vista ecologico».

Il fulcro della questione è quindi puntare con forza al riciclo: per una corretta transizione ecologica è importante **ragionare e sperimentare, arrivando a progettare materiali riciclabili e riutilizzabili**, in modo da eliminare i rifiuti plastici che si riversano nell'ambiente, inquinandolo.

«Le tecnologie di riciclaggio stanno avanzando, consentendo di riutilizzare la plastica in modo più efficiente. Le aziende stanno sempre più adottando obiettivi di utilizzo di materiali ri-

ciclati nei loro prodotti. Allo stesso tempo, si stanno cercando nuovi materiali polimerici che risultino biodegradabili e compostabili così che si possano decomporre in modo più rapido e meno dannoso per l'ambiente rispetto alla plastica tradizionale».

Ma per garantire un futuro sostenibile alle materie plastiche non basta pensare unicamente a uno sviluppo di materiali riciclabili innovativi: la riduzione dell'utilizzo delle materie plastiche è fondamentale, soprattutto per ciò che riguarda gli imballaggi. Secondo Marco Sangermano, bisogna **pensare alla riduzione dell'uso e lo spreco della plastica partendo da un radicale cambiamento nelle abitudini quotidiane e nell'approccio culturale.**

«Bisognerà impegnarsi alla riduzione dell'utilizzo dei prodotti monouso in plastica dove possibile e adottare pratiche di riciclaggio corrette».

UNA NUOVA SFIDA PER LE PMI

Le piccole e medie imprese che hanno creato il loro business sui materiali plastici devono quindi affrontare una grande sfida: allinearsi alle normative europee per pensare a un mondo ecologicamente più sostenibile.

Per fare questo, il primo passo è sicuramente in-

formarsi e comprendere al meglio le normative, procedendo poi con una **valutazione dell'impatto ambientale dei loro prodotti e processi** che coinvolgono materiali plastici, avvalendosi anche del supporto del mondo accademico. Un'attenzione alla **riduzione dell'impiego di materiali plastici**, rivedendo e migliorando il design dei prodotti in plastica per ridurre la quantità di materiale utilizzato è fondamentale.

Sarà poi importantissimo **implementare pratiche di riciclaggio interne**, garantendo la corretta gestione dei rifiuti.

«Le Pmi possono collaborare con servizi di riciclaggio locali o aziende specializzate per garantire che i loro rifiuti di plastica siano gestiti in modo responsabile e, se possibile, recuperati. La transizione verso una gestione più sostenibile dei materiali plastici può richiedere tempo e risorse, ma può anche offrire vantaggi a lungo termine, tra cui una migliore reputazione aziendale, un accesso facilitato ai mercati internazionali e il rispetto delle normative ambientali in continua evoluzione».

Per procedere correttamente alla transizione tecnologica è infine imprescindibile **investire in ricerca e sviluppo** dei nuovi materiali plastici:

«Un altro fattore che le Pmi dovrebbero prendere in considerazione è la progettazione di nuovi materiali plastici, magari ottenuti dalla lavorazione degli scarti industriali agro-alimentari, in modo da creare un circolo virtuoso di riciclo degli scarti e produzione di nuovi materiali eco-sostenibili».

Questa è una direzione adottata anche dagli enti istituzionali: esiste un progetto Pnrr, Agritech, che ha proprio lo scopo, tra le altre cose, di proporre nuovi materiali a partire dagli scarti delle aziende agro-food.

Una delle sfide degli ingegneri dei materiali dei prossimi anni riguarderà proprio la progettazione e lo sviluppo di nuovi materiali plastici derivanti da fonti bio-rinnovabili, sfruttando di scarti agro-alimentari, così da ridurre l'impatto ambientale della produzione delle materie plastiche da fonti fossili.

L'innovazione è un punto fondamentale per soddisfare la crescente domanda di materiali ecologici, permettendo alla propria azienda di iniziare una trasformazione che aiuta l'ambiente e rende più competitivi sul mercato, rispettando la domanda dei propri clienti.

diventare **grandi** nelle **piccole** imprese

Margherita cerca
velocità e novità.

Nella piccola impresa
di Confartigianato
ha trovato
formazione e carriera.

La piccola impresa
è vitalità e coraggio.



Vieni con **noi**



impreseterritorio.org