

Sesviland

Il magazine di Sesvil

SOSTENIBILITÀ,
SUPPLY CHAIN
E INTELLIGENZA
ARTIFICIALE

*Competenze e tecnologie
per una nuova complessità*

*Un estratto dell'evento
di Sesvil del 31 Marzo 2023*

**EDIZIONE
SPECIALE**

I NOSTRI LABORATORI FORMATIVI FINANZIABILI

PER DETTAGLI SUI CONTENUTI VISITA WWW.SESVILUNIVERSITY.IT

FOCUS COMUNICAZIONE E RELAZIONE

Intelligenza Emotiva per la Performance Personale e di Team
Comunicazione Strategica per la Negoziazione, la Relazione e il Cambiamento
Digital Skill per la Comunicazione e lo Sviluppo del Business

FOCUS MARKETING, VENDITE E ACQUISTI

Digital Marketing Internazionale
Marketing e vendite: costruire valore per i clienti partendo dall'identità differenziante
Il Processo di Vendita nella Comunicazione Digitale
L'Efficienza dei Processi di Acquisto: Dallo Scouting alla Value Analysis e Vendor Rating
Negoziazione Strategica
Oltre il Marketing: Neuroscienze e Comunicazione

FOCUS HR E GESTIONE DEL PERSONALE

Leadership 4.0 – per una Leadership Concreta, Diffusa e Ispiratrice
Ripensare la Funzione HR
Superare l'immunità al Cambiamento – Cambiare per Crescere
Benessere e Welfare Organizzativo
Il Neuromanagement per la Gestione delle Persone e delle Organizzazioni

FOCUS ORGANIZZAZIONE E DATA ANALYSIS

Il Tempo da Tiranno ad Alleato
Ottimizzare processi e costi di produzione
Lean Production
Design Thinking e Problem Solving Creativo
Data Analysis: L'utilizzo Professionale di Strumenti
per Trarre Informazioni dai Dati Aziendali
La Teoria dei Vincoli (Toc) per il Miglioramento Continuo

FOCUS SOSTENIBILITÀ

Sostenibilità ESG: Significato, Leva Strategica, Misurazione e Comunicazione

CONTATTACI PER INFO E ISCRIZIONI:
info@sesviluniversity.it | 0302942447

Sesviland

Sommario

07
05.2023

Foto dell'Evento

04

Una sintesi dei contributi

05

Interviste

Humanovability fra Innovazione,
Sostenibilità e Human Centricity

13

Interviste

La Sostenibilità come Valore: il Caso Gefran

15

I postulati dello sviluppo sostenibile

18

In partenza il Laboratorio Formativo
sulla Sostenibilità ESG

22

Sesvil in Libreria

23

Foto dell'evento



Una Sintesi dei Contributi

Sostenibilità, supply chain e intelligenza artificiale. Competenze e tecnologie per una nuova complessità.



Massimiliano Bergomi
AD Sesvil Srl
mbergomi@sesvil.it

“Sostenibilità, supply chain e intelligenza artificiale. Competenze e tecnologie per una nuova complessità”. È questo il titolo dell'evento del 31 marzo scorso organizzato da Sesvil, con il patrocinio dell'Istituto Eurispes, nella splendida cornice della cantina Bersi Serlini in Franciacorta.



I lavori si sono aperti con i saluti e l'introduzione di **Massimiliano Bergomi**, psicologo e amministratore delegato di Sesvil. A seguire, **Fabrizio Zucca**, presidente di SSC e Coordinatore del Laboratorio di Sostenibilità di Eurispes, che ha parlato di sostenibilità, evoluzione del quadro normativo e implicazioni sui modelli di business delle imprese. Sono poi intervenuti **Gabriele Casadei** di

Lewitt Associati Srl (Sostenibilità: implicazioni sulle strategie di acquisto), **Andrea Gilberti**, presidente e CEO di Matchplat (Ricerca fornitori: quando l'intelligenza artificiale supporta quella umana), **Maurizio Quarta**, Managing partner di Temporary Management & Capital Advisors (Temporary Management per guidare un progetto strategico di sostenibilità) e **Rosanna Gallo**, amministratore delegato di Eu - tròpia (Sostenibilità e lavoro).

La seconda parte dell'evento, una tavola rotonda moderata dal prof. **Mario Mazzoleni**, docente di Economia aziendale dell'Università degli Studi di Brescia, che ha visto la partecipazione delle aziende che hanno raccontato la loro esperienza: **Giovanna Franceschetti**, vice presidente di **Gefran SpA** con delega alla Sostenibilità, **Ida Schillaci**, responsabile rendicontazione ESG **Gruppo Yamamay**, **Paola Beschi**, People Manager **Regesta SpA**, **Raffaella Bianchi**, Chief Human Capital Officer **Streparava SpA** e **Roberto Zini**, presidente **Farcogroup** e

vicepresidente di **Confindustria Brescia** con delega alle Relazioni internazionali e al Welfare.

La sostenibilità, in parole e immagini

Massimiliano Bergomi, nel suo intervento, ha spiegato che l'evento è nato dal desiderio di voler affrontare il tema della **sostenibilità in termini multidisciplinari** e la domanda a cui tutti i relatori hanno contribuito a dare una risposta è come e dove la sostenibilità impatta sulla vita delle imprese. Di sostenibilità si parla molto, ma un conto è affrontarla solo nella forma per ottemperare ad una normativa e avere la cosiddetta “medaglietta sul petto”, tutt'altro è considerarla come ispirazione per cambiare la sostanza dell'organizzazione stessa. Quindi una sostenibilità che diventa opportunità per garantire la continuità stessa dell'impresa. Questo in estrema sintesi il messaggio che l'evento intende fornire, soprattutto per il tessuto economico italiano costituito essenzialmente da PMI.



Bergomi ha sintetizzato, in modo suggestivo, l'essenza della sostenibilità, scegliendo **cinque parole** e altrettante **immagini evocative**, dal profondo significato simbolico.

La prima parola fortemente simbolica scelta è stata **Promessa**, poiché la sostenibilità è **promessa di benessere futuro** e speranza di un suo mantenimento, lavoriamo da oggi per costruire il domani, promettendo alle **nuove generazioni che non pagheranno il prezzo del nostro sviluppo**.

La seconda parola è **Cura**, perché la sostenibilità non può prescindere dal prendersi cura sinceramente e seriamente delle Persone che lavorano in tutte le imprese, dalla più piccola alla più grande, favorendo quindi la loro **partecipazione, autonomia, riconoscimento, apprendimento e promuovendo belle relazioni e un bel clima**. In altre parole, promuovere e concretizzare un vero sviluppo personale e professionale. Bergomi ha poi ricordato che le **variabili soggettive** (aspettative, percezioni, emozioni, climi aziendali, relazioni, qualità del potere), **sono tanto importanti quanto quelle obiettive** (bilanci, costo del lavoro, si-

curezza, prodotti, mercati ecc.) e che l'innovazione e lo sviluppo possono essere impediti da una negazione delle variabili soggettive. **La Cura per le persone**, può anche realizzarsi con bei progetti di **welfare, smart working**, utili per trattenerne le persone nelle aziende, ma che devono far parte di un mix di interventi che realizzino quei fattori motivanti volti a promuovere l'ingaggio delle persone, per esempio di prospettive di crescita, qualità del lavoro, ecc.

Il **Coraggio** è la successiva parola che riconduce alla sostenibilità. Coraggio di fare cosa? Di porsi, secondo Bergomi, tre domande fondamentali. I nostri modelli organizzativi e gestionali sono coerenti con le sfide che ci richiede la sostenibilità o non è il caso di riflettere sull'utilità di **realizzare nuove architetture** del lavoro per ritrovare **senso comune fra chi cerca e domanda lavoro?** E ancora, qual è la qualità del potere che promuoviamo e agiamo nelle nostre Organizzazioni? Lo psicologo Rollo May definiva il potere come la capacità di **realizzare o impedire il cambiamento**, il coraggio, secondo Bergomi, consiste nel promuovere nelle nostre imprese un potere generante e non ostacolante... Infine, come deve essere una organizzazione sostenibile? Deve evolvere da **espressione normativa a promessa di progetto**. Come diceva Enzo Spaltro, **deve passare da buona perché segue le norme**, le procedure, a bella perché progetta anche qualcosa.

Il **Senso** è la quarta parola. Bergomi ritiene che le aziende sostenibili sono quelle in grado di diffondere la **testimonianza del significato** del lavoro, soggettivo e collettivo, a maggior ragione oggi perché il lavoro sta **perdendo priorità nelle gerarchie soggettive** delle persone. Secondo Bergomi è fondamentale oggi rispondere a bisogni, esigenze e aspettative di chi occupa anche ruoli operativi perché **la disaffezione, l'estraneazione al lavoro e anche la propensione ad andarsene sono fenomeni tutt'altro che infrequenti**. Bisogna lavorare per favorire la professionalizzazione di tutti e dare un senso per alzarsi la mattina e venire a lavorare, al di là della busta paga... E qui la formazione può giocare un ruolo fondamentale, ma se non è rivolta esclusivamente ai vertici e ai ruoli intermedi, ma coinvolge, con forme diverse, tutto l'universo aziendale.

Infine, Bergomi chiude con la parola **Alleanza**, necessaria e desiderabile non solo fra generazioni diverse nella stessa azienda, ma fra nuove generazioni e il mondo delle imprese per evitare che il confronto **si inceppi e diventi sempre più un dialogo fra sordi**. Serve inclusione, confronto, terreno convergente. Sembra paradossale ma alla luce di un confronto intergenerazionale difficile, l'annoso mismatch fra competenze richieste e offerte la fuga di cervelli e il calo demografico, più che preoccuparci di quanti posti di lavoro ci potrebbe portar via lo

sviluppo tecnologico e digitale, dovremo sempre più preoccuparci di **quanti posti di lavoro vacanti la tecnologia da sola riuscirà ad assorbire...** Fa riflettere in tal senso il fatto che da qui al 2026 le imprese e le PA avranno bisogno di **4 milioni di lavoratori con competenze ESG**.

Ma se per le grandi imprese queste tematiche non solo risultano più familiari, ma sono oggetto di precisi progetti di sviluppo, molto c'è da fare sul versante della piccola e media impresa, che sembra scontare un più diffuso ritardo "culturale" che rischia di far interpretare la sostenibilità più come un ulteriore "fardello", piuttosto che una vera opportunità per mantenersi saldamente sul mercato.

E, qui Bergomi, chiude il suo intervento richiamando l'esperienza del **mondo dei distretti industriali e filiere produttive**, dove le **imprese capofila**, ossia quelle più grandi e con un rapporto diretto con il mercato, hanno da sempre svolto un ruolo di "traino", stimolando e contaminando le imprese più piccole dell'indotto a innovare, evolvere per mantenersi sul mercato. Questa potrebbe essere la strada per far sì che le **PMI possano accogliere le sfide della sostenibilità**, ossia condividendo queste buone prassi declinate sulle loro specificità.



La nuova direttiva in materia di sostenibilità del Consiglio Europeo

Grazie al successivo contributo di **Fabrizio Zucca**, Presidente di Strategia & Sviluppo Consultants (SSC), è stato possibile entrare nel merito della **nuova direttiva sulla comunicazione** delle imprese in materia di sostenibilità approvata dal Consiglio Europeo, che ha così aggiunto un nuovo tassello ad un quadro normativo già molto complesso che se analizzato nel suo insieme rende evidente la svolta verso un nuovo **paradigma di sviluppo**.

Questo quadro regolatorio può essere articolato in tre grandi aree di intervento che fanno riferimento all'impatto delle attività aziendali sui processi per la sostenibilità:

- **ESG Ambiente-Sociale-Governance;**
- **LCA - Analisi del Ciclo di Vita (la catena di valore del prodotto);**
- **Finanza.**

Se, quindi, da un lato il quadro normativo si delinea in modo sempre più incisivo, dall'altro esso risulta essere uno strumento che regola non solo le "azioni", che comunque restano affidate alla libertà di decisione dei singoli ope-

ratori economici, ma in particolare la loro **"trasparenza"**, dal momento che richiede agli operatori di misurare e rendicontare i risultati di tali azioni, e quindi il **grado di partecipazione dell'azienda al raggiungimento degli obiettivi di transizione equa e sostenibile**. L'assenza o la vaghezza sul valore ultimo dell'aspetto prescrittivo circa le azioni da intraprendere ha generato la percezione che la sostenibilità sia piuttosto un insieme di **nuovi doveri da rispettare, della "compliance", e non della "strategia" aziendale** da modificare, favorendo una tendenza tra gli operatori a separare il loro modello di business dai nuovi obblighi relativi ai cambiamenti da attuare nell'area ESG: una situazione che finisce per creare ulteriori preoccupazioni in chi necessita in prima battuta di far quadrare i costi con i ricavi. E questo è ancor più vero per le PMI.

In sintesi: il ruolo delle aziende è naturalmente quello di continuare a fare profitti per gli azionisti che rischiano il proprio capitale; ma ciò non dovrebbe più avvenire a discapito delle esternalità, vale a dire dell'impatto negativo che le attività d'impresa potrebbero avere sul benessere collettivo, anche perché va aggiunto, quest'ultimo non è indifferente alla capacità o meno dell'azienda di stare sul mercato nel lungo periodo. In tal senso, l'idea della sostenibilità non deve essere intesa come un mero valore etico (valore che comunque non deve essere messo in discussione) ma piuttosto come una idea-guida di un processo di

transizione equa e funzionale alla sopravvivenza stessa del sistema economico così come lo abbiamo conosciuto fino ad ora.



People, Planet e Community

All'interno dell'intervento di **Gabriele Casadei**, managing partner Lewitt, si è profilata come molto importante per un'azienda la tematica del definire degli **obiettivi possibili da raggiungere**, sviluppare una chiara **strategia di sostenibilità**, definire sia un piano d'azione a medio e lungo termine che un **sistema di misurazione (KPI)** che permetta poi di elaborare un'adeguata informativa quantitativa relativa ai risultati raggiunti. Sulla base delle rispettive caratteristiche aziendali esistono infatti diversi obiettivi di sostenibilità, suddivisi per aree tematiche (People, Planet Community), che quotidianamente i consulenti di Lewitt si trovano ad affrontare e implementare:

- **Accrescere il benessere dei collaboratori** attraverso un maggiore equilibrio tra vita professionale e vita privata (People);
- **Favorire la crescita professionale e personale dei collaboratori**

tori attraverso progetti formativi mirati (People);

- **Favorire la diversità e inclusività** attraverso programmi di sensibilizzazione (People);
- **Ridurre l'inquinamento** e aumentare la **sostenibilità delle attività logistiche** e di trasporto (es. con ottimizzazioni di spostamenti che riducano la CO2 emessa in atmosfera) (Planet);
- **Favorire l'utilizzo di materiali di imballaggio e packaging ecocompatibili** o riciclabili (es. plastica bio-based/riciclata, ecc) (Planet);
- **Ridurre utilizzo di energia** e aumentare utilizzo di energia da fonti rinnovabili (Planet);
- **Ridurre il consumo di acqua** (Planet);
- Aumentare la percentuale di **acquisti realizzati con fornitori locali** e aumentare il numero di fornitori che hanno ottenuto **certificazioni ambientali** (Community).



L'intelligenza artificiale

Facendo seguito all'intervento di **Andrea Gilberti**, CEO di Matchplat Srl, si è potuto comprendere come le **catene del valore globali abbiano affrontato cam-**

biamenti radicali nel corso degli ultimi anni. La trasformazione in corso affonda le sue radici prima del Covid, anche se senza dubbio gli eventi dell'ultimo triennio hanno accelerato lo sviluppo di nuove strategie da parte delle imprese. Fenomeni come il nearshoring o il backshoring hanno cominciato infatti a essere sempre più discussi, entrando nelle logiche di approvvigionamento e produzione delle aziende, italiane e non solo. In questo quadro altamente complesso la **tecnologia è un fattore che può semplificare il lavoro di ogni giorno, in particolare per le PMI che possono trarre dalla tecnologia digitale importanti vantaggi non solo economici, ma anche di tipo strategico e operativo.**

Sostenibilità ambientale e sociale, accorciamento delle filiere e costruzione di catene di fornitura trasparenti sono tematiche tanto attuali quanto difficili da gestire, ma non mancano innovazioni che possono aiutare gli specialisti del procurement e della supply chain. Con la piattaforma Explore di Matchplat, un vero e proprio **modello di applicazione dell'Intelligenza artificiale**, è infatti possibile, ad esempio, **individuare nuovi fornitori con caratteristiche precise, in quasi 200 paesi del mondo.** Il risultato è una vera e propria profilazione dei potenziali partner in base a parametri come certificazioni possedute, materie prime utilizzate, posizione geografica e molto altro.

In un'epoca in cui per le imprese è vitale prendere scelte strategi-

che rapidamente, sistemi come questo offrono un unico strumento per trovare altre organizzazioni compatibili con i propri obiettivi, a condizioni accessibili e in tempi brevi. E questo a tutto vantaggio per le PMI che risultano meno strutturate rispetto alle realtà aziendali più grandi.



PMI e "manager a tempo"

Grazie al contributo di **Maurizio Quarta**, managing partner di Temporary Management & Capital Advisors, è divenuta chiara la **strutturale sotto-managerializzazione delle nostre PMI**, che porta con sé il rischio di un parziale utilizzo delle risorse finanziarie del PNRR: secondo una recente indagine Unioncamere - Centro Studi Guglielmo Tagliacarne l'80% delle PMI non ha a piano di utilizzare le risorse allocate.

Tanti sono gli "impegni" delle PMI (digitalizzazione, economia circolare, gestione finanziaria, internazionalizzazione, gestione del capitale umano), a fronte di risorse manageriali scarse. A queste sfide, si sono recentemente aggiunti altri due significativi fattori di pressione:

Il primo è la tendenza dei grandi OEM al **ridisegno dell'intera catena del valore**, attraverso la digitalizzazione delle PMI della filiera e una maggiore integrazione con esse, con l'obiettivo non facile dell'inclusive manufacturing, che richiede capacità di dialogo e interazione tra realtà che hanno diversi modi di operare e comunicare. Il secondo è la **sostenibilità**, già oggi non più solo leva di marketing, ma sempre più leva di vantaggio competitivo, con le banche selettive verso aziende sostenibili e i grandi clienti che esigono aziende sostenibili per la sostenibilità dell'intera catena del valore. In questo contesto, **il temporary management viene sempre più utilizzato dalle PMI** come strumento ottimale per portare in casa competenze di alto livello immediatamente operative e capaci di agire in contesti straordinari con il risultato di accrescere le capacità delle persone, che saranno in grado di fare le stesse cose meglio di prima oppure di farne di nuove. Nella modalità part time/fractional lo strumento è oggi già accessibile anche a realtà molto piccole (<5 milioni).



Sostenibilità o insostenibilità al lavoro?

Molto rimane ancora da fare sul tema sostenibilità: in tal senso l'intervento di **Rosanna Gallo**, AD di Eu-tròpia, è stato esplicativo, sottolineando come in Italia possiamo parlare addirittura di **insostenibilità al lavoro** se guardiamo ai dati dell'ultima ricerca Gallup (State of the global workplace 2022-Gallup):

- Solo il 21% (media mondiale) delle Persone dichiara di essere coinvolto dalla propria occupazione. Il dato scende al 14% in Europa e al 4% in Italia.
- Il 79% sperimenta stress lavoro correlato e 7 dipendenti su 10 hanno sperimentato il burnout nell'ultimo anno (Anatomy of Work 2022 Asana).

Purtroppo i dati italiani confermano i trend dalla condizione di **malessere organizzativo** alle conseguenze della **Great Resignation**, quella prima ondata di persone che ha abbandonato il lavoro, pur senza averne uno alternativo, e il **Quiet Quitting**, un fenomeno anch'esso in crescita e sempre più soggetto a studi anche da parte di Eu-tròpia; il Quiet Quitting colpisce infatti tutte le aziende e segnala cambiamenti epocali nei valori delle nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro e veri e propri ripensamenti sulla qualità della vita delle generazioni più senior.

Un'azienda persegue sostenibilità al lavoro, nella sua accezione psicologica, quando:

- nelle relazioni/comunicazioni fra

colleghi c'è la **possibilità di esprimersi liberamente**;

- fra manager e collaboratori vi è uno stile di **leadership risonante** con assenza di leader "tossici";
- persegue un **equilibrio di tempo** dedicato al lavoro e alla vita privata;
- garantisce **pari opportunità** di carriera;

Le aziende che fanno...

La seconda parte del convegno ha rappresentato un momento di **condivisione delle best practice** in tema di sostenibilità da parte di **primarie grandi aziende** dell'area bresciana e bergamasca, moderato dal Prof. Mario Mazzoleni, Docente di Economia Aziendale all'Università degli Studi di Brescia



Paola Beschi
People Manager
Regesta SpA

- permette di poter **esprimere il proprio potenziale**, a volte de-potenziato;
- è **meritocratica**: c'è ancora troppa umoralità nella scelta su chi far crescere;
- garantisce ambienti di lavoro che favoriscano lo **scambio di competenze, la collaborazione fra ruoli, il benessere organizzativo**

fra ruoli, il benessere organizzativo che favorisce il senso e il valore del proprio e altrui contributo. Benessere e performance sono strettamente correlate e lavoratori felici fanno aziende ricche.

L'importanza dell'ascolto e della condivisione

"La nostra è una leadership condivisa e al nostro interno, come in tutte le realtà, vi sono personalità diverse e stiamo lavorando per favorire un dialogo costante, partendo dall'ascolto, quindi diffondendo la cultura del feedback"

Il nuovo Benessere Digitale

Per noi la sostenibilità è inscindibile dal benessere delle persone. Abbiamo fatto una formazione specifica sul Benessere Digitale nel 2022 per facilitare un uso intenzionale della tecnologia. Il benessere mentale, nell'era della dopamina, passa anche da un uso sano dei nostri dispositivi.

Il senso della community

Quello che cerchiamo di creare all'interno del gruppo Regesta è una community che senta di appartenere a qualcosa di più grande. E in una community le persone si prendono cura le une delle altre, condividendo conoscenza e restituendo collaborazione.

Oltre le gerarchie, per costruire un linguaggio comune

"La difficoltà è stata sicuramente quella di rivedere l'intera organizzazione: noi non ragioniamo più per gerarchie. All'interno del mio team, nel quale ci sono altri primi livelli, anche qui con origini diverse, trova posto il direttore di stabilimento, il CFO, il responsabile qualità, quindi persone che sono anche professionalmente lontane da me, ma che insieme costruiscono un linguaggio comune."

La condivisione dei valori

Quando arriva un nuovo collaboratore in azienda, dopo un mese lo chiamo e convoco una riunione col titolo "prime impressioni" e la prima domanda che faccio è "Quello che ti abbiamo raccontato in fase di colloquio, tu l'hai trovato in Streparava?".



Raffaella Bianchi
Chief Human Capital Officer
Streparava SpA



Giovanna Franceschetti
Vice presidente
di Gefran SpA

L'Academy e lo sviluppo delle persone

"Per far crescere i talenti all'interno della nostra azienda abbiamo creato un'Academy. In realtà l'Academy lavora su tutti i dipendenti (con attività di e-learning dedicate all'interno dell'orario di lavoro), con dei percorsi dedicati per i talenti, che accolgono circa quindici nuove risorse ogni anno. L'obiettivo è che in 18 mesi queste persone possano fare delle esperienze anche trasversali all'interno dell'azienda. Tipicamente le figure senior formano le figure più junior, e a loro volta i ragazzi insegnano delle cose nuove agli esperti su cui questi ultimi non sono aggiornati. L'esperienza ha premiato, fin da quando l'abbiamo inaugurata nel 2016."

La parità di genere

"Perché bisogna lavorare su questo tema anche in un'azienda dove il 93% della popolazione aziendale è donna? Perché bisogna rendere consapevoli tutte le persone di cosa voglia dire davvero "parità di genere". Non è solo una questione di percentuali in azienda. L'età media in azienda è di 35 anni e nel nostro organico sono presenti moltissime figure femminili e giovani, basti pensare alle stiliste e alle modelliste uscite da poco da una scuola di design o di moda, e quindi ci siamo resi conto che forse la quota che effettivamente manca è quella maschile.

Iniziative di valore per le donne

Stiamo portando avanti una serie di attività di welfare che diano valore alla donna, come ad esempio molte iniziative sul tema WHP (Workplace Health Promotion) e un altro progetto a cui abbiamo aderito quest'anno, ovvero l'adesione alla Health Friendly Company, un network di Fondazione Onda legato alla salute di genere: per esempio da anni Yamamay porta avanti attività di prevenzione, come la prevenzione dei tumori della gola, quindi periodicamente tutta la popolazione aziendale viene sottoposta agli esami per la tiroide.

L'attenzione verso i caregiver

Inoltre, tanta attenzione viene data alla tematica di welfare dal punto di vista famiglia, quindi attenzione alle persone che hanno il ruolo di caregiver"



Ida Schillaci
Responsabile rendicontazione
ESG Gruppo Yamamay



Roberto Zini
Presidente Farcogroup
e Vicepresidente
di Confindustria Brescia

Aprire allo sguardo femminile

“Non è un caso che oggi sono seduto con quattro donne che raccontano storie di successo: io credo che nelle nostre imprese una delle questioni sia proprio quella di aprire a uno sguardo femminile, proprio come strategia, affinché ci possa essere una attenzione al tema della “cura”, ma non solo, dato che non vogliamo delegare e relegare esclusivamente questi ruoli alle donne.”

Attrarre e trattenere i talenti

“L’idea è che ci sia una attenzione maggiore e profonda verso il tema delle relazioni: io credo che nelle nostre imprese, e lo dico avendo anche una panoramica dall’interno di Confindustria, questo aspetto stia lentamente emergendo, ma che vi sia ancora molto da fare. Proprio in questo senso, il tema dell’attrarre le persone, specialmente in questo mercato del lavoro, è il tema del momento: la futura competitività delle nostre imprese si baserà su quanto saremo in grado di attrarre e trattenere i talenti. La sfida si basa sull’opportunità di realizzarsi, di conciliare il lavoro e la vita privata. Ritengo che sia questa la direzione in cui dovremmo muoverci...”

Le persone prima

Proprio in questo periodo stiamo lanciando un progetto dal titolo “Le Persone Prima”, dove partendo dal tema della sicurezza sul lavoro, ci si allarga alla centralità che le persone devono avere quando progettiamo le nostre politiche di gestione e valorizzazione del personale. In questa iniziativa coinvolgiamo direttamente Responsabili della Sicurezza, Responsabili HR e Imprenditori per provare ad avere uno sguardo diverso sul tema.

Si delinea cioè un diverso coinvolgimento delle imprese che verosimilmente saranno sempre più chiamate addirittura a **svolgere compiti pubblici con strumenti privati**. Solo azioni corali, con più attori in campo, possono affrontare tendenze che ipotizzano la sostenibilità del nostro tessuto economico-produttivo.



Mario Mazzoleni
Docente di Economia
Aziendale Università
degli Studi di Brescia

Cosa è emerso dal convegno organizzato da Sesvil?

Senza dubbio, la **sostenibilità** **impegna e coinvolge le aziende su molte dimensioni, ridefinisce il rapporto impresa-impresa, impresa-persone, pubblico-privato** (pensiamo ad esempio al mondo dell’istruzione e dell’impresa, ai servizi al lavoro pubblici e privati), **impresa-territorio-società**, richiama in sostanza ad una nuova progettualità che richiede una nuova consapevolezza, superando steccati ideologici e interessi particolari.

L’intervista

Humanovability fra Innovazione, Sostenibilità e Human Centricity

Ne parliamo con Oscar di Montigny, fondatore di BeYourEssence ed esperto di mega trend e grandi scenari, intervistato da Sergio Meschi



Oscar di Montigny

Oscar Di Montigny è esperto di marketing innovativo ed education, già CMO, Chief Innovation, Sustainability & Value Strategy Officer e AD di Mediolanum Corporate University. Fondatore di Regeneration 20|30 per la sostenibilità e BeYourEssence, startup sociale, ha deciso di parlare con Sergio Meschi dell’importanza di concetti strategici come Humanovability e Human Centricity.

Quando hai iniziato ad occuparti di sostenibilità?

D’istinto risponderei “da sempre” visto che i pilastri della sostenibilità sono concetti che ho frequentato molto spesso durante il percorso pluridecennale di indagine e studio dei megatrend, dei quali sono tutt’ora sempre molto curioso. Poi, nel corso degli ultimi 5/6 anni, ritenendoli sempre più urgenti, ne ho fatto motivo di divulgazione, editando, per esempio, il libro “Gratitudine” uscito per

Mondadori nel 2020, scrivendo i numerosi column e podcast che pubblico con frequenza settimanale, parlando a pubblici nazionali e esteri dai palchi più disparati, e facendone il focus delle mie attività manageriali e imprenditoriali.

Quanto è importante oggi pensare in chiave di Benefit Company nell’approccio al mercato?

È essenziale. Non a caso diversi anni fa, insieme a Davide Bollati di Davines, Maria Paola Chiesi di Chiesi Farmaceutica e Andrea Illy di Illy Caffè ho fondato Regeneration 20|30, un’alleanza unica di imprese, istituzioni, mondo accademico, organizzazioni non-profit, leader spirituali e individui, uniti in un impegno collaborativo. Una coalizione che conta su partner istituzionali della prima ora, quali il Sustainable Development Solutions Network delle Nazioni Unite, presieduto da Jeffrey D. Sachs; il Centre for Bhutan Studies; l’Ac-

cademia Pontificia delle Scienze Sociali; ASVIS; e sulla collaborazione con il Parlamento Europeo. Inoltre, nel 2018 ho fondato BeYourEssence srl (BYE), startup innovativa a vocazione sociale costituita come Società Benefit e certificata B Corp, poi acquisita dal Gruppo Be Consulting.

Secondo la tua esperienza, essendo il tessuto economico italiano costituito in prevalenza da PMI, come potrà essere vissuto da queste il tema della sostenibilità? Pensi che sarà un’opportunità reale?

Tra lectio magistralis e speech ho avuto modo di parlare a decine di migliaia di persone, tra imprenditori, manager e professionisti di ogni settore, e non ho mai nascosto loro la necessità di agire subito e con la consapevolezza che se oggi non preparano sé stessi e le loro aziende, nel giro di pochissimi anni sono destina-

ti a uscire dal mercato. Oggi il mercato sa bene ciò che vuole e soprattutto non è più disposto a concedere spazio a prodotti e servizi di aziende delle quali non condividano una gamma di valori ben precisa. È proprio su questa consapevolezza che la leadership deve basarsi per far diventare la sostenibilità la vera leva della competitività.

La tua grande esperienza nel mondo finanziario con Mediolanum e Flowe ti ha portato a riflettere sulla necessità di uno scambio economico basato su concetti quali gratitudine, dono e amore. Ci spieghi come sei arrivato a formulare queste teorie?

Partendo dall'osservazione dei fenomeni che hanno portato a questo cambio di paradigma di cui si diceva prima: solo se il cliente è grato a un brand gli sarà sempre leale. Nella pratica ho sviluppato ulteriormente i principi

dell'Economia Circolare facendola necessariamente scalare verso un'Economia che ho definito 'Sferica' perché il nostro è un sistema sferico, che necessita di un'economia che agisca tenendo sempre conto dell'insieme che è fatto di 7 livelli (7P): Person, cioè di ogni individuo, senza il quale nessun vero cambiamento potrà mai essere realizzato; di People, l'Insieme, cioè l'umanità tutta poiché siamo il Popolo di questo Pianeta; di Partnership, tutte le relazioni che abbiamo con gli altri, con l'ambiente, con i luoghi e con gli oggetti. I sociologi lo chiamano capitale sociale poiché si tratta di tutti i benefici che un gruppo sociale come un individuo, riceve partecipando a una rete di relazioni basate su principi di reciprocità e mutuo riconoscimento. Ma anche di Profit, cioè del frutto che dobbiamo produrre con ogni nostra singola azione delle nostre vite; di Prosperity, che non va confusa con ricchezza,

sappiamo dalla storia che la ricchezza non genera prosperità, al contrario la prosperità produce sempre ricchezza, non solo materiale ma anche intellettuale ed emotiva. Di Planet, della nostra Madre Terra, quella che abbiamo preso in prestito dai nostri figli; e infine ma non per importanza di Peace, che è l'attitudine umana di mettersi "in relazione con" e non "in contrapposizione a". Agire tenendo sempre presenti nel nostro orizzonte tutte queste 7P, susciterà quell'energia vitale chiamata Gratitudine. Gratitudine vuol quindi dire anche "coopetition": cioè un'attitudine a stare sul mercato integrando la competizione alla cooperazione, è questo ciò che può salvaguardare l'interesse generale.

L'ultima tua teorizzazione è quella della Humanovability, concetto molto profondo e di grande interesse. Ce lo racconti brevemente?

Abbiamo vissuto anni correndo a perdifiato all'inseguimento dell'innovazione tecnologica, ma è inutile correre se non hai una direzione, ecco il concetto di Humanovability riassume, mescola e tiene avvinti indissolubilmente quelli di Innovazione, Sostenibilità e Human Centricity. Rincorrere l'innovazione tout court non porta da nessuna parte, se non su una strada sterile. Per essere veramente fruttifera l'innovazione deve fondersi con la sostenibilità e con la centralità dell'essere umano. Se la prima è capace di imprimere forza e slancio, le altre due indicano l'orientamento.



L'intervista

La sostenibilità come valore: il caso Gefran

Ne parliamo con **Giovanna Franceschetti** Vicepresidente Gefran SpA e **Massimo Getto** M&A & Sustainability Projects Director



Giovanna Franceschetti
Vicepresidente Gefran SpA

Massimo Getto
M&A & Sustainability
Projects Director

Secondo Maurizio Quarta, Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors, "la sostenibilità è oggi quasi una moda manageriale: va fatta perché se ne parla tanto e perché se ne parli tanto, spesso senza che i suoi valori divengano valori reali dell'azienda. Molte PMI si trovano quasi obbligate a doverla fare, stante la pressione dei grandi OEM sulle aziende della loro filiera.

Ma c'è anche chi ha cominciato a praticarla e "introiettarla" in epoca non sospetta, intravedendone il positivo impatto strategico di lungo termine più che l'effimera notorietà di una sia pur ottima operazione di marketing: è il caso di Gefran, azienda di matrice familiare diventata un gruppo multinazionale quotato alla Borsa di Milano".

Aggiunge: "sono sempre più le aziende di matrice familiare e imprenditoriale che ricorrono allo strumento del temporary management per gestire le tematiche legate alla sostenibilità".

Con Giovanna Franceschetti - Vicepresidente Gefran SpA con delega alla Sostenibilità e Massimo Getto - M&A & Sustainability Projects Director abbiamo ripercorso il più che decennale cammino dell'azienda sulla non facile strada della sostenibilità.

Cosa significa sostenibilità per Gefran?

Sostenibilità per Gefran significa la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo, garantendo così anche la solidità e la vitalità del sistema in cui opera, dei nostri *stakeholder*.

Le aziende sono il vero motore del cambiamento sul territorio, e noi sentiamo di avere una responsabilità economica e sociale, le nostre scelte sono guidate da una visione di lungo periodo.

Quali sono state le tre principali motivazioni per l'avvio una decina di anni fa?

In realtà non siamo partiti dieci anni fa, la sostenibilità è sempre stata nel DNA della nostra azienda, un

elemento fondante del nostro successo.

Quello che è cambiato è che siamo stati sollecitati a raccontare il nostro essere sostenibili nel corso di un progetto sulla nostra identità con i collaboratori. Fieri e consapevoli ci chiedevano come mai tante altre aziende facessero della sostenibilità una bandiera, ed invece noi non ne parlassimo mai. La verità è che non ne sentivamo l'esigenza. Nello stesso periodo la normativa italiana ha imposto alle aziende quotate una rendicontazione che andasse oltre i dati economici ma che riportasse azioni, strategie e risultati a dimostrazione dell'impegno messo in campo dall'organizzazione per migliorare la sostenibilità ambientale, l'inclusione e l'equità sociale. La Dichiarazione Non Finanziaria o DNF comunemente chiamata.

Raccontare e rendicontare però non ci bastava, abbiamo deciso di fare un passo avanti e impegnarci nel raggiungimento di obiettivi concreti, quindi abbiamo scelto di allinearci ad un'iniziativa strategica

ampia, definendo un piano di impegni in linea con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile definiti dalle Nazioni Unite (Global Compact) e identificando i *Sustainable Development Goals* (SDGs) per i quali possiamo dare contributi tangibili.

Quali sono oggi le tre principali motivazioni per continuare il percorso?

Continuiamo questo percorso perché abbiamo una visione, perché fare impresa per noi significa agire responsabilmente nella realizzazione di questa visione perché vogliamo essere interpreti di una crescita sostenibile, aperta al mercato, alle aziende e alle persone con cui lavoriamo e viviamo.

Oggi inoltre il sistema economico comincia finalmente ad esigere dalle aziende la formalizzazione del loro impegno, nella consapevolezza di come solo l'adesione a questi principi garantisca la solidità delle imprese.

Il percorso dunque non solo continua ma evolve con ruoli e con processi sempre più strutturati.

Come è avvenuta la transizione dal considerare la sostenibilità un *nice to have* a elemento portante della corporate strategy: azioni, integrazione nell'ultimo Piano Strategico, formalizzazione nella governance della sostenibilità?

Nel 2022 gli impegni dichiarati nel 2020 sono stati rafforzati con un nuovo Piano che, ferma restando la strategia, definisce nuovi obiettivi misurabili coerenti con il Piano industriale. Il Piano Strategico di Sostenibilità 2022 che è parte integrante del modello di business del nostro Gruppo.

I quattro progetti previsti dal piano del 2020, che hanno già raggiunto alcuni degli obiettivi prefissati (sul

sistema di valutazione dei dipendenti, sulla diffusione della cultura della sostenibilità lungo la filiera, nell'ottenimento di nuove certificazioni e nello sviluppo di soluzioni di prodotti sostenibili), sono stati integrati nel nuovo piano strategico.

Il nuovo piano si compone di quattro pilastri, espressione del DNA aziendale: centralità delle persone, contributo alla transizione ecologica, innovazione di prodotto sostenibile e sostenibilità della filiera.

I 26 progetti che fanno parte del nostro piano sono stati indicati dal team di lavoro della sostenibilità, che vede coinvolti i rappresentanti delle principali funzioni aziendali: acquisti, *operations*, *people & organization*, HSE e qualità, Legale ed i rappresentanti della funzione AFC e Sales. Riteniamo questi progetti, come detto, strumentali al raggiungimento dei nostri obiettivi di lungo termine, definiti dalle linee guida del nostro piano industriale.

Gefran è consapevole che per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che si è prefissato, strutturare una governance con una chiara allocazione delle responsabilità e dei ruoli è fondamentale. A tal proposito, il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo centrale nel perseguire il successo sostenibile del Gruppo, come previsto dal principio I del *Codice di Corporate Governance*. In quest'ottica e con la volontà di strutturare la Governance del Gruppo in materia di sostenibilità, Gefran ha dapprima istituito uno steering committee, con il compito di indirizzare il Gruppo nella stesura e realizzazione di scelte operative coerenti con quanto emerso dalle analisi di materialità.

Successivamente, nel mese di maggio 2020 il Consiglio di Amministrazione di Gefran S.p.A. ha

formalmente istituito, tra i Comitati al proprio interno, il Comitato di Sostenibilità e ne ha approvato il regolamento. Il Comitato ha l'incarico di supervisionare tutte le attività svolte dal Gruppo in ambito di sostenibilità e riportarne i progressi al Consiglio di Amministrazione.

Per svolgere operativamente le sue funzioni, il Comitato si avvale di un Gruppo di Lavoro, guidato dal Sustainability Projects Director. Il Gruppo vede coinvolti i rappresentanti delle principali funzioni aziendali per ottenere un punto di vista organico e completo sui temi della sostenibilità.

Tra le *key recommendation dell'ultimo World Manufacturing Forum una in particolare recitava: "support SMEs by including them in the redesign of the supply chains..."*. Gefran su questo ha lavorato molto. Qual è stata la vostra esperienza con i supplier day (finalità, risultati, sviluppi)?

La transizione verso un mondo più sostenibile, inclusivo e rispettoso dell'ambiente e delle persone richiede il coinvolgimento di tutti per essere davvero efficace e produrre risultati tangibili. Il percorso intrapreso da Gefran per essere ogni giorno più capace di amplificare i propri impatti positivi e mitigare gli impatti negativi nei confronti dei nostri portatori di interesse promuove lo sviluppo degli individui, dell'organizzazione e migliora la qualità delle nostre relazioni. In quest'ottica il rapporto con i nostri fornitori riveste un ruolo di grande rilevanza. Una transizione inclusiva deve essere programmata e condivisa ed è responsabilità dei soggetti più strutturati accompagnare e favorire il percorso di chi ha meno strumenti per affrontare

questa sfida. Il supplier day ha questa finalità: diffondere la cultura e la consapevolezza legate ai temi di sostenibilità, condividere un percorso di crescita e sviluppare congiuntamente con i nostri fornitori progetti che producano esternalità positive in tema di sostenibilità. L'economia circolare ed il riutilizzo o riuso dei materiali è un pilastro rilevante per conciliare crescita economica senza impatto ambientale. Nello scorso anno abbiamo sviluppato con un nostro fornitore un packaging riutilizzabile che ci ha permesso di ridurre la nostra impronta carbonica, eliminando il packaging in cartone monouso. Per il 2023 Gefran ha l'obiettivo di completare il calcolo della propria impronta carbonica sviluppando gli impatti in termini di emissioni del perimetro SCOPE 3. Il coinvolgimento dei nostri fornitori in questo percorso costituisce l'area di attività che ci condurrà alla prossima edizione del supplier day e costituirà il fondamento per l'identificazione di azioni e progetti volti alla mitigazione dell'impatto carbonico che saranno affrontate nelle successive edizioni.

Recenti studi rivelano che uno dei punti critici della sostenibilità sta nel "catturare" il valore finanziario delle attività pianificate: qual è la posizione di Gefran su questo punto?

Per noi il piano strategico della sostenibilità è strettamente legato al piano industriale, caratterizzato da 26 progetti in cui impatti sono oggettivi e quantitativi. Raccordare in termini economici l'investimento necessario a ciascun progetto e gli impatti anche economici prodotti dalla loro realizzazione ci permette di calcolare il ritorno

sull'investimento, per noi dunque un elemento essenziale di un processo virtuoso. Certamente per molte iniziative legate alle sostenibilità ci dobbiamo aspettare tempi medio lunghi di ritorno dell'investimento e grande lungimiranza dei gruppi dirigenti delle nostre imprese nel decidere di sviluppare questi progetti. In termini più generali il percorso di sostenibilità è un fattore strategico di successo e costituisce un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo. Non affrontare il percorso di sostenibilità con metodo e determinazione precluderà a molte imprese di accedere ai settori di mercato più profittevoli mettendone a rischio la continuità. In quest'ottica il tema è ancora molto sottovalutato ed indicatori condivisi per misurare gli impatti anche in termini economici sono in via di definizione e messa a punto.

Come avete attuato lo "scivolamento" dei principi di sostenibilità nelle attività delle diverse funzioni aziendali? Un esempio significativo?

In Gefran la sostenibilità non è imposta dall'alto ma è da sempre parte integrante della nostra cultura di impresa e patrimonio delle nostre persone a tutti i livelli. Abbiamo affiancato le diverse funzioni nel mettere a punto progetti ambiziosi con obiettivi misurabili ed in linea con la nostra strategia di crescita e capaci di rendere Gefran ogni giorno più sostenibile ed in grado di affrontare le sfide di mercato. Le funzioni hanno presentato i 26 progetti che costituiscono il nostro piano strategico della sostenibilità, sentendosi protagonisti di un percorso innovativo e sfidante. Il lavoro di raccordo e

trasformazione delle diverse progettualità in un piano organico, pur complesso, è stato facilitato da questa cultura. L'innovazione tecnologica è il nostro tratto distintivo e chiave del nostro successo sui mercati. Abbinare prodotti innovativi, performanti e realizzati con componenti provenienti da materiali riutilizzati o riciclati è la frontiera avanzata del nostro piano della sostenibilità ed esempio di come i temi della sostenibilità siano parte integrante della nostra cultura di impresa.

In particolare sui temi di *diversity e inclusion*, oggi fin troppo di moda, come vi collocate?

Diversità ed inclusione sono temi fondamentali e di estrema importanza che non solo devono essere proclamati e raccontati ma devono tradursi in piani, azioni ed obiettivi concreti. In generale maggiore è la diversità maggiore è il benessere e la vitalità dell'intero sistema. Diversità di genere, diversità generazionale, diversità culturale contribuiscono a rendere le nostre imprese più solide e capaci di sviluppare soluzioni frutto del contributo di punti di vista diversi e dunque più complete e consapevoli. Sensibilizzare alla sostenibilità significa anche educare al rispetto delle diversità e all'inclusione e su questo abbiamo anche un progetto specifico all'interno del nostro piano. Vogliamo creare una community dedicata e attraverso interventi educativi nelle scuole del territorio finalizzati a incentivare tra le ragazze lo studio delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).

I postulati dello sviluppo sostenibile

Le PMI della catena di fornitura concorrono all'iter di sostenibilità dell'azienda capo-filiera



Stefano Inverardi
Responsabile Area
Tutela Liquidità Sesvil
inverardi@sesvil.it

La nuova Direttiva **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** regola l'introduzione dell'informativa di sostenibilità in una sezione *ad hoc* della Relazione sulla Gestione, rendendo così tale documento parte integrante del reporting annuale di una società. Il nuovo report di sostenibilità, che sostituirà le attuali dichiarazioni non finanziarie, cd. DNF, prevede l'obbligo di fornire le informazioni necessarie per comprendere gli impatti dell'impresa sui fattori di sostenibilità e come i fattori di sostenibilità ne influenzano l'andamento, i risultati e la situazione.

Rispetto alla disciplina delle dichiarazioni non finanziarie (DNF), la nuova Direttiva si caratterizza per:

- l'ampliamento dell'ambito di applicazione soggettivo dell'obbligo di reporting;
- l'obbligo di fornire le informazioni all'interno della relazione sulla gestione;
- l'ampliamento del novero di informazioni da fornire;
- la armonizzazione totale dei criteri di rendicontazione;

e) l'obbligo di revisione delle informazioni (*limited assurance*);
f) la predisposizione delle informazioni secondo un linguaggio elettronico elaborabile.

L'obbligo di redigere tale informativa è esteso dalla CSRD a tutte le grandi imprese, banche e assicurazioni europee quotate o non quotate, nonché a tutte le società quotate, con la sola eccezione delle micro-quotate e la soglia per definire «grande» un'impresa è quella fissata dalla **Direttiva contabile n. 34/2013**, ovvero di superare alla data del bilancio economico-finanziario **due dei seguenti tre criteri:**

- €20 milioni di totale attivo;
- €40 milioni di fatturato;
- > 250 addetti medi annui.

I gruppi dovranno invece produrre un report di sostenibilità consolidato.

L'Unione Europea avrà propri standard di reporting di sostenibilità su tutte le tematiche ESG, improntati a una prospettiva mul-

ti-stakeholder, quindi non solo quella dell'investitore, e di natura sia generica, ovvero *sector agnostic*, che settoriale o *sector specific*.

Con riguardo ai settori che avranno standard specifici per il report, in ragione del forte rischio e del possibile impatto socio-ambientale, **sono stati individuati i seguenti:**

- Agricoltura, allevamento, silvicoltura e pesca;
- Estrazione, inclusi petrolio, gas e minerali;
- Manifatturiero, compresa produzione di prodotti alimentari e tessili;
- Fornitura di elettricità, gas, vapore e aria condizionata;
- Approvvigionamento di acqua, gestione dei sistemi di fognatura e dei rifiuti;
- Costruzioni;
- Vendita all'ingrosso e commercio al dettaglio;
- Trasporto e immagazzinamento;
- Attività immobiliari.

Inoltre verranno emanati anche degli standard europei di reporting differenziati e semplificati per

le PMI quotate per tener presente le caratteristiche di queste aziende, tenendo così fede al principio di proporzionalità. **Alle PMI della catena di fornitura potranno essere richieste informazioni di sostenibilità dall'azienda capo-filiera** se ragionevoli, e comunque tali richieste devono essere coerenti con, e non eccedenti, gli standard di reporting semplificati per le PMI. La Direttiva prevede che, **se per 3 anni l'impresa assoggettata all'obbligo di rendicontazione di sostenibilità non riesce ad ottenere informazioni dalla catena di fornitura, essa dovrà spiegare:**

- gli sforzi compiuti,
- perché non sia stato possibile ottenere le informazioni,
- i piani con cui prevede di ottenere tali informazioni in futuro.

La Direttiva CSRD interviene anche in materia di standard di rendicontazione e per uniformare il contenuto delle informazioni fornite, essa impone l'uso obbligatorio degli standard europei di sostenibilità, che la Commissione sta adottando, con l'aiuto dell'EFRAG (European Financial Repor-

ting Advisory Group) **i cui standard di rendicontazione hanno un impatto anche su altri profili della disciplina, quali il principio di materialità ed il principio *comply or explain*.** Ricordiamo che l'EFRAG è il consulente tecnico della Commissione europea per lo sviluppo degli standard di reporting di sostenibilità europei, i cosiddetti "European Sustainability Reporting Standards" (ESRS), differenziati per le grandi imprese e le PMI.

Parlando dell'approccio tipico dei sistemi di rendicontazione sulla sostenibilità si evidenzia che lo stesso si basa sul principio generale per il quale le informazioni da fornire sono definite dalla società in base a un'analisi di materialità, che identifica le informazioni rilevanti in relazione al suo profilo di business, alle sue strategie, alle aspettative degli stakeholder, al contesto in cui opera. In base ai risultati dell'analisi di materialità condotta, la società può decidere di rendicontare o di non rendicontare profili che sono astrattamente presi in considerazione dallo standard di rendicontazione

adottato. Significativo in questo senso è l'approccio seguito dal GRI (Global Reporting Initiative), ovvero l'ente che ha emanato degli standard di rendicontazione utilizzati a livello internazionale e che attualmente sta collaborando con l'EFRAG per lo sviluppo degli ESRS, secondo cui il processo di rendicontazione dovrebbe concentrarsi sugli aspetti significativi per le proprie attività e sugli stakeholder considerati rilevanti.

E' molto importante sottolineare che nella Direttiva Europea viene riaffermato il principio della **doppia materialità, secondo cui un'informazione, per essere materiale, cioè significativa, e dunque essere necessariamente inserita nel report di sostenibilità, deve essere rilevante per l'impresa dal punto di vista economico-finanziario oppure per il contesto socio-ambientale di riferimento con riguardo ai fattori ESG.** In questo senso si distingue tra **financial materiality** e **impact materiality** che sono entrambe egualmente importanti per il contenuto del reporting di sostenibilità europeo. Analizziamo meglio i due concetti:



1. **La materialità finanziaria** attiene ai rischi e alle opportunità per l'azienda. Se vogliamo prendere un esempio possiamo immaginare che per la Tesla la domanda di mobilità sostenibile rappresenti una straordinaria opportunità; al contrario, se si guarda alle imprese impegnate nell'industria estrattiva, le aziende coinvolte vedranno con estrema preoccupazione il grande dibattito che è scaturito anche dal Glasgow Climate Pact firmato in occasione della COP26 verso un percorso che prevede la riduzione e in prospettiva l'eliminazione del carbone. In pratica, un tema finanziariamente materiale con molta probabilità avrà prima o poi una ricaduta sul bilancio civilistico e fiscale dell'azienda, vale a dire sul conto economico e sullo stato patrimoniale. Chi per primo si pone il problema ha la possibilità di guidare la transizione, riducendo i rischi o trasformandoli in opportunità competitive, come, per l'appunto, ha fatto Tesla, otterrà un vantaggio, senza che questo abbia fatto di Elon Musk un ambientalista.

2. In riferimento alla **materialità di impatto**, dovremo invece occuparci delle ricadute dirette ed indirette dell'attività aziendale sull'ambiente o sul rispetto dei diritti fondamentali. Le emissioni delle auto degli agenti commerciali di una azienda hanno un impatto sull'ambiente: passare da un parco di automobili diesel a uno basato su auto *full electric* può contribuire al miglioramento complessivo, così come applicare protocolli e controlli alla *supply chain* per il rispetto dei diritti dei lavoratori riconosciuti dall'ILO (International Labour Organization), soprattutto in Paesi in cui non esistono leggi locali a tutela.

Agire sui temi di materialità finanziaria significa allineare le strategie aziendali al nuovo scenario globale, cercando di trovare valore e profittabilità, e dunque sostenibilità dell'impresa, all'interno delle prospettive che la transizione sta delineando. **Agire sui temi di materialità d'impatto** significa primariamente ridurre l'impatto del modello di business sulla sostenibilità complessiva del sistema economico, cioè dare

il proprio contributo allo sforzo collettivo. Ogni organizzazione sceglierà il *mix* adeguato al proprio contesto, ma certamente **le risorse attivabili da riflessioni relative a temi di materialità finanziaria tenderanno ad avere la dimensione e l'ordine di grandezza dei profitti attesi, mentre quelli di materialità d'impatto tenderanno ad avere la dimensione delle risorse disponibili e, nei casi migliori, dei risparmi ottenibili**. Inoltre, il principio *comply or explain* prevede che la società che non pratica politiche in uno o più degli ambiti tematici rilevanti per la disciplina in esame (ambiente, comunità di riferimento, dipendenti, rispetto dei diritti umani, lotta alla corruzione attiva e passiva) deve fornire nella dichiarazione, individuale o consolidata, per ciascuno degli ambiti, le motivazioni di tale scelta strategica, indicando le ragioni in maniera chiara e articolata.

Si deve evidenziare poi che l'aumento di trasparenza dell'informativa di sostenibilità previsto dalla CSRD ha conseguenze anche dal punto di vista della raccolta delle risorse finanziarie sul mercato del capitale. A tal proposito, lo scopo della **finanza per lo sviluppo sostenibile**¹ è indirizzare risorse finanziarie pubbliche e private verso settori, progetti e iniziative funzionali alla transizione dell'economia verso modelli più sostenibili, ovvero più inclusivi e a ridotto impatto ambientale. Più in dettaglio, la finanza per lo sviluppo sostenibile è orientata alla generazione di impatti positivi per

la società, accanto al rendimento per gli investitori; pertanto, persegue il miglioramento delle condizioni sociali, culturali ed economiche delle comunità, dei cittadini, delle imprese e delle associazioni, promuovendo lo sviluppo della cooperazione, l'educazione al risparmio e alla previdenza, la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile dei territori. Per gli operatori finanziari i temi ambientali possono essere integrati nelle strategie d'investimento con maggiore facilità rispetto a quelli sociali: fattori come le emissioni di CO2 sono più agevoli da misurare e da esprimere in termini quantitativi; di conseguenza, anche le performance di diverse società risultano più comparabili. Ciononostante, attori, strategie e prodotti di finanza per lo sviluppo sostenibile considerano le dimensioni ambientale, sociale e di governance come profondamente interconnesse, infatti, **fenomeni come il cambiamento climatico producono effetti di carattere:**

- **Ambientale:** causando una maggior frequenza e intensità dei fenomeni atmosferici estremi, come siccità ed inondazioni;
- **Sociale:** causando fenomeni di migrazione climatica, l'aumento della povertà e delle tensioni sociali generate da carestie e dalla carenza di risorse primarie;
- **Di governance:** che è responsabile dell'efficace gestione degli impatti positivi, ma soprattutto negativi, generati dal cambiamento ambientale.

In quest'ottica l'azione della finanza per lo sviluppo sostenibi-

le è innervata dal concetto della **Giusta transizione**, secondo la quale il passaggio a un'economia priva d'impatto sull'ambiente richiede il sostegno alle aree, ai settori e ai soggetti che risultano più esposti e vulnerabili al cambiamento.

In conclusione possiamo sintetizzare il contributo che potrebbe dare il singolo investitore, tramite le sue scelte, con i **sette principi chiave** della finanza sostenibile di Eurosif (Forum europeo per gli investimenti sostenibili e responsabili):

– **Investimenti tematici.** Si parla in questo caso di capitali investiti in settori come l'efficienza energetica, la salute, le energie rinnovabili.

– **Investimenti "best in class",** ovvero la scelta di aziende che possono contare su performance ESG di primo livello.

– **Rispetto degli standard internazionali,** quindi la decisione di investire in imprese e in aree geografiche dove si assicura il rispetto di alcune fondamentali convenzioni Onu o di agenzie delle Nazioni Unite.

– **Esclusioni.** Si tratta di un approccio molto diffuso nella finanza sostenibile, che prevede che non si investa in settori generalmente considerati come "poco etici", dal tabacco agli armamenti alla pornografia.

– **Integrazione delle istanze ESG nell'analisi finanziaria.** È un principio che prevede che l'analisi finanziaria tradizionale possa essere allargata anche ai criteri ESG.

– **Engagement.** Questo principio prevede un coinvolgimento diretto dell'investitore nelle scelte ambientali, sociali o di governance di un'azienda, attraverso il dialogo con il management o con il diritto di voto nell'assemblea degli azionisti.

– **Impact investing.** Il principio in questo caso è quello di investire in aziende, fondi e organizzazioni avendo ben chiaro l'obiettivo di generare, oltre al ritorno finanziario, anche un risultato ambientale e sociale positivo, che possa essere misurabile.

Infine sottolineiamo che sostenibilità non significa mettere in discussione la priorità di un'azienda, la redditività del business nel lungo termine, ma ripensare la strategia e i processi operativi per affrontare il cambiamento e rispondere ai bisogni e alle aspettative del mercato e della società, con l'obiettivo ultimo di accrescere la competitività e sostenere la redditività duratura.

Stefano Inverardi
Valentino Pannacci

¹ "Fare finanza sostenibile significa realizzare, accanto a un rendimento economico-finanziario, anche un vantaggio socialmente condiviso, grazie alla riduzione dei rischi ambientali e delle disuguaglianze. Nell'adozione delle decisioni di investimento la finanza sostenibile tiene, dunque, conto dei fattori ambientali, sociali e di buon governo (Environmental, Social, Governance - ESG), in una logica di più lungo periodo".

Associazione Bancaria Italiana (ABI), 2020, vademecum sulla finanza sostenibile.



Sostenibilità ESG: Significato, Leva Strategica, Misurazione e Comunicazione

In partenza il corso di Sesvil, finanziato dai voucher Formazione Continua di Regione Lombardia

È in partenza la prima edizione del corso sulla Sostenibilità ESG organizzato da Sesvil. Al nastro d'inizio nove partecipanti, **provenienti da importanti aziende**, che intraprenderanno un Laboratorio Formativo di 30 ore per arrivare a padroneggiare le tematiche della Sostenibilità ESG e implementarle all'interno della propria struttura organizzativa e di business.

Il percorso formativo, guidato dal prof. Fabrizio Zucca, mira a fornire alle figure professionali i riferimenti teorici e pratici per approfondire che cosa si intende per "principi ESG" e perché siano così importanti per l'impresa. Attraverso esercizi, riflessioni e analisi di importanti case studies si potrà comprendere come incorporare efficacemente i principi ESG nelle strategie aziendali e, a cascata, l'impatto che questi hanno sui modelli di business e di organizzazione interna ed esterna. Per far ciò sarà necessario studiare e implementare un processo di analisi della performance ESG, che si traduca a sua volta in

una struttura comunicativa adeguata per testimoniare la mission e i risultati che l'azienda sarà in grado di raggiungere.

Di seguito, una breve panoramica di quali moduli compongono il corso e i loro contenuti:

Modulo 1. Significato e rilevanza dei principi ESG

- Dal concetto di "sostenibilità" ai principi ESG
- Importanza dei principi ESG per la creazione di valore
- Principi ESG e gestione del rapporto con i portatori di interesse
- Investimenti sostenibili, green finance e principi ESG
- Mappatura dei portatori di interesse rilevanti

Modulo 2. I principi ESG come leva strategica

- Implicazioni strategiche dei possibili approcci ai principi ESG
- Chi definisce la strategia ESG della vostra impresa?
- Strumenti diagnostici per la definizione di una strategia ESG
- Gioco di ruolo sulla definizione

di una strategia ESG

- Mappatura dei temi prioritari per la strategia ESG


Modulo 3. Misurazione della performance ESG

- Misurazione a supporto delle scelte gestionali o per la disclosure esterna?
- Approcci rule based vs. approcci principle based alla misurazione della performance ESG
- Metriche per la misurazione: esempi relativi a environmental, social e governance performance
- Identificazione delle metriche ESG rilevanti

Modulo 4. Comunicazione della performance ESG

- Disclosure della performance ESG: il quadro normativo
- Pianificazione della comunicazione in tema di ESG: obiettivi, destinatari, canali e strumenti
- Misurazione dell'efficacia della comunicazione in tema di ESG
- Definizione del piano di comunicazione in tema di ESG

Sesvil in libreria



Massimiliano Bergomi

L'ANALISI DEL CLIMA AZIENDALE

Aspetti teorici e applicazione pratica nelle piccole e medie imprese

Prefazione di Alessia D'Amato e Alberto Crescentini

Per approfondire l'argomento del clima in azienda puoi leggere il nuovo libro di Massimiliano Bergomi:

L'ANALISI DEL CLIMA AZIENDALE
Aspetti teorici e applicazione pratica nelle piccole e medie imprese

PUOI ACQUISTARE IL LIBRO SU AMAZON O RICHIEDERLO A SESVIL!



Massimiliano Bergomi
Stefano Riello

LE SOFT SKILL

Cosa sono, come si misurano e come si sviluppano

Il nuovo libro di **Massimiliano Bergomi e Stefano Riello** sulle Soft Skill

LE SOFT SKILL
Cosa sono, come si misurano e come si sviluppano

Sesviland

Il magazine di Sesvil

è un'iniziativa editoriale di Sesvil srl

