Newsletter realizzata da 24 ORE Professionale in collaborazione con EFTILIA Società tra Professionisti S.r.l. Società Benefit

VIAGGIO NELLA SOSTENIBILITÀ

LA ROADMAP DI LAVORO PER IMPRESE E PROFESSIONISTI

NUMERO 2 - GENNAIO 2023

24 ORE PROFESSIONALE

EFTILIA

CONTENUTI

Un approccio sistemico alla sostenibilità
di Cosimo Franco, Direttore Generale Certiquality 4

Un nuovo modo di lavorare per le piccole e medie imprese
di Alessandro Malerba, Founding Partner Eftilia 12

L'assessment di sostenibilità per piccole e medie imprese
di Valentina Agizza, Esperta ESG ECOMATE 18

Newsletter realizzata da
24 ORE Professionale
in collaborazione con
EFTILIA società tra Professionisti
S.r.l. Società Benefit

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale
e amministrazione:
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano
Redazione:
24 ORE Professionale

© 2023 Il Sole 24 ORE S.p.a.
Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione
anche parziale e con qualsiasi
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità per involontari errori e inesattezze.

CHIUSA IN REDAZIONE: 16 GENNAIO 2023

24 ORE PROFESSIONALE

NEWS E APPROFONDIMENTI

24ORE PROFESSIONALE

UN APPROCCIO SISTEMICO ALLA SOSTENIBILITÀ

Nel parlare di sostenibilità, si corre sempre il rischio di banalizzare concetti articolati e complessi che toccano quasi tutte le corde della gestione delle imprese. Vista la complessità dell'argomento, e la spiccata attitudine di noi Italiani alla semplificazione, insieme alla recondita speranza che i problemi possano essere risolti con l'aiuto della nostra innata creatività, tendiamo per forma mentis e per cultura a non capire, o quantomeno a sottovalutare, l'impatto che la corretta declinazione di cosa significhi sostenibilità ha e avrà sempre di più sulle imprese.

DI COSIMO FRANCO, Direttore Generale Certiquality

Un cambiamento epocale

Per attitudine siamo sempre propensi a pensare che le crisi prima o poi passeranno, per cui tendiamo a non affrontare i veri nodi che le hanno determinate e caratterizzate, con la conseguenza che procrastiniamo gli interventi necessari per mitigarne le cause e gli effetti. In breve, **tendiamo a mettere la polvere sotto il tappeto**. Si tratta di un errore di prospettiva non di poco conto, in quanto ciò che sta avvenendo nella società (maggiore consapevolezza dei cittadini-consumatori sia nei confronti dei prodotti e servizi sia nei confronti dei cambiamenti climatici, Direttive e Regolamenti europei, stabilità monetaria, tecnologia, globalizzazione, crisi economica e crisi geopolitica) sta modificando velocemente l'intero contesto. Per dirla con Papa Francesco *«non è un'epoca di cambiamenti ma un cambiamento d'epoca»*. Alla luce di questo, le imprese che non comprenderanno la necessità di questo cambio di passo e non si riposizioneranno su questa nuova traiettoria saranno destinate a un inesorabile declino, in quanto continuare a operare come se nulla fosse, equivarrà al cercare di camminare in avanti con la testa rivolta verso l'indietro.

Poiché la speranza, come insegnano gli Anglosassoni, non è una strategia e visto che

un'impresa dotata solo di creatività nel lungo periodo esce sempre perdente dal confronto con un'impresa organizzata in modo sistemico, diciamo subito che sostenibilità (intesa come dimensione ambientale, dimensione sociale e dimensione economica) in senso stretto vuol dire **imprese organizzate con una chiara strategia di medio-lungo periodo** che operano nel rispetto dei principi ESG (Environmental, Social and Corporate Governance). Si può dimostrare in modo empirico, anche se ciò dovrebbe essere piuttosto ovvio, che le imprese più strutturate e organizzate sono anche le più competitive rispetto a quelle la cui navigazione è condotta più o meno a vista del giorno per giorno.

È fondamentale evidenziare che operare in una logica di sostenibilità vuol dire spostare l'attenzione, e i conseguenti **tangibili e intangibili benefici**, dagli shareholder agli stakeholder.

A chi appartiene l'impresa?

La sostenibilità di fatto introduce un concetto innovativo e per certi aspetti dirompente rispetto alla cultura corrente, ovvero pone indirettamente la domanda: «a chi appartiene l'impresa?». Appartiene agli azionisti cioè ai conferenti il capitale di rischio o a tutti i diversi portatori di interesse? L'ovvia, ma non scontata, risposta è che appartenga a entrambi; da qui l'interesse affinché **un'impresa crei valore per tutte le parti** interessate nel lungo periodo, poiché un'impresa che fallisce distrugge valore e le conseguenze del fallimento ricadono su tutti gli stakeholder. Come sappiamo, il sistema industriale italiano, **per oltre il 90%**, è composto da imprese con un numero di dipendenti **inferiore a dieci**. Analizzata da questo punto di vista, ben si comprende la necessità e l'urgenza di fare in modo che queste imprese capiscano l'importanza della partita che si gioca sulla sostenibilità. Come farlo comprendere è una questione

che riguarda sicuramente le Istituzioni, ma anche le Associazioni e i Sindacati.

Un po' di storia

Il percorso per arrivare alla sostenibilità, così come è intesa oggi nelle sue tre dimensioni, è stato lungo e articolato ed è partito oltre quarant'anni fa. Per molto tempo quella che fino a poco tempo fa veniva chiamata Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) era percepita puramente come **un fatto filantropico** e questa visione era fortemente supportata anche da robuste teorie economiche per le quali tutte le attività non strettamente legate al business, come la responsabilità sociale o ambientale, **erano ritenute non essenziali e non utili al miglioramento della bottom line, infatti erano viste come un appesantimento e come l'aggiunta di inutili costi**. All'interno di questa logica, ha prevalso per lungo tempo la sola dimensione economica (remunerabilità del capitale di rischio) a discapito delle altre due dimensioni (ambientale e sociale).

La sostenibilità può essere anche definita come la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo per l'impresa e per tutti gli stakeholder.

Nel 1998, la rivista Fortune pubblica un articolo sulle prime cento società più attrattive per il contesto lavorativo, che dimostrava **la stretta correlazione** esistente tra le ottime performance economico-finanziarie ottenute dalle imprese considerate nell'analisi e la loro attitudine a lavorare secondo i principi della RSI. In particolare, nell'analisi veniva evidenziata la forte correlazione esistente tra i risultati e le performance economico-finanziarie, sociali e ambientali e la governance delle imprese analizzate, sottolineando come il miglioramento di quest'ultima avesse **ricadute positive su tutta l'impresa;** in altre parole la governance come pietra angolare dei risultati complessivi. Da questo filone nasce nel 2002 alla City di Londra un gruppo informale di consulenti (bancari, fiscalisti, legali, assicurativi, NGO) noti come *The Virtuous Circle*. Il loro scopo era analizzare le società quotate per indirizzare gli investimenti della borsa londinese verso quelle virtuose in termini ambientali e sociali e che avevano una trasparente e robusta governance.

Nel 2006 viene pubblicato l'articolo "*Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance*" che avrà molta influenza sull'evoluzione della RSI. Gli autori dimostrano come le performance economiche di un'impresa non sono in antitesi con l'attenzione verso i temi sociali e ambientali, concludendo che esse sono **due facce della stessa medaglia**, quindi complementari.

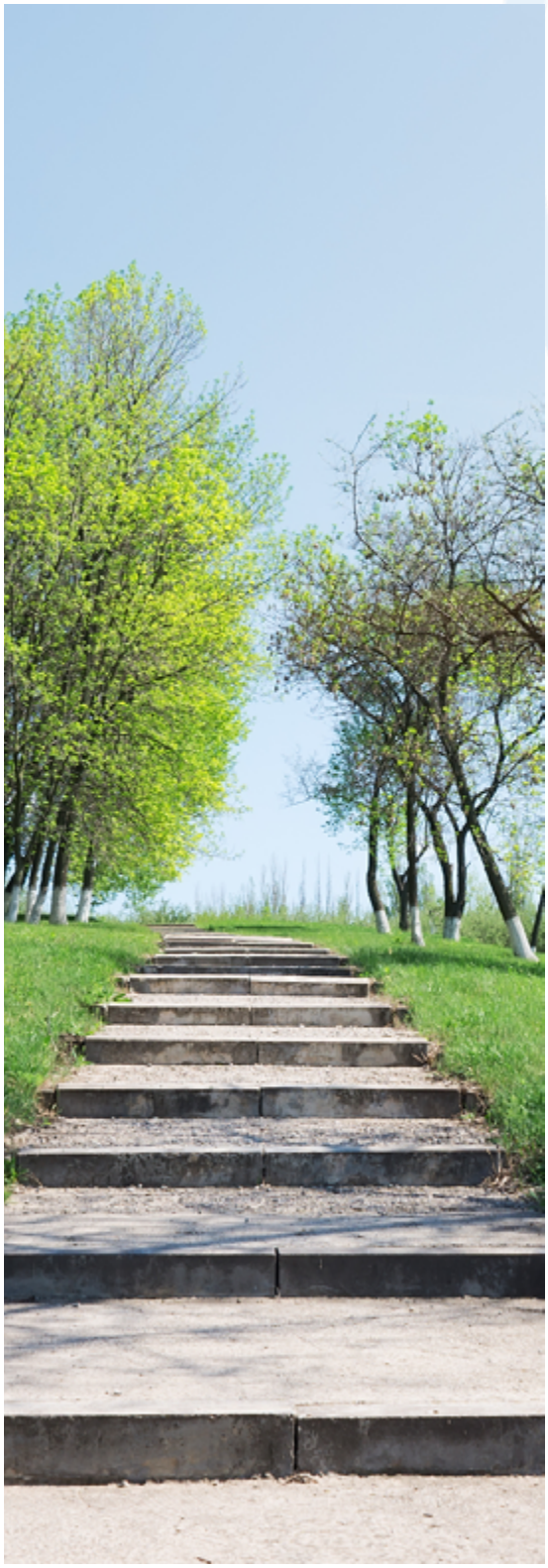
Sostenibilità è responsabilità

Il precursore di questa evoluzione della RSI, che ha portato ai principi ESG, è Amartya Sen, Nobel per l'Economia nel 1998, considerato a tutti gli effetti il padre della sostenibilità. Sen è stato tra i primi, se non il primo, a sostenere come la performance economica delle imprese **non è disgiunta dalla loro performance** sul fronte ambientale e sociale, individuando nell'etica lo snodo fondamentale per conciliare la giusta atten-

zione verso il profitto, rispettando al contempo l'ambiente e l'inclusione sociale.
Sen, con i suoi studi, pone l'accento sul fatto che la gestione di un'impresa, secondo i principi ESG, non può avvenire se non attraverso l'acquisizione di una **chiara etica della responsabilità** da parte dei gestori dell'impresa e dei suoi azionisti, responsabilità intesa come precisa volontà di tutti gli attori economici di mettere al centro del proprio modo di agire una serie di valori, individuali e collettivi, intesi come attenzione verso le ricadute (prevedibili) delle proprie azioni.

Sostenibilità come strumento di competitività

Il problema che si pone per il sistema delle imprese, ma non solo, è **come accelerare la consapevolezza** affinché esse, e in particolar modo le PMI, adottino i principi ESG come modello di business per la gestione, in quanto la sostenibilità, se adottata, diventa automaticamente, allo stesso tempo, anche strumento di competitività nel medio-lungo periodo. Come far in modo che la sostenibilità diventi patrimonio genetico delle imprese è un tema centrale che dovrebbe stare a cuore alla politica e a tutti gli attori coinvolti, dagli imprenditori, ai manager ai consulenti. Sempre più le imprese saranno chiamate ad adattare il loro modello di gestione a nuovi principi e con nuovi strumenti affinché l'organizzazione possa essere competitiva e durevole nel tempo. Questo significa **non più una gestione improntata sul day-by-day**, ma una gestione complessiva e sistemica presidiata a trecentosessanta gradi che sia in grado di governare in modo integrato e armonico le tre dimensioni della sostenibilità.
È da tener presente che nel panorama delle



imprese italiane si può stimare che circa il 20% costituisce un'eccellenza, circa il 30% presenta dei rischi di varia natura, mentre il rimanente **50% sopravvive in una zona grigia**, operando in una prospettiva di breve periodo. È proprio su queste imprese che è importante intervenire con tempestività convincendole, anche con strumenti di incentivazione, che operare in modo virtuoso è fondamentale per la loro stessa sopravvivenza e, di conseguenza, anche per la tenuta economica e sociale del Paese.

Crescita che necessariamente deve essere anche **crescita dimensionale**, necessaria per raggiungere quel minimo di massa critica per affrontare l'innovazione e l'internazionalizzazione e competere in un mercato globale.

Dobbiamo quindi aspettare una lunga gestazione perché avvenga un naturale cambio culturale nella gestione d'impresa, affinché siano rispettati i canoni ESG e essere così sostenibili?

Di quanto tempo hanno bisogno le imprese per un cambio di paradigma così impattante? Abbiamo ancora il tempo di aspettare, visti gli scenari e le sfide ambientali, sociali ed economiche che le imprese hanno davanti? **C'è un modo per accelerare** e favorire questo processo di cambiamento senza il quale le imprese, per complessità dei fenomeni, per dimensioni e per cultura, hanno difficoltà ad affrontarlo in modo endogeno?

La risposta a queste domande non è semplice, ma è positiva in quanto, sicuramente, c'è la possibilità di accelerare questo processo purché vi sia da parte delle imprese la disponibilità a mettersi in gioco, affrontando le **dinamiche della gestione aziendale in modo complessivo e sistemico**.

La spinta gentile

La risposta viene da un altro premio Nobel per l'Economia (2017), Richard Thaler, che con la teoria della *spinta gentile* spiega come si possano "gentilmente" forzare le imprese, ma anche i cittadini, a operare virtuosamente. Anche se non ce ne rendiamo conto, **questa spinta gentile sta già avvenendo** per mezzo della normazione cogente (Leggi, Direttive e Regolamenti europei) e volontaria che sempre più sta indirizzando, direttamente e indirettamente, le imprese a operare secondo principi di gestione virtuosi e rigorosi, nella consapevolezza che non sarà più possibile una gestione basata solo sulla tattica del giorno per giorno con un facile accesso al credito. **Le imprese che non si adegueranno** a questo cambiamento, che sta avvenendo più velocemente di quanto si possa pensare, **saranno sempre più marginali** con la prospettiva, non piacevole, di uscire dal mercato distruggendo potenziale valore.

I primi segnali di questa evoluzione stanno arrivando dal **sistema creditizio**, che sempre meno concederà finanziamenti alle imprese non virtuose.

Su tali dati saranno valutate le imprese e assegnati precisi rating. Inoltre, le imprese saranno costrette a evolversi sotto la *spinta gentile* della normazione, della certificazione e della tecnologia verso una più moderna cultura della gestione, pena l'uscita di scena. Esse dovranno tenere conto non solo dell'implicita importanza del capitale umano, ma dovranno sempre più porre attenzione anche al ***capitale organizzativo***, cioè all'insieme di procedure e assetti gestionali funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi strategici in una logica di sistema. È questa la sfida da cogliere da parte delle imprese e da chi le governa.

L'importanza dei fattori ESG per la sostenibilità è evidenziata inoltre dal fatto che molti analisti già utilizzano gli indicatori a essi associati per giudicare la qualità degli investimenti, in quanto è sempre più evidente il nesso tra performance ESG e risultati economico-finanziari.

L'importanza della Governance

In questa evoluzione ricopre un ruolo fondamentale la "G" di governance in quanto, come già detto, **pietra angolare per una gestione strategica e virtuosa**, quindi sostenibile.

Da una parte il mercato (sistema del credito e investitori) avrà una crescente domanda di informazioni sulla sostenibilità dell'impresa e, dall'altra, l'impianto legislativo, sotto la spinta di Regolamenti e Direttive, costringerà le imprese a avere comportamenti sostenibili e trasparenti mettendole sempre più davanti alla responsabilità delle proprie azioni.

Quindi non sarà, per quanto importante, l'etica di fare impresa a fare la differenza, ma la **spinta gentile thaleriana di norme, leggi, certificazioni e filiere del valore**.

È questa capacità di attivare un salto culturale di fare impresa il vero banco di prova a cui sarà chiamata la Governance delle stesse; da questo punto di vista diventeranno quindi cruciali le regole, i ruoli, le deleghe, la qualità degli amministratori e la qualità dei manager.

Le imprese, infatti, per essere accettate come fornitori dovranno dimostrare ai propri clienti di operare secondo le logiche ESG. Senza dimenticare infine che l'attenzione ai temi della sostenibilità sta capovolgendo il paradigma anche nella **selezione delle risorse umane**; non più la selezione dei candidati di interesse da parte delle imprese, ma la selezione delle imprese da parte dei potenziali candidati che sempre più saranno attratti dalle imprese sostenibili rispetto a quelle che non lo sono.

Il sistema creditizio assumerà un ruolo centrale in questo cambio di marcia richiedendo alle imprese dati oggettivi basati su indicatori misurabili (Tassonomia) sulla performance ESG.

Naturalmente, le imprese dovranno essere sostenibili anche sul piano economico e finanziario. Il D.Lgs. del 12 gennaio 2019, pubblicato sulla G.U. il 14 febbraio 2019 ed entrato in vigore il 15 luglio 2022, che ha introdotto il *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, è la conseguenza di una Direttiva europea. Tale Decreto introduce un elemento di importante novità nella gestione delle imprese in quanto per la prima volta **accende i riflettori sulla prevenzione dell'eventuale crisi** e non più sulla dura cura post-fallimento. Il legislatore impone quindi alla Governance dell'impresa il dovere di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per la conduzione della stessa. Anche questo Decreto può essere visto come un **importante tassello** sulla via della sostenibilità, intesa come capacità di creare valore duraturo nel tempo per tutti gli stakeholder.

Affrontare un tale cambiamento non è certamente facile per le imprese non strutturate e abituate a operare in una logica del giorno per giorno. Non è facile perché significa adottare in tempi stretti concetti moderni di management al fine di armonizzare la gestione, tenendo conto delle esigenze e delle interconnessioni delle varie articolazioni dell'impresa dove strategia, finanza, clienti, fornitori, motivazione dei dipendenti, qualità dell'organizzazione e via dicendo devono diventare un *unicum* armonico.

Veridicità delle informazioni

Visto che di sostenibilità si parla molto, non bisogna trascurare come la si comunica e cosa si comunica (per esempio, per la dimensione ambientale della sostenibilità c'è sempre in agguato il cosiddetto rischio di *greenwashing*).

Per evitare questo pericolo, molto diffuso, il Parlamento europeo, lo scorso 28 novembre, ha approvato la **Direttiva CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità che introduce **obblighi di comunicazioni trasparenti e dettagliate**, in termini di impatti ambientali, diritti sociali e fattori di governance, alle grandi imprese e alle PMI quotate.

Anche se questo obbligo di trasparenza è per il momento riferito alle imprese quotate, è molto probabile che pian piano esso si diffonda all'interno della filiera del valore per cui le imprese, per poter fornire i propri prodotti o servizi alle società quotate, dovranno dimostrare a quest'ultime la propria sosteni-

bilità attraverso indicatori tassonomici certificati. In breve, **avverrà ciò che è avvenuto circa trenta anni fa con le norme ISO**, dove per poter vendere i propri prodotti o servizi, bisognava dimostrare di operare secondo alcuni standard di qualità certificati.

Conclusioni

Come si può capire, ci sarà una sorta di effetto domino dovuto alla *spinta gentile* che inevitabilmente porterà il sistema delle imprese a dover fare un salto qualitativo complesso. Tutto questo, a coloro che sono abituati a gestire l'impresa con semplici modelli di business, come accade in molte PMI, può sembrare eccessivo ed è naturale che pensino che la sostenibilità sia un inutile e cervellotico orpello che complica la gestione d'impresa credendo, erroneamente, che tutto sarebbe più semplice e lineare se le imprese non fossero costrette ad operare in ottemperanza a astruse normative e burocratiche certificazioni.

Questo modo di pensare, di agire e di gestire, fondamentalmente fermo alle teorie di Friedman degli anni '70, è uno dei principali vulnus nell'evoluzione delle imprese ed è su questo punto che la sostenibilità può incidere in modo profondo, contribuendo anche a cambiare la cultura di fare impresa. Ovviamente **le imprese non vanno lasciate da sole** in questo complicato percorso. Se si chiede loro un salto culturale per una gestione sistemica dell'impresa, un cambio culturale è necessario anche a livello delle Istituzioni e della Pubblica Amministrazione affinché si possa operare in una logica sistemica di Paese.

Occorre pertanto creare delle condizioni per rafforzare le imprese, in particolare le PMI, per aiutarle a intraprendere un percorso di crescita sostenibile che **coinvolga il *capitale umano* con la formazione e il *capitale organizzativo* come leva strategica**. È quindi augurabile che si inneschi un circolo virtuoso dove la spinta gentile sproni le imprese ad agire in modo sostenibile e dove a loro volta le imprese, supportate anche dalle Istituzioni, diventino il motore della transizione verso la sostenibilità.

UN NUOVO MODO DI LAVORARE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La sostenibilità e la transizione verso un'economia più efficiente in termini di riutilizzo delle risorse naturali, il massimo rispetto e collaborazione tra risorse umane sia all'interno dell'azienda sia nelle organizzazioni che la affiancano, sono elementi fondamentali per garantire l'esistenza e la competitività a lungo termine delle imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni.

DI ALESSANDRO MALERBA, Founding Partner Eftilia

L'approccio strategico sostenibile

L'azienda è una realtà complessa che, per poter essere governata nel migliore dei modi, deve misurare tutte le sue attività valutando le conseguenze che esse determinano.

La sostenibilità può essere letta come parte del processo di evoluzione aziendale da attuare per essere attenti alle sfide future, cambiando approccio rispetto al passato.

La sfida dell'imprenditore sta nella capacità di perseguire un **cambiamento culturale** in sé stesso e nei propri collaboratori, in modo che sia coltivata costantemente la valenza strategica della sostenibilità sociale e ambientale, quale supporto imprescindibile della sostenibilità economica. Strategia sostenibile e governance integrate sono il percorso ideale per il cambiamento e la creazione di valore.

Tale evoluzione dal pensiero economico keynesiano a quello della sostenibilità presuppone la creazione di un nuovo modello di business sia a livello macroeconomico che delle singole entità produttive; business model economico che nelle imprese deve essere integrato con **obiettivi che prevedano aspetti ambientali, sociali e di governance** al fine di cogliere le nuove e diverse opportunità di business che stanno sorgendo dai mercati di riferimento e dai nuovi orientamenti dettati dalle istituzioni internazionali, anche in materia di reporting (vedi le indicazioni a livello europeo della CSRD del dicembre 2022), in rapporto alla necessità

della redistribuzione dei valori economici in un sentiero di crescita inclusiva.
La gestione dei rischi derivanti dal degrado ambientale, dai temi sociali, dal mancato rispetto dei diritti della persona, in particolare, diventa un punto cruciale al fine di ridurre le ricadute negative sia nell'ottica di sostenibilità di carattere operativo, con riguardo a valutazioni ed effetti reputazionali e di continuità aziendale, quanto nella prospettiva di sostenibilità sistemica.
Questa è, in estrema sintesi, la **modalità pratica di costruzione del piano strategico aggiornato cui deve oggi riferire una PMI per divenire sostenibile:**

1. individuare pochi, ma raggiungibili obbiettivi del proprio business che abbiano come riferimento gli SDGs e che possano contribuire al perseguimento degli stessi;
2. determinare gli impatti materiali che tali obiettivi hanno nei confronti dei propri stakeholders, sia in ottica inside out che outside in; fissare indicatori di performance (KPI) relativi ai processi sia interni che esterni finalizzati al perseguimento degli stessi SDGs individuati e misurarli periodicamente con conseguente valorizzazione sul sistema premiante aziendale;
3. prevedere adeguata formazione continua sui temi della sostenibilità, tesa a supportare il percorso di evoluzione delle risorse umane e che permetterà di costruire e mantenere la creazione di valore nel lungo termine dell'impresa.

La creazione di valore condiviso (termine coniato dagli economisti Michael Porter e Mark Kramer) è definita dall'insieme delle politiche e delle pratiche ordinarie aziendali che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera. Lo shared value si delinea come la capacità di creare valore economico con modalità che consentano di ottenere bene-

fici, contemporaneamente, sia per l'azienda sia per la società.
Le linee guida per la **creazione di valore condiviso** possono essere individuate in:

1. una **nuova concezione dei prodotti e dei servizi** soggetta ad una nuova analisi dei rischi e delle opportunità legate alla produzione e alla vendita, per meglio servire i mercati di riferimento o entrare in nuovi mercati non ancora esplorati seguendo gli obbiettivi di sostenibilità assunti nel piano strategico;
2. una rielaborazione della produttività, lo sviluppo della qualità e l'efficientamento dei processi produttivi al fine di **ridurre i costi di produzione** e le risorse impiegate, il miglioramento dei processi di distribuzione, per generare un vantaggio economico e sociale;
3. un aiuto ai fornitori e alle comunità locali al fine di promuovere il **miglior sviluppo sociale**; ciò permetterà di ottenere nel lungo periodo significativi vantaggi a livello competitivo.

Le aziende che realmente potranno esistere, resistere, competere e aver successo nel tempo devono perseguire strategie e modelli di business orientati alla "Creazione di valore condiviso".

I vantaggi per le PMI

Per un'impresa essere sostenibile significa assicurare la propria continuità aziendale nel tempo, perseguire il benessere sociale interno ed esterno e contribuire alla tutela delle risorse dell'ambiente.
Queste caratteristiche, se inserite nelle strategie e nella governance aziendale, consentono alla piccola e media impresa di comunicare le proprie potenzialità ai portatori di interesse di riferimento come gli istituti bancari, gli investitori, le istituzioni e i consumatori etc. (*stakeholders*).

Banche, consumatori, partners: l'importanza della sostenibilità nell'impresa

Quando parliamo di *stakeholders* ci riferiamo a tutti quei soggetti collegati in qualunque modo all'impresa e il cui interesse può essere influenzato (in senso positivo o negativo) dall'andamento di una iniziativa economica.
Sono soggetti interessati al fatto che l'impresa sia competitiva sul mercato e rimanga tale nel tempo, sia dunque sostenibile.
Tali stakeholders nelle proprie scelte di business considerano profondamente la **qualità socio-ambientale** delle aziende con cui si interfacciano e scelgono quelle in grado di soddisfare meglio i loro bisogni. In conseguenza di ciò, in relazione al perseguimento delle politiche di sostenibilità, ci si attende che:

- le banche offrano **finanziamenti agevolati** per le imprese sostenibili e che hanno intenzione di investire in percorsi verso la sostenibilità;
- i consumatori guardino alle aziende più sostenibili, affidandosi alla reputazione del brand (brand reputation) e **scegliendo di acquistare i prodotti delle imprese più sostenibili**. Queste, potendo fare affidamento su un'alta reputazione, possono applicare un premium price (**prezzi più alti**) sui propri prodotti e servizi, incrementando le vendite e di conseguenza riuscendo ad accrescere il

proprio fatturato/margine;

- i partners – altri soggetti di business (es. altre imprese o istituzioni) – scelgano le aziende più sostenibili per investimenti, progetti etc. Le imprese, oggi, optano prevalentemente per i partner ritenuti affidabili dal mercato, da banche e consumatori, aumentando la brand reputation;
- la P.A. prosegua nel suo percorso di incentivo alle imprese, che partecipano ai bandi pubblici, che dimostrano la loro sostenibilità con migliori punteggi nelle graduatorie di assegnazione degli appalti pubblici;
- i Governi, nazionale e comunitario, pongano in essere politiche di maggior favore (fiscale e sociale) dedicate alle imprese sostenibili che soddisfano determinati parametri sociali e ambientali.

Inoltre, in aggiunta agli aspetti reputazionali e finanziari citati in precedenza, un approccio propositivo verso le tematiche ESG permette, nel tempo, di ridurre i costi e la loro incidenza sul fatturato, grazie al recupero di efficienza dei vari fattori produttivi influenzati dal nuovo business model.

Perchè un'azienda aumenti la propria reputazione, la propria quota di mercato e di conseguenza i profitti, è necessario che tutti gli stakeholders coinvolti siano concordi nell'affermare la sostenibilità dell'azienda e quindi la sua competitività.

Quanto visto finora conferma che la sostenibilità non sia una regola fissa ma un percorso che, se intrapreso per tempo e in modo serio, consente all'impresa di crescere meglio nel lungo periodo. È da qui che è possibile comprendere quali sono, nel concreto, i benefici e i vantaggi di un percorso verso la sostenibilità per le PMI:

- mitigazione dei rischi (finanziari e non finanziari) grazie al risk assessment;
- facilità di accesso e premialità nei rapporti con la PA (Pubblica Amministrazione);
- miglior valutazione da parte del mercato e accesso più economico al mercato del credito e delle risorse finanziarie;
- capacità di attrarre persone e lavoratori con le migliori competenze, migliorando i processi interni e le proprie potenzialità di sviluppo;
- efficientamento e miglioramento della filiera produttiva (in cui l'azienda si inserisce come cliente e/o fornitore);
- aumento della reputazione e della legittimazione sociale davanti agli stakeholders;
- facilitazione nelle **aggregazioni** di imprese e nella crescita.

I primi passi operativi

Assai poche oggi sono le piccole/medie aziende che affrontano i temi ESG in modo strutturato.

Alcuni imprenditori hanno una visione della mission aziendale naturalmente connessa ad argomenti di responsabilità sociale, molti altri affrontano tematiche riferite al sociale o all'ambiente perché semplicemente spinti da *stakeholders* esterni ed interni (per es. clienti mportanti, obblighi di legge, richiesta di comunità locali etc.).

Una volta però maturata la convinzione che il percorso verso la sostenibilità sia realmente l'unica via portatrice di valore condiviso duraturo, la domanda che si deve porre una PMI è: quali sono i

Sostenibilità, vantaggio competitivo e profitti sono concetti inscindibili e, se slegati, assai meno produttivi per l'azienda.

primi passi da intraprendere per implementare un percorso di sostenibilità?
Possiamo con semplicità individuare alcune fasi del piano di lavoro per implementare un sistema di gestione della sostenibilità che permetta di supportare gli obbiettivi strategici aziendali coerenti con il nuovo business model; il massimo organo di governo dell'Organizzazione dovrà intraprendere un percorso logico per poi arrivare alla rendicontazione di sostenibilità ed esattamente:

Seppur difficilmente inquadrabile in una regola fissa, è possibile delineare un percorso, una roadmap capace di prevedere tutti gli step di evoluzione della sostenibilità aziendale.

1. Comprendere il grado di attenzione e consapevolezza della PMI, attraverso:

- analisi del modello attuale di business della PMI: confronto tra l'imprenditore/management e i consulenti, per la trasformazione dell'attuale modello in un *business model* orientato in termini di sostenibilità ESG;
- analisi dei processi aziendali e raccolta dei dati esistenti in merito all'analisi dei rischi (preliminary assessment);
- individuazione esame e analisi delle esigenze degli stakeholders, presenti e futuri, (stakeholders engagement) quali ad esempio:
  - lavoratori e collaboratori;
  - clienti e fornitori;
  - impatto sul territorio;

in conseguenza rielaborare il piano strategico, integrando il raggiungimento di obbiettivi economici con target ESG. Si tratta, pertanto di un "Piano strategico Integrato" che obbliga a ragionare in modalità di crescita sostenibile e di coerenza con gli altri obbiettivi strategici in un periodo non inferiore ai 3/5 anni; ciò comporta una revisione del proprio business model, adattando l'organizzazione aziendale ai nuovi obbiettivi ESG stabiliti e garantendo che le proprie risorse umane e i principali stakeholders lavorino verso obbiettivi comuni.

2. Definire la politica della sostenibilità e l'adeguamento del business model in chiave ESG:

- definizione della politica aziendale di sostenibilità e individuazione dei principali SDG's (obbiettivi di sviluppo sostenibile) come target aziendali. Conseguente implementazione della policy aziendale di sostenibilità e nomina di una funzione/responsabile aziendale per la sostenibilità;
- adozione dei principi etici per garantire la business continuity;
- pianificazione della formazione e comunicazione per la diffusione della cultura della sostenibilità ESG, attraverso:
  - formazione Governance;
  - formazione lavoratori e collaboratori;
  - comunicazione efficace ai clienti, fornitori, territorio e marketing responsabile;
- valutazione degli impatti ambientali sull'ecosistema della PMI;
- mappatura dei rischi (risk assessment) in ambito ESG;
- definizione dei temi materiali (stakeholders' engagement), in conseguenza definizione di un Piano di azione ESG, che determina, per step operativi funzionali, i percorsi finalizzati al perseguimento degli obiettivi ESG insiti nel business model adottato.

3. Misurare la sostenibilità:

- misurazione degli impatti con riferimento ai temi individuati (material assessment);
- misurazione con appositi KPIs (key performance indicators) dei passi raggiunti periodicamente per il raggiungimento degli obbiettivi ESG del piano strategico integrato.

4. Rendicontare la sostenibilità:

- informare gli stakeholders, in conformità allo standard prescelto, circa la propria mission in chiave ESG e i risultati conseguiti;
- esporre gli obiettivi e le attività intraprese e da intraprendere per il raggiungimento dei successivi goals;
- predisporre il Reporting (Bilancio) di Sostenibilità.

La dottrina della sostenibilità è oggi l'unico riferimento teorico/pratico condiviso sia dai Governi, sia dalla Società, sia dalle Imprese che trova concreta applicazione nelle economie "libere" (cioè quelle economie governate dal mercato), che possa **ragionevolmente** garantire la cosidetta ***"business continuity"*** **aziendale**, cioè una prospettiva di vita gratificante, alle imprese che la percorreranno, con ricadute positive su tutti i soggetti coinvolti pubblici e privati.

Il faro per tutti gli imprenditori è di abbinare costantemente l'innovazione dei propri prodotti e servizi con gli obbiettivi di sostenibilità. È proprio grazie alla capacità di innovare (non solo nei prodotti, ma anche nei modelli) che si è in grado di accelerare la propria capacità di essere sempre più sostenibili.

L'ASSESSMENT DI SOSTENIBILITÀ PER PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La sostenibilità rappresenta una sfida, da cui derivano vantaggi, opportunità e limiti per tutte le aziende, di qualsiasi dimensione e settore. Il primo passo per iniziare un percorso ESG è effettuare una diagnosi aziendale per individuare il livello di sostenibilità di partenza.

DI VALENTINA AGIZZA, Esperta ESG ECOMATE

Sostenibilità e successo aziendale: un binomio inscindibile

I profondi e radicali cambiamenti demografici, sociali, economici e climatici, a livello globale degli ultimi decenni hanno stravolto velocemente gli scenari di mercato e hanno imposto irrimediabilmente di rivedere e riadeguare i modelli di riferimento canonici di vivere e fare impresa, orientati esclusivamente al profitto.

Lo sviluppo sostenibile, la cura a tutto tondo dell'ambiente, dell'economia e della società sono i temi caldi degli ultimi anni non destinati a scomparire come una qualsiasi moda di mercato passeggera: queste tematiche stanno concentrando l'interesse e l'attenzione di Governi, Policy maker ed Enti sovranazionali; sono già da adesso l'argomento principale su cui si stringono le Agende Mondiali di sviluppo fino al 2050 e oltre.

Tutte le Regolamentazioni e Direttive europee più discusse e innovative degli ultimi anni riguardano la sostenibilità: **il Regolamento sulla Tassonomia** (in vigore dal 13 luglio 2020, a seguito del Regolamento (UE) 2020/852), che classifica le attività e i criteri tecnici per attribuire il bollino di attività sostenibile; la **Sustainable Finance Disclosure Regulation** (SFDR), pilastro fondamentale dell'Agenda della Finanza Sostenibile lanciato a marzo 2018, che impone di fornire a tutti i partecipanti del mercato finanziario informazioni circa i rischi di sostenibilità e i principali impatti negativi creati sull'ambiente; la **Corporate Sustainability Reporting Directive** (CSRD), il cui testo è stato pubblicato lo scorso 16 dicembre nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, che stabilisce le norme in materia di divulgazione di informazioni di carattere non finanziario

per le imprese di grandi dimensioni e per le PMI quotate. In aggiunta a queste, l'Europa sta divulgando tutta una serie di Action Plan di settore, Strategie e framework che mirano a far entrare sempre di più la sostenibilità all'interno delle aziende.

In questo contesto di continui cambiamenti e rimodellamenti normativi, ha iniziato a trasformarsi anche il nostro vocabolario: l'aggettivo sostenibile, che per anni ha avuto come significato universale quello di "essere atti a sopravvivere nel tempo, a conservarsi, a difendersi", oggi assume l'accezione di **"salvaguardia delle risorse" e di "assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri".**

Da questa nuova accezione di sostenibilità è mutato anche il concetto di sostenibilità aziendale e **successo** aziendale. Storicamente il successo aziendale era misurato soltanto in base alla **capacità dell'impresa di generare valore economico:** questa definizione appare ormai limitata e obsoleta. Alla luce dei grandi cambiamenti mondiali a cui stiamo assistendo e assisteremo ancora, la sola creazione di valore economico non è più sufficiente per definire un'azienda di successo e assicurarne la sopravvivenza nel tempo. Stiamo vivendo quindi anche una profonda trasformazione all'interno di quelli che sono sempre stati i canonici criteri alla base della valutazione aziendale: al fine di valutare correttamente un'impresa e la sua capacità di sopravvivere è necessario mettere sotto la lente di ingrandimento non solo l'abilità dell'azienda a produrre valore economico, ma anche come questa si pone nei confronti dell'Ambiente, della Società, e che sia coerente con questi valori anche nella Governance al suo interno (ESG).

L'aspetto ambientale – **Environmental** – riguarda l'impatto che l'attività economica ha sull'ambiente e sul territorio. Sostenibilità dal punto di vista ambientale significa **conservare il capitale naturale** tenendo presente che l'ambiente pone limiti ad alcune attività umane: non è più possibile "barattare" risorse ambientali o danni arrecati all'ambiente in cambio di vantaggi economici.

Un'azienda che ha a cura la tematica ambientale si impegna a porsi nei confronti dell'ambiente con un approccio sostenibile: produrre

i propri prodotti con materiali il meno inquinanti possibile, evitare gli sprechi, sfruttare la circolarità dei materiali, compensare la propria impronta ambientale con azioni volte al sostegno dell'ambiente.
L'aspetto che riguarda la collettività – **Social** – ha a che fare con la **salvaguardia della società** attraverso il concreto miglioramento di tutta una serie di fondamenti, come: salute, relazioni personali, sicurezza, standard di vita, uguaglianza, libertà, servizi, welfare, prosperità. È relativo, quindi, alla capacità di un'azienda ad assicurare il benessere umano dell'individuo, il benessere collettivo della comunità e il benessere del territorio: la capacità di creare pertanto un impatto positivo sulla società. Gli esempi sono diversi: si passa da una corretta gestione del capitale umano, come il benessere psicofisico dei dipendenti, o anche al sostegno a iniziative per promuovere lo sviluppo del territorio, donazioni a enti benefici, iniziative di volontariato aziendale.
L'ultimo aspetto riguarda l'etica a tutto tondo interna all'azienda – **Governance** – il modo in cui un'impresa è amministrata. Concerne la **remunerazione** dei dirigenti (che può essere più o meno equa), l'etica retributiva, le **strategie e le pratiche fiscali**, la diversità e la struttura del Consiglio di Amministrazione con il rispetto della meritocrazia e board balance, il **contrasto ad ogni forma di corruzione**, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali.
La governance dell'azienda è chiamata a mettere in atto politiche e strategie per essere quanto più possibile **portatrice di valori sani e sostenibili**.

Diversi sono gli studi che dimostrano che un'azienda sostenibile rende il doppio di una indifferente alle tematiche riguardanti la sostenibilità e che le aziende sostenibili hanno una probabilità di default inferiore rispetto a competitors non sostenibili.

Nuove opportunità per le imprese
Il tessuto economico italiano è costituito in maggior parte da PMI, che spesso vedono la sostenibilità come un ulteriore peso, complice la poca informazione sulla materia, il budget limitato e la novità e urgenza delle tematiche trattate. Eppure, i criteri ESG all'interno delle aziende, oltre che dei percorsi obbligati su cui tutti i Regulator mondiali stanno convergendo, rappresentano anche una serie di opportunità da cogliere per tutte le imprese, di qualsiasi dimensione.
Inoltre, un'azienda che cura le tematiche ESG al suo interno **innesca una spirale di virtuosismi e benefici** che abbraccia diversi aspetti: dalla capacità di attirare nuovi investitori e talenti, all'accesso a migliori finanziamenti, dall'aumento delle vendite alla fidelizzazione dei consumatori – che sempre più spesso richiedono e ricercano la sostenibilità – dal creare nuovi business al consentire di collaborare con partner più virtuosi, dall'evitare rischi di compliance e sanzioni, dato che le normative sulla sostenibilità diventeranno sempre più stringenti, fino ad arrivare alla creazione di un presente e un futuro migliori.
Al fine di ottenere questi benefici l'impresa deve intraprendere un percorso di sostenibilità al proprio interno che sia serio e coerente con i propri obiettivi aziendali. In ambi-

to di sostenibilità il concetto "One-Fits-All" non è applicabile: non esiste un percorso di sostenibilità unico che sia appropriato per tutte le imprese. Risulta necessario partire effettuando una valutazione di sostenibilità (ESG assessment) personalizzata, che tenga conto degli **aspetti peculiari connessi sia alla dimensione operativa sia al settore in cui l'azienda opera**, e che sia il frutto di analisi approfondite fatte direttamente all'interno dell'impresa. Il punto di partenza per definire una strategia di sostenibilità personalizzata ed efficace per l'azienda, e che la porti ad abbracciare i criteri ESG, è capire quanto la singola azienda sia sostenibile, e quanto la sostenibilità è effettivamente presente nei processi aziendali interni. **Ogni strategia di sostenibilità è diversa** e parte dai diversi livelli di sostenibilità presenti in azienda.

Il percorso per approcciarsi alla sostenibilità richiede due fasi fondamentali: prima di tutto porsi le giuste domande e in secondo luogo quantificare il livello di sostenibilità.

Porsi le giuste domande per una valutazione quantitativa

Un momento di valutazione e diagnosi interno è fondamentale per iniziare o proseguire un qualsiasi processo strategico all'interno di un'impresa. **L'assessment è un passaggio obbligato**: si possono prendere decisioni consapevoli solo dopo una panoramica chiara. Mettere in atto una strategia aziendale presuppone come punto di partenza la piena consapevolezza dello stato attuale dell'impresa. Ne consegue che la strategia della sostenibilità di domani non può che dipendere dal livello di sostenibilità presente.

Le imprese incontrano non poche difficoltà in questo primo momento di assessment sul proprio grado di sostenibilità. I concetti ESG abbracciano una **moltitudine di tematiche complesse**, multidimensionali e che spaziano su più argomenti diversi: rispondere alla domanda "quanto è sostenibile l'azienda oggi" richiede l'expertise di porsi anche tante altre domande riguardanti la sostenibilità.

Le tre dimensioni ESG si declinano in numerosissimi modi:

- la E di environment, per esempio, viene comunemente ed erroneamente associata alla sola riduzione delle emissioni, su cui esistono già da anni delle regolamentazioni su una loro graduale diminuzione. Si tratta, tuttavia, soltanto di una **minima parte** della tematica ambientale su cui possono impegnarsi le aziende - e su cui di conseguenza devono essere valutate;
- Sostenibilità ambientale vuol dire anche **compensazione delle emissioni**

residue prodotte, corretta gestione dei rifiuti, sostituzioni dei prodotti più inquinanti in favore di quelli più biodegradabili, ricerca e sviluppo di nuove tecnologie rispettose dell'ambiente, circolarità delle risorse, nuova vita ai materiali che venivano considerati canonicamente di scarto, energie alternative e rinnovabili;

- inoltre, la sostenibilità non riguarda solo l'ambiente, ma anche tutta una serie di svariate tematiche sociali e di governance – che possono spaziare dal board balance allo shareholder **balance**, dall'etica retributiva al welfare aziendale offerto ai dipendenti, dalla disclosure al pubblico sulla propria attività fino all'organizzazione e partecipazione attiva su progetti in sinergia con enti territoriali e/o no profit.

Porsi le giuste domande, soprattutto in ambito di sostenibilità, non è quindi mai facile né scontato.

Come passaggio successivo, dopo aver posto le giuste domande, per creare una strategia di sostenibilità coerente, è necessario **rendere quantitativa la propria valutazione ESG**: "Soltanto ciò che può essere misurato può essere migliorato".

Assegnare un punteggio – o rating – di sostenibilità dopo l'assessment è essenziale. Quantificare correttamente i propri impatti vuol dire riuscire a valutare sia nel breve, ma anche nel medio e lungo periodo gli effetti delle attività svolte, in termini ambientali, sociali e di governance.

È un momento fondamentale per definire le giuste politiche aziendali e mettere in atto azioni che consentano di migliorare o consolidare le proprie performance ESG.

Solo dopo aver effettuato un assessment ESG e solo dopo aver capito quantitativamente il proprio livello di sostenibilità interna è infine possibile agire e partire con l'elaborazione e l'implementazione di piani di azione concreti che possano effettivamente far crescere la sostenibilità all'interno dell'azienda.

Gli strumenti per la sostenibilità

Il difficile contesto in cui sono chiamate ad operare le imprese appare quindi accidentato: cambiamenti globali, normative e *framework* regolamentari in costante evoluzione, nuovi scenari di mercato tra vincoli, limiti e benefici, valutazioni da effettuare su tematiche multidimensionali, nuove e che **richiedono profonde expertise in ambiti completamente diversi** fra loro, necessità di misurare, quantificare e standardizzare argomenti non considerati fino a qualche anno fa.

Le imprese che appaiono più disarmate dinanzi alle sfide e opportunità che offre la sostenibilità sono proprio le PMI. Si tratta di aziende che vogliono evolversi e iniziare percorsi di cambiamento improntati alle tematiche ESG e che credono nei benefici della sostenibilità, ma che spesso non hanno gli strumenti per approcciarsi, né tantomeno il budget o esperti a disposizione per effettuare assessment, valutazioni o strategie aziendali su tematiche che non riguardano strettamente quello che è il loro *core business*.

Proprio per fornire alle imprese gli strumenti per la sostenibilità, è nata Ecomate, la ESG suite in stile self-service che offre servizi di assessment e rating ESG alle PMI che vogliono instradarsi sul percorso verso la sostenibilità.

Come visto, dunque, esistono già strumen-

ti tecnologici ed economici, in grado di semplificare la valutazione, la misurazione e le azioni che le imprese possono intraprendere: in questo modo, le diverse complessità della sostenibilità risultano di gran lunga semplificate, e le relative sfide e opportunità possono essere accolte anche dalle micro, piccole e medie imprese.
Basta solo **scegliere di iniziare** il percorso.

Partner 24ORE

EFTILIA

LA GRAMMATICA DELLA SOSTENIBILITÀ

VENERDÌ 20 GENNAIO 2023

GRAND HOTEL *VILLA TORRETTA*

VIA MILANESE 3, SESTO SAN GIOVANNI (MI)

h 10.00 Welcome Coffee

h 10.30 Saluti introduttivi

DR. ERALDO MINELLA
Dir.Gen. Servizi professionali e Formazione Il Sole24Ore

DR.SSA MARCELLA CARADONNA
Presidente ODCEC Milano

DR. ANTONIO GIUSEPPE ESPOSITO *Moderatore*
Eftilia

h 11.00 Interventi

La nuova frontiera della sostenibilità
PROF. MAURO PALLINI
Scuola Etica Leonardo

La sostenibilità: strumenti e principi per competere
PROF. ANGELO RICCABONI
Santa Chiara Next UNISI

Un approccio sistemico alla sostenibilità
DR. COSIMO FRANCO
Direttore Generale Certiquality

Perché essere sostenibili
DR. PAOLO SARDO
Presidente Eftilia STP

h 13.00 Light Lunch

h 14.30 Presentazione Road Show e Borse di Studio

h 14.45 Il pensiero delle imprese:
PSB Consulting – Il teatro degli ulivi – La filiera del vino sostenibile

h 15.30 Tavola Rotonda

Modera:
DR.SSA LAURA LA POSTA
Caporedattrice del Sole 24 Ore

Relatori:
DR. GABRIELE NARDINI - *AGCI*
DR. GIOVANDOMENICO GUADAGNO - *UNILAVORO*
DR. ALAN GALLICCHIO - *Ecomate*
PROF. MAURO PALLINI - *Scuola Etica Leonardo*
PROF. ANGELO RICCABONI - *Santa Chiara Next UNISI*
DR. COSIMO FRANCO - *Direttore Generale Certiquality*
DR. PAOLO SARDO - *Presidente Eftilia STP*

h 16.45 Question Time

h 17.00 Chiusura Lavori

24ORE PROFESSIONALE