

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

N. 8 - dicembre 2022

Ada Rosa Balzan
Founder & CEO
di ARB SBPA

Poste Italiane Spa - Sped. in abb. Post. D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46) art.1, comma 1, lett. B Milano

■ Misurazioni e metodo scientifico La sostenibilità oltre le mode

- Dai costi dell'energia ai nuovi modelli di lavoro
Le (tante) incertezze che frenano la Manifattura
- Creare il contesto per la Digital transformation
Gestire il cambiamento e la collaborazione
- La servitizzazione come business model
per una società più sostenibile
- Reshoring, Lean production e innovazione
Bianchi ridisegna il modello produttivo

ESTE
Cultura d'Impresa



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Misurazioni e metodo scientifico La sostenibilità oltre le mode

Per tante aziende è (ancora) solo attenzione all'ambiente. Oppure un concetto astratto. Essere un'azienda sostenibile vuol dire fare impresa in modo del tutto nuovo. Lo richiede il mercato. Ma anche le nuove generazioni. E soprattutto lo impone l'Ue. Il rischio per chi sceglie di non cambiare è essere escluso dal mercato

Intervista ad Ada Rosa Balzan, Founder & CEO di ARB SBPA e autrice de *L'impatto zero non esiste* di Dario Colombo

Per gli esperti di sostenibilità il momento è particolarmente intenso di attività. Soprattutto se, come Ada Rosa Balzan – tra le pioniere della sostenibilità, tanto che ama definirsi “*sustainability lover*” – si è appena firmato il libro *L'impatto zero non esiste* (ESTE edizioni, 2022) sul tema e dall'inizio di dicembre 2022 si è impegnati in giro per l'Italia con incontri ed eventi di presentazione. “Venticinque anni fa parlare di sostenibilità era pionieristico e anche una follia; era un concetto astratto e al massimo si traduceva in un codice etico”, spiega la Fondatrice e CEO di ARB, una startup innovativa specializzata nella misurazione della sostenibilità (nel 2021 l'azienda è diventata Società benefit per azioni). Oggi lo scenario è profondamente cambiato rispetto all'epoca e chi, come Balzan, aveva anticipato la sostenibilità – la sua tesi di ricerca è stata una dei primi studi in Italia sul tema – è ora in prima linea per affiancare le aziende nell'impostare percorsi sostenibili basati su metriche

e metodologie scientifiche. Le aziende manifatturiere non sono esenti dall'interessarsi della questione: la sostenibilità è una necessità e per alcune organizzazioni è addirittura un obbligo legale. “Deve essere prima di tutto un desiderio interiore e una missione morale per rendere il mondo un posto migliore di come lo abbiamo trovato”, ragiona Balzan.

Il valore per l'interdisciplinarietà

L'interesse per la sostenibilità per Balzan risale a quando frequentava il liceo linguistico: una scelta che lei stessa definisce “fuori dagli schemi” per la generazione degli Anni 70 dove le due opzioni erano solo liceo classico e scientifico. “Mio padre disse a mia madre: ‘Lascia che lo faccia. Lei vede oltre, qualcosa che noi non vediamo’”, racconta l'esperta di sostenibilità, che all'attività imprenditoriale affianca quella di Docente e di Coordinatrice Scientifica in varie università e business school italiane. La conoscenza delle

ADA ROSA BALZAN

Ada Rosa Balzan è considerata una delle maggiori esperte italiane sui temi della sostenibilità; ha iniziato il suo percorso circa 25 anni fa con una delle prime tesi di ricerca in Italia in questo ambito. È Docente e Coordinatrice Scientifica a contratto in varie università e business school italiane, tra cui Università Cattolica, Università La Sapienza, 24Ore Business School, Fondazione Cuoa, Accademia Symposium.

Ha fondato a fine 2016 ARB, una startup innovativa, diventata nel 2021 ARB SBPA, Società benefit per azioni, per la misurazione della sostenibilità. È Responsabile Nazionale di Sostenibilità in Federturismo Confindustria dal 2015. Ha partecipato, in qualità di esperta, a vari gruppi di lavoro nazionali e internazionali. È membro del Consiglio direttivo di Banco Alimentare Veneto, membro del Comitato scientifico del Consorzio Turismo nazionale olio Evo Dop, Igp e Bio. Per la Provincia Autonoma di Trento è Project Leader con UNI per la Prassi di riferimento rating di sostenibilità per le imprese di minori dimensioni.



lingue straniera, ricorda, è stata fondamentale per favorire l'interconnessione tra le discipline coinvolte nella sostenibilità che erano più sviluppate in Paesi fuori dall'Italia: "Nutrivo una forte passione per questa materia e sentivo che serviva un nuovo modello socio-economico, perché quello dominante all'epoca parlava solo di numeri, di crescita, ovvero quantità, ma non qualità e presentava già dei limiti oggettivi". Durante l'università avvenne poi la conferma che "la sostenibilità dovesse essere la base di tutto e non solo sul fronte ambiente": "Nei miei studi partivo dall'aspetto sociale, perché sono le attività antropiche quelle che impattano e possono danneggiare l'ambiente. Quindi, se non cambi il modello di produzione, di pensiero e di valori non puoi salvarlo", ha scritto nel suo libro che, come ha evidenziato Sebastiano Zanolli nella prefazione, è "una fonte di ispirazione, oltre che di informazioni", anche per chi sta interpretando 'male' la sostenibilità, dandone cioè 'solo' una declinazione limitata al *green*.

Valutare l'impatto delle azioni sostenibili

A caratterizzare l'approccio di Balzan alla sostenibilità, infatti, è questa visione più ampia della questione, che consente di non restare sul piano astratto-filosofico, puntando sulla misurazione degli impatti. Da questi ragionamenti nacque la sua tesi di laurea in Sociologia dell'Ambiente (il focus era il turismo sostenibile in montagna, strettamente connesso con i temi sociali come la desertificazione di quei luoghi). Ma le aziende non erano ancora pronte per accogliere le riflessioni di Balzan, tanto che il Presidente della Commissione di laurea, pur apprezzando la tesi, la liquidò lapidario: "Bellissima ricerca, ora però può metterla in un cassetto perché non è un argomento che le farà trovare lavoro". La storia, però, è andata diversamente, anche per merito di numerosi stimoli da parte delle istituzioni, soprattutto internazionali. È del 1987 il *Rapporto Brundtland* – a pubblicarlo è stata la Commissione dell'Onu su ambiente e sviluppo – che ha chiarito come lo sviluppo sostenibile è ciò che permette alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri. "Parlava di sviluppo che ha a che fare con la qualità e non più con la crescita, legata alla quantità", puntualizza Balzan, che ha cercato di trasmettere proprio questi argomenti nelle consulenze e nelle docenze. Il percorso è stato di certo complicato, ma alla fine l'esperta di sostenibilità non solo ha fondato un'azienda di consulenza denominata con le iniziali del suo nome, ma ha realizzato il



Sustainability impact rating (SI Rating), un algoritmo che mette insieme tutto ciò che le aziende usano, in modo separato, per la valutazione di aspetti ambientali, sociali e di governance della sostenibilità, su una piattaforma che ne agevola la valutazione. "È stato un percorso di diffusione della sostenibilità, germogliato dalle sue molteplici competenze incrementate nel corso degli anni con master e percorsi di perfezionamento, e grazie agli incarichi nei contesti universitari, dove si lavora alla visione di ciò che accadrà domani. Ma anche qui è stato complicato, perché spesso la questione era legata solo all'Energy management", ricorda Balzan. Alla fine, nonostante le difficoltà, ce l'ha fatta.

Dopo un quarto di secolo, la sostenibilità è attualmente il tema più dibattuto: la stupisce?

Forse l'unica conseguenza positiva del covid è stata l'accelerazione della consapevolezza che la sostenibilità deve essere il nuovo modo di fare azienda: ciò che prima poteva restare solo uno degli elementi in grado di distinguere l'impresa, ora è un *must have*. Se in passato restavano un suggerimento, da tempo le istituzioni europee hanno dato indicazioni che sono diventate una necessità non solo perché le imprese possano accedere ai fondi. È cambiato l'approccio alla questione, perché ci si è resi conto che il modello lineare connesso a una economia di crescita e non

Ada Rosa Balzan è stata una pioniera della sostenibilità con una delle prime tesi sul tema

di sviluppo non funziona più. Sin dalla sua prima definizione – nel *Rapporto Brundtland* – lo sviluppo sostenibile ha influenzato il modo di intendere l'azienda, nella quale i suoi valori, le sue peculiarità e le risorse umane sono poste al centro.

C'è ancora bisogno di fare cultura sul tema?

L'aspetto culturale è centrale: se consideriamo il contesto italiano, purtroppo, nell'80% dei casi la sostenibilità è associata alla parola "green" e a temi ambientali. Ma, come detto, la sostenibilità è un nuovo modo di fare azienda, perché coinvolge tutti gli aspetti di gestione. A livello internazionale, nei criteri di Environmental social e governance (ESG), l'ambiente è quello cui è dato, a ragione, meno peso; anche perché sono le attività umane a impattare sull'ambiente e sugli aspetti sociali e quindi sarebbe più logico parlare di indicatori "GSE": se prendiamo il riferimento mondiale di SASB vediamo come le tematiche ESG sono 26, di cui solo sei ambientali, il resto sono sociali (10) e di governance (10).

Mentre in Italia siamo ancora impegnati a fare cultura, l'Unione europea ha chiesto un'ulteriore accelerazione, più concreta, sulla sostenibilità...

In questa fase stiamo assistendo a una 'corsa' alla sostenibilità, anche perché, non dimentichiamolo, ci sono aziende obbligate a produrre il bilancio di sostenibilità. In realtà si dovrebbe

considerare questo percorso come uno strumento di valorizzazione dell'azienda, piuttosto che come assoluzione di un obbligo. Rispondere a una richiesta consente solo di allinearsi a ciò che la legge impone; diversamente se in azienda la sostenibilità è considerata un valore, allora si possono anticipare i futuri obblighi. Anche perché se prima bastava dotarsi del bilancio di sostenibilità, ora si entra nel merito del documento e dei suoi punti chiave: la nuova direttiva europea, infatti, ha cambiato l'approccio perché fino a ieri il bilancio era di tipo rendicontativo, mentre adesso si è passati all'ottica prospettica – *forward looking* – cioè si vuole capire che cosa l'azienda sta implementando per migliorare in ottica di sostenibilità.

Perché ha titolato il suo libro *L'impatto zero non esiste?*

Troppo spesso la sostenibilità è raccontata attraverso *claim* che ne evidenziano 'l'impatto zero'. La mia scelta è stata del tutto opposta e volevo che il messaggio fosse chiaro: qualsiasi attività, anche quelle legate alla sostenibilità, produce un impatto. Ed è importante avere consapevolezza che ogni nostra scelta impatta – positivamente o negativamente – non solo sull'ambiente, ma anche sugli aspetti sociali e di gestione di un'azienda. Iniziare da qui consente di mettersi nell'idea di comprendere la necessità di fare una valutazione degli impatti, minimizzando quelli negativi e valorizzando quelli positivi.

A novembre 2022 Balzan ha pubblicato il suo libro sulla sostenibilità. È attualmente impegnata in vari eventi di presentazione



Perché ha scelto di pubblicare il libro proprio in questo momento storico?

Lo scopo del libro è rispondere a tutte le sollecitazioni che, nel corso di questi anni, ho ricevuto dagli studenti dei master e dalle aziende seguite per la consulenza. La richiesta è stata di produrre un volume che racchiudesse in modo pratico cosa fare per intraprendere il percorso di sostenibilità e come impostarlo; ci sono, infatti, tante informazioni frammentate sul tema e spesso concentrate solo sugli aspetti ambientali. Mancava un libro che le raggruppasse tutte. L'obiettivo, infatti, è che il libro sia uno strumento operativo per le aziende che vogliono approcciare un percorso serio di sostenibilità.

Dal suo osservatorio, qual è la sensibilità delle aziende italiane rispetto alla sostenibilità?

Le aziende con maggior esposizione sul mercato estero hanno iniziato il cambiamento da tempo, soprattutto perché fuori dall'Italia c'è maggiore maturità sul tema. Significa che le imprese, per esempio, della Moda e del Food, grazie all'export più sviluppato, parlavano da tempo di sostenibilità come risposta a una richiesta del mercato. Oltre a questa spinta, però, ce n'è un'altra che le aziende dovrebbero tenere in considerazione: i veri attori del cambiamento sono i giovani, che hanno una sensibilità forte sul tema e la capacità di essere critici rispetto alle promesse che le organizzazioni fanno sulla sostenibilità: vuol dire che verificano quanto le aziende dicono di fare e vanno alla ricerca della veridicità delle affermazioni attraverso i dati.

Perché in Italia c'è arretratezza sul tema?

In Italia ci si è sempre focalizzati e concentrati sugli aspetti ambientali, sottovalutando tutti gli aspetti sociali e di gestione che sarebbero il valore aggiunto soprattutto delle Piccole e medie imprese (PMI). Di fatto, però, sono tematiche poco conosciute e mancano gli strumenti *ad hoc*, che ci sono invece per le grandi aziende, già obbligate alla rendicontazione della sostenibilità. Tuttavia, accade che le PMI ricevano sollecitazioni da parte delle organizzazioni più grandi quando fanno parte delle loro catene di fornitura. Il limite è che per restare in questi contesti oppure per cogliere nuove opportunità, siano costrette a implementare azioni senza sapere come approcciare la sostenibilità. C'è quindi da colmare questo gap: ci sono spinte che impongono alle aziende di essere sostenibili, ma non è poi detto loro come fare a diventarlo.

Il cambiamento sostenibile è possibile

di Elisa Marasca

Ogni nostra scelta produce un impatto, non solo sull'ambiente, ma anche sulle persone. E ognuno di noi, nel suo piccolo, può dare un contributo. Da questa consapevolezza è partita Ada Rosa Balzan quando ha deciso di scrivere il libro *L'impatto zero non esiste* (ESTE, 2022). La prefazione al volume, curato dalla giornalista, autrice e vicecaporedattrice di *Donna Moderna*, Myriam Defilippi, è stata scritta da Sebastiano Zanolli, manager esperto di gestione del cambiamento, autore e consulente.

L'obiettivo del libro è fare chiarezza sul concetto entrato nella nostra quotidianità, usato e abusato, spesso in modo scorretto fino a casi limite di *green washing*: "Dobbiamo uscire dall'idea che *green* sia sinonimo di sostenibilità e avere consapevolezza che l'impatto zero non esiste", scrive Balzan. Un messaggio condiviso anche dal Consiglio dell'Unione europea, che a fine novembre 2022 ha emanato la Direttiva sulla comunicazione societaria sulla sostenibilità, il documento che impone alle aziende (entro il 2027, in base alla loro dimensione) di comunicare informazioni sul modo in cui il loro modello aziendale incide sulla loro sostenibilità, e su come i fattori esterni influenzano le loro attività.

Balzan nel testo ricorda che, quando si parla di sostenibilità, i suoi tre pilastri sono i criteri Environment, social, governance (ESG). Le parole chiave della prima parte del libro, che corrispondono ad altrettanti capitoli, sono quindi un'indicazione per iniziare a entrare in questo mondo: capire, costruire, concretizzare, comunicare. Spostando il focus sulle aziende, infatti, l'autrice cita Roberto Orsi, Direttore dell'Osservatorio Socialis, che per radicare e far riconoscere i comportamenti responsabili nelle organizzazioni consiglia di formare e informare il personale sui criteri ESG; essere coerenti (per il management); far prendere in carico collettivamente a tutta l'azienda la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi sociali; avviare una interazione positiva e permanente con gli stakeholder; introdurre criteri e strumenti specifici per la comunicazione della Corporate social responsibility (CSR), sia verso l'esterno sia verso l'interno; programmare e misurare gli investimenti socialmente responsabili.



Acquista il libro
su Amazon – ESTE





Balzan ha ideato e sviluppato il SI Rating, lo strumento che consente la misurazione della sostenibilità

Crede che l'impegno nella sostenibilità possa contribuire alla crescita del settore manifatturiero?

Assolutamente sì, perché consentirà di far emergere l'eccellenza delle nostre imprese. La sostenibilità è spesso presente in tante aziende, ma è latente, come emerge in numerose analisi. E qui torna il tema della cultura della sostenibilità: se manca un'idea chiara di che cosa c'è dentro questo grande 'contenitore', allora è normale che le organizzazioni non sappiano di doverlo raccontare. Si considerino le azioni più basilari, come la flessibilità oraria, che, soprattutto nelle imprese familiari, è presente perché è naturale agevolare i collaboratori nella gestione del *work-life balance*. Oppure il legame con il territorio che richiama una serie di indicatori di sostenibilità spesso non presi in considerazione dalle aziende proprio perché non c'è una conoscenza diffusa della sostenibilità.

In Italia sono numerose le aziende manifatturiere inserite in catene di fornitura che impongono di essere sostenibili: pensa che sia vantaggioso rispondere a uno stimolo esterno piuttosto che interno alla sostenibilità?

Di certo è meglio anticipare che subire lo stimolo. Se un'azienda ne comprende l'importanza strategica, allora ha tutto il tempo per impostare un percorso in modo corretto; quando c'è una sollecitazione esterna, invece, quasi sempre si è

costretti ad agire con urgenza e questo non consente di valorizzare l'impresa e anzi mette sotto stress tutta l'organizzazione. Ormai, però, tutte le PMI sono all'interno di catene di fornitura e quindi conviene giocare d'anticipo, elaborando un'analisi sui dati già a disposizione, che può servire anche per entrare in nuovi mercati. Ormai i consumatori hanno una così forte sensibilità sulla questione che diventa fondamentale costruire Supply chain con aziende che hanno gli stessi valori sul tema. Ed è bene ribadirlo che non è solo una questione di impatti ambientali: sta avvenendo il passaggio dal modello di *green supply chain* alla *sustainable supply chain*, nella quale rientrano, per esempio, la gestione dei lavoratori e la tutela dei diritti umani.

Come si possono sostenere le PMI - non solo manifatturiere - che vogliono intraprendere un percorso di sostenibilità?

È osservando il panorama italiano che è nata l'idea di sviluppare il SI Rating, lo strumento che consente la misurazione della sostenibilità che si adatta a tutte le dimensioni aziendali: dalla multinazionale fino alla microimpresa. Nel contesto economico del nostro Paese, quando si fa riferimento alla catena del valore, non serve dimenticare che il valore è dato soprattutto dalle micro imprese e dalle PMI che compongono la costellazione della realtà economica italiana.

Che cosa caratterizza un percorso di sostenibilità che ha definito "serio"?

Il percorso è caratterizzato dalle "4C" che accompagnano le aziende per Capire, Costruire, Concretizzare e Comunicare. L'approccio più corretto inizia proprio dalla comprensione degli aspetti chiave della sostenibilità: siamo bombardati da espressioni e sigle – ESG, SDGs, impatto zero, cambiamento climatico... – e spesso non sappiamo neppure che cosa significhino. Quindi, il primo passo è capire che cosa sono questi elementi e comprendere le parole. Poi con la fase 'Costruire' si entra nei dettagli dei principali strumenti che si possono utilizzare, chiarendo che cosa sono, perché è bene utilizzarli e quali vantaggi offrono. Con 'Concretizzare' rispondo alla domanda che ricevo dagli imprenditori, che mi chiedono: "Come posso rendere sostenibile la mia azienda?". È assolutamente fondamentale partire dalle analisi. Se non si conoscono i dati, non si può fare nulla, non si può migliorare né comunicare. Serve quindi avere un quadro dettagliato di quello che è definito 'as is', cioè lo stato dell'azienda, sulle tematiche ambientali, sociali e di *governance*; solo dopo aver compiuto azioni concrete si può comunicare la sostenibilità. Nel mio libro il messaggio fondamentale è la correttezza e trasparenza dei dati sui quali applicare le metodologie scientifico-oggettive conosciute a livello internazionale. In fondo è ciò che è stato sottolineato anche dalla prima storica sentenza di *green washing* in Italia (si veda il box "Senza dati scientifici la sostenibilità è green washing"), con la quale i giudici hanno evidenziato l'assoluta necessità di avere i dati, ma anche applicare metodologie riconosciute per gestire la sostenibilità.

Perché considera il bilancio di sostenibilità l'ultimo tassello del percorso?

Il bilancio è una sintesi di un percorso che l'azienda ha impostato in base alla sua mission e vision; quindi prima servono le valutazioni e le analisi sui temi chiave per l'organizzazione. Nel bilancio si ha l'obbligo di rendicontare gli impatti positivi e negativi; ecco perché serve arrivare alla stesura del documento nella migliore condizione possibile. Il bilancio, infatti, deve essere realizzato in modo che sia evidente l'impegno dell'azienda rispetto a tutti gli elementi di sostenibilità che la distinguono, altrimenti si rischia di voler solo assolvere un obbligo.

Quali sono gli ostacoli alla diffusione della sostenibilità?

La limitata consapevolezza. Troppo spesso i nostri interlocutori ci dicono di essersi imbattuti nella questione, senza però capire che cosa significhi

realmente. Serve offrire gli strumenti semplici e pratici per capirla, così da agevolare il percorso di costruzione del valore della sostenibilità che parte, come detto, da ciò che già è stato fatto nell'organizzazione.

Qualcuno obietta che parlare di sostenibilità possa distrarre dal profitto e quindi l'azienda perderebbe di vista gli aspetti economici. Che cosa ne pensa?

Il percorso sostenibile deve portare valore economico, questo non si discute. Ma non si parla più di profitto, perché il termine è associato ai confini dell'azienda; si è introdotto il concetto di prosperità, perché le aziende sostenibili propongono un benessere economico diffuso – grazie all'attenzione verso gli stakeholder – che va oltre quello di bilancio che riguarda esclusivamente l'organizzazione.

Qual è il rapporto tra la sostenibilità e il digitale?

Non solo il digitale abilita e accelera la sostenibilità, ma la rende accessibile. Sono concetti molto legati tra loro e considerarli in questo modo permette di ottenere un valore aggiunto. Il primo algoritmo di misurazione della sostenibilità che racchiudeva tutti gli strumenti internazionalmente riconosciuti l'ho sviluppato attraverso

Senza dati scientifici la sostenibilità è green washing di Davide Amata

Risale a fine novembre 2021 la prima sentenza dedicata a un caso di *green washing* in Italia, tra le prime anche a livello europeo. A firmarla è stato il Tribunale di Gorizia, interpellato da Alcantara, azienda umbra operativa nel campo della fabbricazione di tessuti non tessuti di alta qualità, che ha citato in giudizio Miko, impresa competitor attiva nello stesso settore di mercato.

In aula sono finite alcune affermazioni ritenute ingannevoli riguardo l'ambito della sostenibilità, con cui Miko promuoveva e commercializzava il suo prodotto Dinamica, una microfibra utilizzata nei rivestimenti interni di automobili. In particolare, alcune espressioni come "amica dell'ambiente", "scelta naturale" ed "ecologica" sono state ritenute dai giudici non corrispondenti alla realtà riguardo la composizione, l'utilizzo di colori naturali, la riciclabilità, la riduzione del consumo di energia e la derivazione del tessuto commercializzato su larga scala per l'Automotive.

La decisione finale del tribunale ha imposto "lo stop con effetto immediato dalla diffusione in via diretta o indiretta dei messaggi pubblicitari ingannevoli in quanto integranti ipotesi di concorrenza sleale". I giudici, infatti, hanno precisato che le "dichiarazioni ambientali 'verdi' devono essere chiare, veritiere, accurate e non fuorvianti, basate su dati scientifici".



Oltre ad aver fondato l'azienda denominata con le sue iniziali (ARB), Balzan è docente per varie università e business school italiane

un file Excel e per questo era poco accessibile. È stata l'azienda di informatica Canino, partner di ARB che ha lanciato l'idea di sviluppare una piattaforma che consentisse di lavorare con più facilità per ottenere un'analisi di sostenibilità. Il digitale è quindi fondamentale per rendere più accessibili le informazioni, ma anche per sviluppare gli strumenti di misurazione adeguati alla dimensione dell'azienda, colmando un vuoto generato dagli strumenti dedicati alle imprese di grandi dimensioni.

In azienda chi è l'interlocutore per parlare di sostenibilità?

Anche se spesso gli stimoli vengono dall'esterno oppure da qualche manager, la proprietà aziendale è il principale interlocutore sul tema. E ormai anche gli azionisti hanno compreso il grande valore della sostenibilità. È fondamentale che ci sia il *commitment* del Top management, perché il percorso di sostenibilità conduce a un nuovo modo di fare azienda. La proprietà e la prima linea manageriale devono essere ingaggiati perché sono i protagonisti del cambiamento in azienda. Se a parlare di sostenibilità è il Marketing – senza un reale coinvolgimento strategico dei vertici aziendali – allora c'è il rischio che imposti solo una campagna di immagine e comunicazione. È molto pericoloso se non ci sono dati e strategie solide dietro la sostenibilità, come dimostra la sentenza sul *green washing*.

Come distinguere le aziende sostenibili da quelle che fanno green washing?

Bisogna concentrarsi sui dati e sulle metodologie applicate: la sostenibilità non è un concetto generico, perché le informazioni devono essere supportate da dati e che siano scientificamente verificabili. Per questo il mio invito è 'prima fare e poi comunicare'. Piuttosto consiglio di non fare nulla sulla sostenibilità se non c'è un approccio metodologico con solide basi scientifiche. Non si deve sottovalutare il grande rischio della perdita di fiducia da parte del consumatore o dei fornitori che non vogliono essere associati a chi ha fatto *green* o *social washing*, perché in gioco c'è la loro reputazione.

Da quanto ci ha raccontato, però, le aziende italiane sono più capaci di fare sostenibilità – a loro insaputa – che non a comunicarla...

La questione è proprio far emergere le azioni di sostenibilità, incasellandole in metodologie basate sui dati che rendono più forte il messaggio: senza una misurazione e una tracciabilità, il concetto stesso di sostenibilità si indebolisce.

Sono nati nuovi ruoli lavorativi con la sostenibilità?

Sarebbe essenziale che nelle aziende esistesse il Sustainability manager, che consente di andare oltre l'Energy manager e il CSR manager. Purtroppo queste due figure spesso lavorano in modo autonomo, senza dialogare. Ecco quindi che servirebbe una figura – meglio un team – che permetta la collaborazione di chi presiede le attività sostenibili, così da fissare gli obiettivi non solo in ambito ambientale, ma soprattutto sociali e di governance. E che risponda a come l'impresa sta agendo rispetto ai 17 obiettivi di sostenibilità promossi dalle Nazioni unite. Il suggerimento è di iniziare creando un Comitato di sostenibilità, coinvolgendo figure con competenze differenti.

Che cosa caratterizzerà la sostenibilità nel 2023?

Il 2023 deve essere l'anno della consapevolezza della sostenibilità: chi non sarà sostenibile sarà tagliato fuori dal mercato. Ci sono già esempi di aziende che stanno pagando il mancato impegno in questa direzione; è il caso delle PMI che si vedono non rinnovati i contratti proprio perché non hanno una strategia sostenibile. Ormai si è usciti dalle logiche di prezzo, contano i valori. La prospettiva è cambiata, se le aziende non lo capiscono c'è il rischio di ritrovarsi fuori dal mercato.

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione,
Persone&Conoscenze
e MIT Sloan Management Review Italia
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

**Sviluppo &
Organizzazione**

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

| | |
|------------------|---------------------|
| Carta + Digitale | 160€ |
| Carta | 130€ |
| Digitale | 65€ + iva 4% |

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

| | |
|------------------|---------------------|
| Carta + Digitale | 180€ |
| Carta | 150€ |
| Digitale | 75€ + iva 4% |

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

| | |
|------------------|---------------------|
| Carta + Digitale | 200€ |
| Carta | 170€ |
| Digitale | 85€ + iva 4% |

MIT Sloan
Management Review Italia

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

| | |
|------------------|---------------------|
| Carta + Digitale | 110€ |
| Carta | 80€ |
| Digitale | 60€ + iva 4% |



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa