



EMPOWER SUSTAINABILITY

Raccolta di articoli scritti da Laura Torretta e pubblicati su Digital4 nel periodo novembre 2021 – luglio 2022

DIGITAL4

Digital4 analizza le tendenze della Digital Transformation e le opportunità per innovare il Business e i processi nelle diverse funzioni aziendali – HR, Supply Chain, Marketing, Procurement e Finance – nelle aziende e PA di ogni dimensione, e in particolare nelle PMI. La testata dà voce ai protagonisti italiani con interviste esclusive e analisi di scenario, ma mantiene anche una visione internazionale selezionando le fonti e i contenuti più autorevoli a livello globale

<https://www.digital4.biz/>



Laura Torretta

Venticinque anni di Business e People Management all'interno di Direzioni Marketing e Commerciali di PMI e Multinazionali. Dal 2011 si dedica alla realizzazione del proprio proposito come Consulente di Trasformazione Positiva e Counselor Organizzativo Sistemico Relazionale al servizio dell'evoluzione sostenibile di persone e relazioni nei sistemi sociali.

<https://www.lauratorretta.it>

Indice Rubrica

- **Sviluppo sostenibile: l'Agenda 2030 e i suoi obiettivi** _____ **6**
- **La partita si gioca su più fronti, ma l'innovazione è il punto di partenza**
(Intervista a Marcella Mallen, Presidente di ASviS e di Fondazione Prioritalia) _____ **13**
- **Nuovi standard e metriche di sostenibilità: come rispettare i tre pilastri ESG**
(Intervista a Mauro Pallini Presidente della Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento Leonardo) _____ **18**
- **Diffondere la cultura della sostenibilità: il ruolo di associazioni, università e aziende**
(Intervista a Paola Girdinio Presidente del Competence Center del Mise Start 4.0 e Full Professor di Elettrotecnica presso UniGE) _____ **25**
- **L'innovazione è uno degli aspetti centrali della transizione sostenibile delle imprese**
(Intervista a Fulvio D'Alvia, Direttore Generale 4.Manager) _____ **29**
- **I manager europei tra pandemia e guerra: priorità, urgenze e buone pratiche**
(Intervista a Marco Vezzani Team Manager Confederazione Europea dei Manager e Past Presidente Federmanager Liguria) _____ **34**
- **Il ruolo della Direzione HR nel percorso delle aziende verso la sostenibilità**
(Intervista a Matilde Marandola Presidente Nazionale AIDP e Fractional People Director Camomilla Italia) _____ **41**

- **Lo sviluppo sostenibile passa anche da una formazione continua di qualità, inclusiva ed equa** *(Intervista a Luca Solari Professore di Organizzazione Aziendale Università degli Studi di Milano e Fondatore Orgtech)*

 47

- **Finanza sostenibile, orientare gli investimenti con una rigorosa applicazione dei criteri ESG** *(Intervista a Francesco Biciato, Direttore Generale del Forum per la Finanza Sostenibile)*

 55

Introduzione

Il tema della sostenibilità è entrato nella nostra quotidianità. Tutti ne parlano ma ancora troppo pochi agiscono con coerenza. Urge un intervento di sistema, un obiettivo comune e il piacere di realizzarlo insieme. Occorre rigenerare una prospettiva tecnologica che includa le dimensioni umane per un'innovazione sostenibile, partendo da un programma consolidato come i Sustainable Development Goals, i 17 obiettivi interconnessi definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite. Un programma di azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Ecco cos'è la nuova

Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU. Ma per capire pienamente perché se ne parla tanto e scoprire i suoi punti salienti è forse il caso di fare un passo indietro a comprendere che cosa si intende per sviluppo sostenibile, tema che sarà al centro di un nuovo ciclo di 9 articoli che raccoglieranno il parere di voci diverse – di accademici, imprenditori e manager – e approfondiranno il tema dell'Empower Sustainability.



Sviluppo sostenibile: l'Agenda 2030 e i suoi obiettivi

Secondo la definizione proposta nel rapporto "Our Common Future", pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente, per sviluppo sostenibile si intende "uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri".

Il tema della sostenibilità è un tema centrale ormai entrato nella nostra quotidianità, perché 'Empower'?

Perché come sempre la sfida è: lo so, ma lo faccio?

Tutti ne parlano ma pochi agiscono con esempio e coerenza in ogni area della vita e del lavoro. Urge un intervento di sistema, un obiettivo comune e il piacere di realizzarlo insieme. Occorre rigenerare una prospettiva tecnologica che includa le dimensioni umane per un'innovazione sostenibile.

Alcuni dati In questo spazio di cornice al servizio di una migliore comprensione del sistema di empowerment utile e necessario per rigenerare la crescita sostenibile dei nostri sistemi personali, professionali, organizzativi, sociali.

Un viaggio indietro nel tempo: 15 anni di lenti progressi!

Ripercorriamo brevemente alcuni snodi dell'ultimo decennio che hanno creato le premesse per una azione di rete...come spesso accade le resistenze personali allo status quo e divergenze di interessi tra paesi hanno rallentato l'azione che ora diventa imprescindibile ed urgente!



2006: nasce in America il fenomeno delle B Corp che introduce un nuovo paradigma di business e protocollo di misura degli impatti: il B impact assessment è un sistema di certificazione delle imprese che passano dalla shareholder economy centrata su azionisti e management a una stakeholder economy coniugando il profitto con il bene comune dei diversi portatori di interesse, della community estesa interna ed esterna. Lentamente si crea un movimento e crescono le certificazioni.

2011: l'ONU invita i paesi membri a misurare la felicità del loro popolo (FIL) come parametro per guidare le politiche pubbliche, nella consapevolezza che la felicità è la giusta misura del progresso sociale, dal momento che il PIL non è più in grado di cogliere tutti i fattori che incidono sulla qualità della vita dei cittadini.

2015: l'ONU promuove l'agenda 2030 e i 17 SDG's per lo sviluppo sostenibile, un programma di azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto dai governi di 193 paesi membri. Emerge in modo evidente il ruolo delle organizzazioni e del loro valore che si identifica nella capacità di analizzare l'ambiente e di incidere sulla sostenibilità delle dimensioni economica, politica, sociale, culturale, tecnologia, ecologica.

2016: nascono gli standard e le linee guida del GRI Global Reporting Initiatives per creare i rendiconti della performance sostenibile o sociale, una struttura modulare

interdipendente per creare report in ambito economico, sociale, ambientale e finalizzare il bilancio di sostenibilità.

2017: nascono le Società Benefit (for profit + for benefit) in Italia come nuova forma giuridica che richiede una revisione dello statuto e una valutazione oggettiva dell'impatto sociale dell'attività di impresa sull'ecosistema. As-sobenefit certifica il raddoppio attraverso i due anni di pandemia.

2018: nasce la nuova architettura ISO integrata che introduce l'importanza di un approccio sistemico che includa l'analisi di contesto, una sensibilità culturale diffusa, una leadership manageriale coerente, una valutazione collaborativa della valutazione neutra del rischio.

2019: 200 aziende corporate (CEO Business Roundtable) ridefiniscono lo scopo di una corporation e firmano 'Statement on the purpose for benefit' estendendo l'attenzione strategica agli interessi degli stakeholders come clienti, dipendenti, fornitori, comunità territoriali, per accelerare un cambio culturale e costruire una economia più inclusiva e sostenibile.

2020- 2021: la pandemia travolge tutto il mondo, rallentiamo, riflettiamo, la crisi emerge in tutta la sua violenza e svela disuguaglianze e malessere dilagante. Non c'è più tempo, la sostenibilità è sotto i riflettori, il senso di urgenza spinge l'ONU ad adottare un'agenda globale e

tutti i paesi a contribuire con uno sforzo congiunto di tutte le componenti sociali

Alcuni dati di contesto:

il **55%** dei consumatori è socialmente responsabile e vota con il portafoglio, disposto a pagare un extra per prodotti e servizi di aziende impegnate sulla sostenibilità (dati gfk + 10 punti dal 2011)...

l'**88%** dei millennials preferisce lavorare in aziende guidate da uno scopo che riflette i loro valori

il **50%** dei ceo negli ultimi 5 anni è stato allontanato per problemi di reputation sociale-ambientale

Le aziende perché devono farlo o perché vogliono farlo si stanno muovendo verso nuovi paradigmi culturali, manageriali, organizzativi più positivi, inclusivi, sostenibili. Approfondiamo i numeri magici dell'agenda 2030: 3,5,17, 169....

Quali sono i 3 pilastri e le 5 P dello sviluppo sostenibile?

I tre pilastri collegati tra loro disegnano un sistema che comprende:

- *sostenibilità sociale e rispetto dell'uomo*
- *sostenibilità ambientale e tutela delle risorse naturali*
- *sostenibilità economica e crescita che migliori la qualità della vita*

Questi tre pilastri si espandono su 5 aree di intervento

- **Persone:** contrastare povertà ed esclusione sociale e promuovere salute e benessere per garantire le condizioni per lo sviluppo del capitale umano;
- **Pianeta:** garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali, contrastando la perdita di biodiversità e tutelando i beni ambientali e culturali;
- **Prosperità:** affermare modelli sostenibili di produzione e consumo, garantendo occupazione e formazione di qualità;
- **Pace:** promuovere una società non violenta ed inclusiva, senza forme di discriminazione. Contrastare l'illegalità;
- **Partnership:** intervenire nelle varie aree in maniera integrata.



Quali sono i 17 obiettivi dell'agenda 2030 e a che punto siamo?

L'agenda 2030 espande le 5 P in 17 SDG'S Sustainable Development Goal che a loro volta hanno individuato 169 sotto obiettivi e metriche relative. Ripassiamoli insieme. I Programmi e le iniziative attuative si impegnano a garantirne la realizzazione: una assunzione di responsabilità istituzionale per creare le condizioni opportune per il raggiungimento degli obiettivi e un monito che fa capo a ciascun soggetto che, pur con ruoli differenti, agisce all'interno di una comunità sociale per offrire il proprio contributo personale.

Un modello complesso e coerente

1. sconfiggere la povertà: porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
2. sconfiggere la fame: porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione, promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. salute e benessere: assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
4. istruzione di qualità: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento permanente per tutti;
5. parità di genere: raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze;
6. acqua pulita e igiene: garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie;
7. energia pulita e accessibile: assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. lavoro dignitoso e crescita economica: incentivare un'acrescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. imprese, innovazione e infrastrutture: costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
10. ridurre le disuguaglianze: ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni;
11. città e comunità sostenibili: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
12. consumo e produzione responsabili: garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. lotta contro il cambiamento climatico: promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
14. vita sott'acqua: conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
15. vita sulla terra: proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire so-

- stenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica;
16. pace, giustizia e istituzioni forti: promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli;
17. partnership per gli obiettivi; rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

A settembre è stato pubblicato il VI Rapporto annuale dell'ASviS, l'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile. L'Italia è in ritardo, molti degli obiettivi appaiono ancora più lontani da raggiungere di quanto non lo fossero lo scorso anno. Il quadro che emerge accende alcune luci di speranza, ma non ignora le tante ombre che purtroppo appaiono preponderanti: il tempo a disposizione per invertire la rotta appare purtroppo sempre più ristretto. Approfondiremo il rapporto nella prima intervista il prossimo mese.

Nel frattempo ti invito a riflettere su cosa è in tuo potere fare per contribuire a piccoli passi nel tuo quotidiano!



Una lente di ingrandimento: quale focus per l'obiettivo 12? Da terra di nessuno a terra di tutti!

Attenzione a "garantire modelli di consumo e produzione responsabili e sostenibili" ...tutti inclusi nella catena del valore!

Per consumo e produzione sostenibili si intende la promozione dell'efficienza delle risorse e dell'energia, di infrastrutture sostenibili, di lavori dignitosi e rispettosi dell'ambiente. La sua attuazione prospetta una economia circolare e piani di sviluppo integrati per ridurre gli sprechi economici, ambientali e sociali. Il consumo e la produzione sostenibile puntano a "fare di più e meglio con meno", aumentando i benefici per tutti in termini di benessere tratti dalle attività economiche: minor impiego di risorse e inquinamento nell'intero ciclo produttivo. Questa prospettiva circolare coinvolge tutti gli stakeholder tra cui centri di ricerca e università, imprese di produzione e distribuzione, consumatori, decisori politici, terzo settore.... Questo richiede una partecipazione attiva lungo tutte le filiere, una sensibilizzazione crescente su nuovi stili di vita, la rigenerazione di modelli organizzativi e manageriali più attenti al bene comune.

Stiamo consumando le risorse del pianeta, la crisi degli ecosistemi richiede una modifica radicale nei modelli di produzione e consumo più rispettoso dell'ambiente, riducendo la produzione di scorie chimiche e rifiuti. Se la

popolazione mondiale continuasse con questi ritmi nel 2050 servirebbero tre pianeti per soddisfare la domanda di risorse naturali

Come si applica all'acqua, all'energia, al cibo tutti interconnessi e con quali traguardi?

Alcune specifiche riflessioni:

Stress idrico mondiale: meno del 3 per cento dell'acqua mondiale è potabile, di cui il 2,5% è congelata in Antartide, nell'Artide e nei ghiacciai, dobbiamo affidarci allo 0,5 per cento per soddisfare il fabbisogno mondiale ma stiamo inquinando l'acqua disponibile troppo velocemente rispetto alle capacità di rigenerazione e purificazione. L'acqua è un bene libero ma le infrastrutture necessarie per trasportarla sono costose e più di un miliardo di persone non accede ancora all'acqua potabile...

Stress energetico mondiale: nonostante i progressi tecnologici sull'efficienza energetica e sulle fonti rinnovabili, aumentano le emissioni di CO₂, l'uso e lo spreco di energia in modo esponenziale con un apporto significativo di trasporti, attività commerciali e abitazioni. Aumentano i veicoli posseduti e i chilometri percorsi dagli autoveicoli, triplica il traffico aereo mondiale.

Stress alimentare mondiale: ogni anno sprechiamo circa un terzo del cibo prodotto che deperisce e finisce nella spazzatura, quasi 1 miliardo di persone soffre di denutrizione e un altro miliardo soffre la fame e 2 miliardi di persone nel mondo sono sovrappeso o obese. Fenomeni di

degradazione dei suoli, l'inaridimento dei terreni, l'utilizzo non sostenibile dell'acqua, l'eccessivo sfruttamento della pesca e il degrado dell'ambiente marino riducono la capacità delle risorse naturali di provvedere alla produzione alimentare.

Su questa base i traguardi per il 2030 riguardano l'attuazione del Quadro Decennale di Programmi.

Raggiungere la gestione sostenibile e l'utilizzo efficiente delle risorse naturali

Dimezzare lo spreco alimentare globale pro-capite a livello di vendita al dettaglio e dei consumatori

Ridurre le perdite di cibo durante le catene di produzione e di fornitura, comprese le perdite del post-raccolto

Raggiungere la gestione eco-compatibile di sostanze chimiche e di tutti i rifiuti durante il loro intero ciclo di vita ridurre sensibilmente il loro rilascio in aria, acqua e suolo

Ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riutilizzo

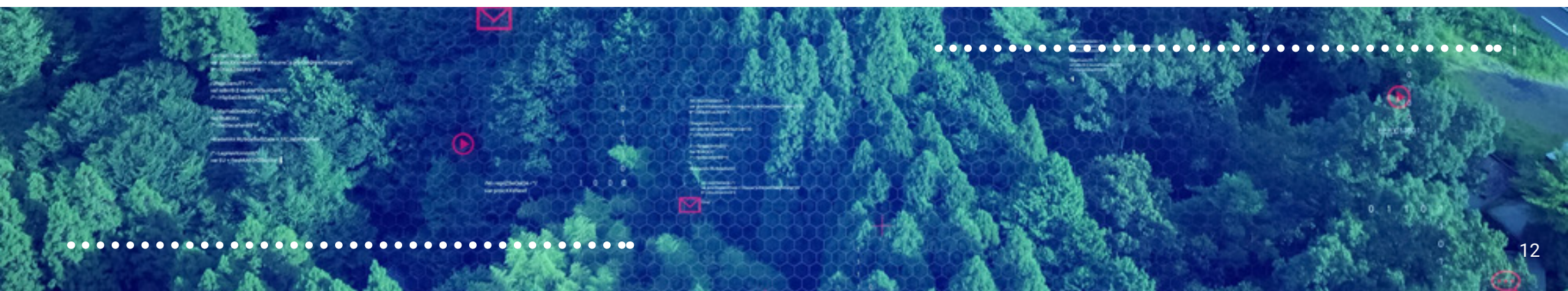
Incoraggiare le imprese, in particolare le grandi multina-

zionali ad adottare pratiche sostenibili e ad integrare le informazioni sulla sostenibilità nei loro resoconti annuali Promuovere pratiche sostenibili in materia di appalti pubblici, in conformità alle politiche e priorità nazionali Accertarsi che tutte le persone, in ogni parte del mondo, abbiano le informazioni rilevanti e la giusta consapevolezza dello sviluppo sostenibile e di uno stile di vita in armonia con la natura.

Supportare i Paesi in via di sviluppo nel potenziamento delle loro capacità scientifiche e tecnologiche, per raggiungere modelli di consumo e produzione più sostenibili.

Sviluppare e implementare strumenti per monitorare gli impatti dello sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crea posti di lavoro e promuove la cultura e i prodotti locali

Razionalizzare i sussidi dannosi, ove esistenti che incoraggiano lo spreco eliminando le distorsioni del mercato anche ristrutturando i sistemi di tassazione.



La partita si gioca su più fronti, ma l'innovazione è il punto di partenza

Intervista a **Marcella Mallen**, Presidente di ASviS e di Fondazione Prioritalia

In Italia la situazione è critica: senza un cambio di passo non raggiungeremo i goal dell'Agenda 2030. Tante le azioni da portare avanti. Dallo stimolare nel privato la previsione strategica dei fabbisogni di materie prime e prodotti per le transizioni verde e digitale, considerando gli impatti ambientali, economici e sociali, passando per l'investimento in ricerca, fino alla diffusione delle nuove tecnologie e delle connessioni adeguate.

Appena qualche giorno fa il Presidente del Consiglio, Mario Draghi, e il Presidente della Repubblica Francese, Emmanuel Macron, hanno firmato il "Trattato per una cooperazione bilaterale rafforzata" al Palazzo del Quirinale. L'Articolo 1 prevede che le parti si impegnino a sviluppare, coordinare e favorire attività sinergiche nel comune obiettivo del "mantenimento della pace e della sicurezza internazionali, nonché alla tutela e alla promozione dei diritti umani, e di adoperarsi per la tutela dei beni pubblici mondiali, inclusa la salute, e per la realizzazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile". È questa l'ultima delle iniziative che il nostro Paese sta portando avanti, rispetto al tema dello sviluppo sostenibile, ma è innegabile che l'Italia sia ancora indietro rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030. Qualcosa si sta muovendo con il



programma Next Generation Eu e il PNRR, ma istituzioni, imprese e associazioni devono ancora lavorare insieme per raggiungere dei risultati concreti. Ne abbiamo parlato con Marcella Mallen, Presidente di ASviS – l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, nata nel 2016 per far crescere la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile – e di Fondazione Prioritalia, in questo nuovo appuntamento della rubrica mensile 'Empower Sustainability'.

Quale stato dell'arte in Italia rispetto agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)?

Dal 2016, l'Alleanza presenta annualmente il [Rapporto ASviS](#), una pubblicazione che monitora la posizione del Paese e dell'Europa rispetto agli Obiettivi di sviluppo sostenibile.

Questo documento è anche l'occasione per presentare proposte concrete riguardo politiche che migliorino le condizioni di vita della popolazione, riducano le disuguaglianze e aumentino la qualità dell'ambiente.

Quest'anno, abbiamo potuto realizzare un'analisi che includesse anche una valutazione dell'impatto della crisi pandemica. La questione è: come sta l'Italia rispetto all'Agenda 2030? Guardando ai dati più recenti, tra il 2019 e il 2020, il Paese mostra segni di miglioramento solo per tre Obiettivi: sistema energetico (Goal 7), lotta al cambiamento climatico (Goal 13) e giustizia e istituzioni solide (Goal 16) – anche se è importante sottolineare che il trend positivo del cambiamento climatico è in buona

parte dovuto alle misure di lockdown, prese in risposta alla pandemia. Altri tre obiettivi – alimentazione e agricoltura sostenibili (Goal 2), acqua (Goal 6) e innovazione (Goal 9) – sono rimasti invariati, mentre notiamo con dispiacere che nove Obiettivi sono peggiorati: povertà (Goal 1), salute (Goal 3), educazione (Goal 4), uguaglianza di genere (Goal 5), lavoro (Goal 8), disuguaglianze (Goal 10), condizioni delle città (Goal 11), ecosistema terrestre (Goal 15) e cooperazione internazionale (Goal 17). Questi dati scoraggianti si rispecchiano in parte anche sul piano europeo, dove l'Italia occupa gli ultimi posti per quanto riguarda la lotta alla povertà, l'educazione, il lavoro, le disuguaglianze e la giustizia e le istituzioni solide. La condizione del nostro Paese è dunque ancora critica, e se non interverremo con cambi di passo decisi non raggiungeremo gli Obiettivi dell'Agenda 2030 nei tempi concordati in sede Onu. Il programma Next Generation Eu a livello europeo e l'adozione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza promosso dal Governo ci hanno dato qualche speranza. Anche il contesto privato è sicuramente cambiato. Nelle imprese è cresciuta la convinzione che bisogna guardare al benessere degli stakeholder, e quindi anche dei dipendenti, dei consumatori e delle comunità locali; inoltre, nel settore privato è ormai diffusa l'idea di reagire (e agire) con rapidità, assumendo i vantaggi di cui chi si muoverà per primo beneficerà durante la transizione ecologica e digitale.

Anche la finanza sostenibile ha compiuto numerosi passi in avanti, con una crescente attenzione agli aspetti etici e di sostenibilità. Ma bisogna fare di più.

Quale ruolo-missione dell'ASviS per la realizzazione dell'Agenda 2030?

L'ASviS ha un obiettivo: far crescere nella società, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per il futuro dell'Italia e per diffondere la cultura della sostenibilità.

Per raggiungere questo traguardo, ci avvaliamo del supporto di 300 aderenti tra le maggiori istituzioni e reti della società civile, che hanno messo a disposizione 900 esperti per contribuire alle attività attraverso gruppi di lavoro tematici e trasversali. Le azioni con cui si può promuovere l'Agenda 2030 sono sicuramente molte. Abbiamo contribuito a definire la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, e presentiamo periodicamente alle istituzioni nazionali e locali proposte su politiche economiche, sociali e ambientali.

A livello internazionale, abbiamo partecipato alla fondazione di "Europe Ambition 2030" e facciamo parte di SDG Watch Europe. Ma c'è anche un aspetto di comunicazione e informazione particolarmente significativo, per sensibilizzare istituzioni, imprese, opinione pubblica e cittadini sui temi della sostenibilità. Per questo sul nostro portale asvis.it proponiamo quotidianamente aggiornamenti sui singoli Goal, inviamo newsletter e produciamo prodotti multimediali sui temi dello sviluppo sostenibile. Inoltre, riteniamo importante riflettere anche sugli scenari e le tecnologie future: per questo mo-

tivo abbiamo lanciato nel 2020 il portale Futuranetwork.eu.

Consideriamo anche l'educazione allo sviluppo sostenibile un tassello fondamentale di questo percorso. Perciò, riteniamo importante agire nel mondo della formazione a tutti i livelli: dai cartoni animati per i più giovani, ai corsi e-learning, alle collaborazioni con la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile fino ad arrivare all'alta formazione, settore in cui cooperiamo con vari master e school di alto livello. Il Festival dello Svilu-



po Sostenibile – una manifestazione che dura 17 giorni (tanti quanti gli SDGs) e che include migliaia di eventi in tutta Italia – è infine per noi un momento molto importante, perché è l'occasione per diffondere a gran voce, a tutte le fasce della popolazione, il nostro messaggio e quello dell'Agenda 2030. La sostenibilità si gioca su più fronti, come puoi vedere, e la nostra missione è quella di metterci sempre in gioco, per diffondere i principi dell'Agenda 2030.

Aree critiche e punti di attenzione, priorità a breve, medio e lungo termine

Le aree critiche, come si deduce dai risultati del Rapporto ASviS, sono molte, tanto nel settore pubblico quanto in quello privato. Per questo c'è bisogno di una pluralità di azioni. Nel settore privato, ad esempio, vogliamo stimolare la competitività industriale, attraverso una previsione strategica dei fabbisogni di materie prime e prodotti per le transizioni verde e digitale, considerando i relativi impatti ambientali, economici e sociali, incrementando la ricerca e la sperimentazione di nuovi prodotti e processi. Perché se pensiamo ai prossimi anni è dall'innovazione che dobbiamo partire. Abbiamo ad esempio chiesto nel nostro Rapporto di stimolare la diffusione delle nuove tecnologie e di connessioni adeguate (problema di cui abbiamo testato l'entità durante la pandemia). L'Italia sta a buon punto con il Digital Compass dell'Unione Europea, programma che rispon-

de all'appello della presidente von der Leyen di fare dei prossimi anni il “decennio digitale” dell'Europa. Però, chiediamo di più: bisogna marginalizzare le connessioni inadeguate e concentrarsi su quelle più efficienti, con l'obiettivo di arrivare a 20 milioni di connessioni in fibra direttamente a casa entro il 2023, raggiungendo la copertura di 2/3 del Paese. Il passo successivo è raggiungere la cablatura nazionale entro il 2026, in anticipo di quattro anni sul Digital Compass 2030.

Ma dobbiamo ricordarci che la costante innovazione tecnologica a cui stiamo assistendo condurrà a profondi cambiamenti nel mercato del lavoro: perciò, saranno indispensabili percorsi di reskilling e upskilling per evitare di aumentare la disoccupazione, garantendo a tutte le fasce di età gli strumenti necessari per il re-inserimento nel mercato del lavoro, formando e informando i cittadini sulle competenze digitali di base. Speriamo che ognuna di queste priorità venga raggiunta nei prossimi anni, ma di una cosa siamo certi: il termine massimo è il 2030.

Le iniziative di ASviS a sostegno (gruppi di lavoro, partnership....)

L'Agenda 2030 chiama in causa governi, organizzazioni internazionali, attori della società civile per diffondere una transizione verde e digitale, stimolando anche, attraverso un'assistenza finanziaria e tecnica, le capacità innovative, tecnologiche e scientifiche delle imprese.

L'ASviS ha recepito questa necessità, e da questo stimolo è nato il progetto "Innovability School", la Scuola per l'innovazione e la sostenibilità, promossa dall'Alleanza in collaborazione con la Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia attraverso Uniser, la Fondazione Enel, Fondazione Lars Magnus Ericsson e la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (Rus). L'ASviS riconosce infatti nelle start-up un ruolo particolarmente rilevante nell'affrontare in maniera responsabile le sfide della sostenibilità. Lo scopo della Scuola è proprio quello di istituire un percorso di formazione e affiancamento delle start-up che riconoscono nello sviluppo sostenibile un modello di business capace di ottenere risultati positivi, soprattutto in termini di creazione di valore da parte delle imprese.

Ma, come ho ricordato prima, anche la comunicazione è fondamentale: per questo motivo abbiamo prodotto la pillola formativa "La transizione digitale per gli Obiettivi di sviluppo sostenibile", per approfondire le grandi potenzialità offerte dalla trasformazione digitale sul percorso verso la sostenibilità. Inoltre, abbiamo recentemente pubblicato il Quaderno "[SDGital – La transizione digitale per gli Obiettivi di sviluppo sostenibile](#)", un testo che offre una lettura d'insieme delle nuove strate-

gie europee per la transizione digitale, con riferimenti al nostro quadro nazionale e alle principali scelte incluse nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Quello che facciamo, però, non sarebbe possibile senza i nostri Aderenti e i Gruppi di Lavoro di cui fanno parte, che con i loro esperti monitorano lo stato di salute dei singoli Goal e avanzano proposte concrete.

Ma i nostri Aderenti si rimboccano tanto le maniche anche sui territori.

Mi permetto di riportare qui due tra le molte iniziative: una è #hackAd "Social hackademy", un progetto creato dagli Stati generali dell'innovazione per promuovere le abilità e le competenze digitali dei giovani provenienti da contesti svantaggiati; un altro progetto, promosso dagli enti pubblici di ricerca italiani, è "Risorse online da scienza e ricerca per la scuola". Durante questa iniziativa, gli istituti hanno selezionato contenuti, video e contributi interattivi per favorire lo studio e l'approfondimento nella didattica digitale integrata.

Queste sono solo alcune delle iniziative e delle azioni che proponiamo, e che servono a consolidare e contribuire a un concetto che riteniamo centrale: le transizioni verde e digitale sono indispensabili per raggiungere il futuro sostenibile che auspichiamo.

Nuovi standard e metriche di sostenibilità: come rispettare i tre pilastri ESG

Intervista a **Mauro Pallini** Presidente della Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento Leonardo

La sostenibilità di un'organizzazione non riguarda solo il rispetto ambientale. Ecco perché servono nuove metriche, nuovi indici di performance e sviluppo che prendano in considerazione tutte le dimensioni ESG, facendo leva anche sulle tecnologie più performanti. L'intervista a Mauro Pallini, Presidente della Scuola Etica "Leonardo", che ha creato lo Standard

Un tema centrale molto dibattuto in seno alla sostenibilità è la necessità di creare nuovi standard e metriche, nuovi indici di performance e di sviluppo che rappresentino con maggiore chiarezza le interdipendenze e le interconnessioni tra roi e sroi (Social Return on Investment – Ritorno Sociale sull'Investimento), tra variabili hard e soft, tra tangible e intangible assets delle organizzazioni. Si tratta di un percorso complesso in cui digitalizzazione e dimensione umana si fondano, basti pensare alle forme organizzative più evolute come le BCorp, le Società Benefit, le Org+ che hanno adottato nuovi framework e roadmap sistemiche.

È da qui che quindi riprendiamo l'appuntamento della rubrica "Empower Sustainability" dopo aver focalizzato l'attenzione sugli obiettivi dell'Agenda 2030 e sul contributo di ASviS, sullo stato dell'arte in Italia e sulle aree critiche, sui punti di attenzione e sulle priorità. E lo facciamo dando voce alla Scuola Etica di



Alta Formazione e Perfezionamento "Leonardo" attraverso le parole del suo Presidente, Mauro Pallini, che, con la creazione della certificazione sulla Social Responsibility e Governance per ESG SRG 88088, ha contribuito alla definizione di nuovi standard e metriche di sostenibilità. La Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento "Leonardo" è un'Associazione senza fini di lucro che svolge attività di utilità sociale nei confronti degli associati e di terzi, nei settori della formazione, dell'orientamento e della cultura per il personale della Scuola, della Sanità e della Pubblica Amministrazione in genere e per le Organizzazioni private. Nell'ambito del Sociale sviluppa e supporta iniziative volte a migliorare le condizioni di vita e, proprio in questo ambito, nascono le basi per la creazione di uno Standard Etico in grado di innovare il mondo delle Certificazioni con una scelta non più rinviabile per nuovi obiettivi e per la ricerca di nuovi modelli organizzativi più sostenibili che tengano conto delle esigenze globali.

Avete introdotto la prima certificazione sulla Social Responsibility e Governance per ESG (Environmental, Social, Governance): su quale intuizione e visione?

Sì, in effetti è la prima certificazione sulla Social Responsibility e Governance che, di fatto, è la prima Certificazione ESG al mondo. La novità è nello Standard SRG 88088:20 che intende la Sostenibilità nella sua totalità e non solo

parzialmente come succedeva prima (e succede ancora), ovvero con una lettura solo ambientale o finanziaria. Lo Standard SRG ha inteso la Sostenibilità di un'organizzazione nella sua globalità affermando che non ci può essere il rispetto dell'ambiente senza una scelta di governance e non ci può essere rispetto dei principi so-



ciali senza la volontà e la convinzione della Governance. La SRG 88088 lega in modo indissolubile i TRE pilastri ESG della Sostenibilità. Questo permette, e obbliga, le organizzazioni a prendere in carico tutti gli SDGs affinché possano esprimersi e misurarsi con i relativi principi, con i PES (Principi Etici e Sociali) e con i requisiti dello Standard SRG 88088. Una scelta visionaria ma vincente come dimostrano le prime certificazioni rilasciate a Organizzazioni di diversi settori, dai servizi al manifatturiero, e in diversi ambiti, lavanderie industriali, imprese per

la trasmissione dell'energia, lavorazione carni, gestione rifiuti, ecc.. Queste realtà hanno beneficiato anche di riduzione dei tassi di interesse da parte dei loro istituti di credito riconoscendo così la piena validità della Certificazione rilasciata e del valore del rating ESG assegnato.

Etica, formazione, sostenibilità: una ricetta magica per la vostra scuola?

La Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento Leonardo ha nel suo DNA le attività formative caratterizzate da principi etici che assicurano comportamenti e azioni in linea con il proprio codice etico nel rispetto delle migliori best practices per una gestione nella piena sostenibilità. Insieme certamente producono un mondo "magico" reso possibile da una governance semplice ma efficace e tesa alla creatività, all'innovazione, al benessere, al dare e nel prodigarsi verso messaggi positivi per un futuro migliore. Questo ha permesso una spontanea aggregazione di persone e di intelligenze che a livello nazionale hanno voluto aderire ai nostri progetti verso la sostenibilità che in sé racchiude necessariamente etica e formazione come connubio essenziale per attivare un cambiamento che sia duraturo negli anni ma che si attivi quanto prima perché non abbiamo più molto tempo, se vogliamo interrompere il degrado sociale e ambientale e iniziare a progettare una nuova governance. Oggi possiamo dire che la Scuola Etica Leonardo è una realtà di rilievo nazionale, che ha un consapevole ruolo e

una grande responsabilità per indicare un percorso per la Sostenibilità Vera, l'unica che, avulsa da interessi economici e personali, può effettivamente riscontrare un interesse collettivo e non di parte anche se non mancano azioni di contrasto. La determinazione di tante persone a supporto dei principi della Scuola Etica è comunque la forza che ci proietta ogni giorno più lontano con idee per azioni concrete che daranno grandi soddisfazioni sociali.

Nuovi standard e metriche di sostenibilità: l'ennesimo dovere o scelta consapevole? Quale scopo e campo di applicazione? Quali connessioni con gli SDGs dell'agenda 2030 e i GRI?

La presenza di persone con alte competenze professionali ha permesso la produzione di uno standard che ha la capacità di sintetizzare, in poche pagine, l'espressione di una serie di requisiti che sviluppano in una forma semplice i trentuno Principi Etici e Sociali (PES), presi a pilastri per i requisiti prescrittivi dello Standard SRG 88088:20. Il rispetto dei PES è un'indicazione per l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Sostenibilità che difatti diviene un Modello Organizzativo moderno, efficace e che porta qualsiasi Organizzazione verso una gestione sempre più Sostenibile. La Certificazione di un Sistema di Gestione per la Sostenibilità non è un obbligo ma certamente è una scelta consapevole, una possibilità per dimostrare, con valutazione terza, che si è sulla strada

giusta, un modo per misurare il “grado” di Sostenibilità della propria organizzazione con il rilascio di un rating in base a un algoritmo che la Scuola Etica Leonardo ha sviluppato e validato in questi anni. Lo Standard ingloba i principi dei 17 SDGs dell'agenda 2030 e li correla perfettamente con i suoi requisiti contestualizzandoli nel modello PDCA (Plan Do, Check, Act) a favore delle organizzazioni. Tutti i requisiti della SRG 88088:20 sono riferibili ai 38 GRI (Global Reporting Initiative – Standard di rendicontazione della Performance Sostenibile).

Abbiamo già incluso il 38° GRI e adottate da subito le innovazioni apportate ad altri GRI senza attendere i tempi ultimi stabiliti per la loro applicazione. Un'altra considerazione importante è l'aggiornamento continuo dello Standard SRG 88088 affinché possa permettere alle Organizzazioni di leggere anticipatamente il futuro e di essere pronti per le sfide innovative che segneranno il loro destino.

Chi sono gli attori portanti e importanti di questo sistema organizzativo per poter ottenere questa certificazione e come ne verificate la coerenza applicativa?

Certamente lo Standard SRG 88088 è molto avanti rispetto alla maggior parte delle realtà imprenditoriali, ma sappiamo che gli imprenditori sono capaccissimi di reagire e anticipare i tempi che tra l'altro rappresenta il plus per essere più competitivi. È stato pensato per essere una guida per le scelte imprenditoriali fissando la necessità di rispettare i tre pilastri fondamentali per la Sostenibilità: Environment, Social e Governance (ESG). Pertanto gli attori portanti sono certamente gli Imprenditori e la classe politica che deve essere capace di stimolare cambiamenti per invertire la logica del profitto fine a se stesso ponendo le basi per la Cultura del Cambiamento. Importanti sono in-



vece proprio i Portatori di Interesse: noi cittadini, gli istituti di credito, le organizzazioni sociali, i lavoratori, le associazioni, la stampa, ecc. Sono queste le parti importanti che con le loro scelte, sempre più consapevoli, possono, difatti, guidare e condizionare le scelte a livelli superiori. Non a caso lo standard pone il focus sul "mondo" delle parti interessate, del loro benessere ponendo al centro delle Organizzazioni il Team di Valutazione del Benessere (TVB) come catalizzatore delle necessità e propulsore per scelte Sostenibili da parte del Management. Infatti il primo livello di verifica della coerente applicazione dello Standard SRG nell'Organizzazione è affidato al TVB, quale espressione delle esigenze sociali. Il TVB, al quale partecipano rappresentanti dei lavoratori e del management, ha il compito di supportare l'applicazione di tutti i PES relativi alla Sostenibilità e di valutarne costantemente l'andamento e il rispetto.

Tra i suoi compiti vi è anche il garantire formali valutazioni dello stato dei rischi al fine di favorire azioni di immediata soluzione di eventuali anomalie per evitare pregiudizi all'integrità del sistema SRG 88088, assicurando che il grado di rischio del sistema di gestione ESG-SRG sia tenuto sotto controllo e ridotto e che la valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza sia sempre aggiornata, compresa la gestione proattiva delle potenziali emergenze. Il TVB è, difatti, un organismo che supporta una governance orientata alla Business Continuity; una modalità moderna e avanzata per la gestione delle organiz-

zazioni tanto che il responsabile del TVB partecipa anche al riesame di direzione. La Valutazione esterna, di parte terza per la certificazione, è la conferma della validità del Sistema di gestione. L'accreditamento dello Schema di Certificazione ESG-SRG rafforza e conferma la credibilità del Sistema a favore di tutte le parti interessate.

Guidare il cambiamento è centrale per questa evoluzione: che impatto ha la digitalizzazione sui principi etici e sociali?

Non può esserci miglioramento senza cambiamento, non ci può essere un arresto del degrado se non si cambiano in positivo le abitudini di vita e le scelte politiche. Ecco perché lo Standard SRG 88088 ha preso ispirazione, valorizzandone il senso pratico, dalla Teoria del Cambiamento: Un suo profondo e attento studio permette di capire che il degrado ambientale e sociale può essere addirittura "sospeso" per progettare un mondo nuovo.

Questo però dipende solo dal terzo pilastro ESG: la Governance. Lo Standard riporta una definizione del "Cambiamento ESG" come: "Capacità di modificare e trasformare, nel rispetto dei Principi Etici e Sociali, le modalità e le azioni per i propri obiettivi". Lo Standard, nel riconoscere i principi di libertà imprenditoriale, ripone nella Governance i principi ambientali e sociali affinché possano essere pienamente soddisfatti nella logica della Sostenibilità. Ma in tutto questo non si può prescindere dalla



contemporaneità dell'era della digitalizzazione, processo innovativo che certamente può contribuire a ridurre di almeno 15/20 anni il "tempo" per il raggiungimento degli obiettivi ONU. La digitalizzazione può rafforzare la sana applicazione dei Principi Etici e Sociali in un'ottica moderna per porre al servizio dei più ciò che per troppo tempo è stato a beneficio di pochi, per accedere a servizi in tempi più rapidi e con meno dispendio di energia, di poter lavorare nella soddisfazione delle proprie esigenze, nel recuperare la libertà negata dalla burocrazia, nel poter disporre di informazioni fino a pochi mesi fa non immaginabili, di generare vicinanze, di porre a tutti noi la visione globale del mondo e far comprendere che tutto è intorno a noi, ovunque accada nel pianeta. Tutto questo può contribuire notevolmente alla soddisfazione dei PES.

Pianificazione e risorse: quali criticità e difficoltà ricorrenti avete rilevato? Valutazione delle prestazioni e rating: una best practice da raccontarci?

Quando si parla di ESG il coinvolgimento è l'arma segreta, l'uovo di Colombo per il successo. Le persone amano essere coinvolte e lo fanno con entusiasmo se i progetti sono credibili, interessanti e con prospettive etiche capaci di regalare un futuro migliore. Pertanto posso dire che vinta la perplessità iniziale, decisa l'applicazione dei PES da parte della Governance, il resto è molto semplice. I cambiamenti positivi sono sempre graditi, muovono coscienze, stimolano contributi e nuove iniziative, le persone si pongono a disposizione, si lasciano prendere dall'entusiasmo vero carburante dell'uomo. Direi quindi che non ci sono difficoltà ma solo tante opportunità di crescita, di sviluppo di un nuovo modello di benessere per le persone che lavorano nelle organizzazioni, per il management che ne guida il governo, e per tutte le parti interessate. Ne è testimonianza il fatto che tutte le aziende che hanno implementato un Sistema SRG-ESG sono arrivate alla sottoscrizione di un accordo interno, di secondo livello, libero e costruito insieme ai lavoratori con applicazioni di welfare con enorme beneficio per tutta la comunità aziendale: lavoratori, famiglie, management e proprietà. Tutti gli accordi sottoscritti sono basati su un

framework di input, dal miglioramento delle condizioni di lavoro e del relativo ambiente ai premi di risultato, dalla condizione femminile all'orario di lavoro, fino alla redistribuzione di parte degli utili, generando così la più efficace relazione tra business e benessere sostenibile. Altra novità assoluta è che tutti i Bilanci di Sostenibilità hanno integrato la valutazione degli intangibles in modo straordinario, tanto che spesso il loro valore complessivo supera grandemente il valore strutturale, basato sui cespiti, della stessa organizzazione. Sono esperienze che fanno riflettere e che producono nuove emozioni. In questo percorso abbiamo registrato delle esperienze tangibili di entusiasmo, di ringraziamenti, di espressioni di stima. Riporto fedelmente l'espressione di Antonella, una dipendente di un'azienda che ha implementato la SRG 88088 con successo: "La nostra azienda, i nostri titolari, NOI...stiamo facendo passi da gigante verso nuovi orizzonti. Tanta fiducia, voglia di crederci, voglia di cultura... questo Standard è un dono".



Diffondere la cultura della sostenibilità: il ruolo di associazioni, università e aziende

**Intervista a Paola Girdinio Presidente del Competence
Center del Mise Start 4.0 e Full Professor di Elettrotecnica presso UniGE**

Raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 è senza dubbio una sfida per il nostro Paese. Serve una revisione dei modelli di business e di governance e puntare su formazione dei giovani e nuove competenze.

Parlare di cultura della sostenibilità aziendale implica, tra le altre cose, investire in formazione e competenza per affrontare, giorno dopo giorno, le sfide che la quarta rivoluzione industriale ci impone. In questo quadro rientra, ad esempio, la creazione dei Competence Center che rappresenta un lungimirante progetto governativo di supporto strategico alle imprese. Uno di questi è, Start 4.0, centro ad alta specializzazione del MISE, nato a seguito dell'emanazione del decreto del Ministero dello sviluppo economico del 29/1/2018, il cosiddetto Piano Calenda.

Oggi diamo voce proprio al Presidente di Start 4.0, Paola Girdinio, che è anche Full Professor di Elettrotecnica all'Università di Genova e rappresenta tre sistemi (associazione, università, aziende) stakeholder della governance.



Gli obiettivi dei Centri di Competenza e il ruolo nella diffusione di una cultura della sostenibilità

L'investimento in formazione e competenza – nel quale l'Italia sconta ancora un divario con altri Stati europei – è centrale per rafforzare la competitività delle aziende e del Sistema Paese in termini di innovazione e ricerca, anche in ottica di diffusione di una cultura della sostenibilità. Gli obiettivi dei Centri di Competenza sono quelli di erogare orientamento, formazione e attraverso bandi finanziare l'innovazione, con fondi governativi, per supportare l'introduzione delle tecnologie 4.0 all'interno delle imprese, dei processi produttivi e delle filiere, con un'attenzione particolare all'impatto che queste possono avere, in termini migliorativi, sull'impatto economico e sociale complessivamente inteso. Le logiche di fondo dei Competence Center sono quelle di contrastare la forte frammentazione e dispersione di centri di Trasferimento Tecnologico (censiti oltre 300 centri fra poli di innovazione, PST, distretti tecnologici), di intensificare i rapporti Centri di Ricerca-imprese e di valorizzare in maniera mirata le realtà di eccellenza esistenti nel mondo dell'innovazione nazionale e internazionale. Nello specifico Start 4.0 è attivo su cinque domini (energia, trasporti, idrico, produzione, porto), attraverso l'applicazione e lo sviluppo di soluzioni che fanno riferimento ad un sottoinsieme di tecnologie abilitanti Industria 4.0 declinate rispetto a un'applicazione specifica, quella della prote-

zione delle infrastrutture strategiche e della loro progettazione ottimizzata. Il Centro di Competenza sviluppa le sue azioni riferendosi a tutte le possibili declinazioni della sicurezza, ovvero: Safety, Security e, ovviamente, Cyber Security. Nel contesto attuale vuole garantire una visione sistemica complessiva e soprattutto predittiva sia delle minacce interne sia di quelle esterne. La sicurezza globale deve tenere in considerazione soluzioni di risk management, partendo dal presupposto che gli incidenti sicuramente accadranno: si tratta di riuscire a prevederli, di gestirli correttamente nell'emergenza, e di contenerne gli effetti garantendo un rapido ripristino.

**In che modo la mission di Start 4.0 contribuisce all'agenda 2030?
Su quali SDG's si focalizza e con quali attività?
Come si coordina con gli obiettivi del PNRR?**

Start 4.0 crea le condizioni per valorizzare la ricerca e aumentare le capacità tecnologiche e per aggiornare le infrastrutture e ammodernare le industrie, al fine di renderle più efficienti, sicure e sostenibili. L'obiettivo di fondo è la creazione di un terreno fertile, incentivando tutte le imprese e stakeholder con i quali veniamo in contatto a una crescita economica ed innovazione sostenibili. Il Centro di Competenza è particolarmente attento all'uguaglianza di genere. Lo dimostra un management prevalentemente al femminile e un impegno quotidiano per la riduzione del gender gap e l'avvicinamento delle ra-

gazze alle tecnologie 4.0 e alle materie STEM. Il PNRR e le ingenti risorse che abbiamo il dovere di spendere al meglio, rappresentano una speranza anche rispetto all'Anno 2030, perché possono dare attuazione e concretezza a diverse opportunità in questo senso.

Start 4.0 con il PNRR avrà inoltre l'occasione di rafforzare progettualità, con l'erogazione alle imprese di servizi tecnologici avanzati e servizi innovativi e qualificanti di trasferimento tecnologico sempre più in linea con le necessità imprenditoriali. Da questo punto di vista l'impegno è trasversale per supportare Imprese e PA nel cogliere opportunità, nel sottomettere proposte e nell'accedere a finanziamenti attesi in ottica green per la rigenerazione urbana, le infrastrutture verdi, gli alberi, i giardini, il governo dei flussi idrici. Ora, nel 2022, ci sarà un ulteriore cambio di passo. Si è aperta una nuova fase, perché tante iniziative avviate dai ministeri devono tradursi in bandi e azioni parzialmente decentrate.

Giovani e aziende: i nodi da sciogliere

Secondo uno studio del World Economic Forum (Wef), il 38% delle imprese si aspetta di assumere figure professionali innovative entro la fine del 2022, e più di un quarto pensa che sarà l'automazione a guidare questo cambiamento. Siamo in mezzo ad un cambiamento storico di paradigma e l'educazione e la preparazione dei giovani deve adattarsi a questo mutamento. Il futuro è adesso. L'Unione Europea ha proclamato il 2022 l'anno dei giova-

ni con l'obiettivo di dare prospettive positive alle nuove generazioni, quelle che hanno subito le maggiori conseguenze negative della pandemia.

Da 40 anni docente universitaria, quali azioni possono contribuire a sostenere la preparazione dei giovani al mondo del lavoro e all'innovazione sostenibile?

Compito nostro è avvicinare i giovani e far prendere loro confidenza e padronanza con le tecnologie digitali e una cultura, quella dell'innovazione, coniugata con concetti di sostenibilità e condivisione. Dobbiamo lavorare per formare, coltivare e aggiornare costantemente le competenze digitali, essenziali per le imprese e per lo sviluppo della società. Serve invitare i giovani a continuare a portare anche le questioni relative al clima e all'ambiente in cima all'agenda globale.

Il mondo della tecnologia è in costante evoluzione, anche le competenze digitali cambiano continuamente e sono destinate a mutare con rapidità negli anni. Sono necessarie risorse per formare gli studenti già nelle prime fasi del percorso scolastico e allo stesso tempo costruire opportunità, come quelle che vedono coinvolte le Università, i Centri di Ricerca e i Centri di Competenza, per la riqualificazione professionale dei lavoratori, attraverso un re-skilling continuo.

Sei stata board member in molte realtà industriali che rappresentano settori portanti del nostro paese e sei nel board di una banca.

Cosa ci puoi raccontare sullo stato dell'arte e sulla sensibilità dei cda rispetto ai bilanci di sostenibilità e agli ESG? Luci e ombre?

Per portare in azienda la cultura della sostenibilità si deve procedere cavalcando una nuova Governarce 4.0. Viviamo in un mondo complesso e interconnesso, non in uno lineare con poche discontinuità.

Ciò significa anche che devono cambiare i ruoli e le responsabilità di ogni stakeholder della società. Il business non può più ignorare il suo impatto sociale e ambientale.

Si sono fatti dei passi avanti, anche in Italia e l'attenzione al tema sostenibilità aziendale è cresciuta, sicuramente anche grazie a incentivi, ma lo scenario presenta ancora luci e ombre in tutti i settori. Basti pensare che un recente studio ConsumerLab – centro specializzato in sostenibilità – evidenzia come in Italia solo l'1,76% delle piccole imprese con più di 20 addetti pubblica un bilancio di Sostenibilità, percentuale che crolla allo 0,63% per le aziende con meno di 10 dipendenti.

Alcune imprese in Italia vantano una lunga tradizione di bilanci sociali, ma ancora una vasta platea non si è ancora dedicata a reportistica Esg.

Vanno sostenuti i leader e le società che agiscono come pionieri. In un percorso di transizione verde e digitale che sta compiendo il nostro Paese è certamente necessario intervenire ancora per regolamentare green bond e social bond e schiarire da subito le eventuali nubi all'orizzonte.



L'innovazione è uno degli aspetti centrali della transizione sostenibile delle imprese

**Intervista a Fulvio D'Alvia,
Direttore Generale 4.Manager**

Per sviluppare un'economia circolare sostenibile, le aziende devono anche adottare strategie innovative incentrate sul capitale umano. In altre parole, serve rigenerare nuovi modelli sociali e dar vita a un sistema culturale del lavoro capace di creare patti tra persone e una leadership inclusiva.

Guidare la transizione verso un'economia circolare sostenibile implica la revisione e la creazione di nuovi patti e modelli sociali in ogni prospettiva, imprenditoriale, professionale e manageriale. Prosegue il nostro percorso attraverso la sostenibilità, con l'appuntamento mensile della rubrica "Empower Sustainability". Dopo aver focalizzato l'attenzione sugli obiettivi dell'Agenda 2030 e aver dato voce a ASviS, alla Scuola Etica Leonardo, a Start4.0, il viaggio continua con 4.Manager, l'Organizzazione di Confindustria e Federmanager che ha individuato tre leve – cultura d'impresa, sviluppo della managerialità e politiche attive del lavoro – su cui collaborare per la crescita competitiva e sostenibile del Paese.



Le aziende italiane hanno una missione e un ruolo sociale

L'impresa torna sempre di più al centro della comunità e dei territori, si riappropria con maggiore consapevolezza della sua missione e del ruolo sociale. Anche le PMI possono trovare riscatto con una gestione virtuosa degli investimenti a sostegno della ripartenza. Tutti gli stakeholder delle governance organizzative, nessuno escluso, possono generare impatto sostenibile sui risultati con riverberi positivi su salute, equità di genere e generazionale, famiglie e comunità estesa.

Occorre sicuramente una nuova alleanza e nuove soluzioni per rinnovare il patto tra manager e impresa, stiamo affrontando le sfide di un nuovo rinascimento italiano che deve aspirare ad un sistema economico più competitivo ma socialmente più equo e ambientalmente più sostenibile. La messa a terra degli investimenti del PNRR richiede obiettivi coerenti, piani di azione, formazione e trasformazione in tutta la filiera.

L'impegno di 4.Manager per la costruzione di un'economia più sostenibile permea tutte le scelte e iniziative, sostiene per missione una serie di progetti strategici a livello nazionale e sui territori volti a promuovere le migliori pratiche innovative aziendali. Al centro della loro missione torna in auge la parola "cultura" per rigenerare nuovi modelli sociali e dar vita a un sistema culturale del lavoro in forme innovative capace di creare nuovi patti tra per-

sone e di guidare la transizione a un'economia circolare sostenibile.

Il valore della Sostenibilità Competitiva

Utilizzare al meglio le risorse del Next Generation EU per sostenere la transizione digitale ed ecologica del Paese. Quali sono le evidenze dell'ultimo report?

Next Generation EU è stato concepito per sostenere e conciliare due grandi spinte trasformatrici delle imprese europee: sostenibilità e innovazione. L'idea è quella di trasformare non solo le imprese, ma anche la società europea in modo che possa diventare più coesa, sana, verde, forte ed equa. D'altra parte, come dimostrano anche tutti gli studi dell'Osservatorio 4.Manager, per affrontare le sfide attuali e future è necessario acquisire la consapevolezza che sostenibilità e innovazione sono inscindibilmente legate. L'innovazione, infatti, è uno degli aspetti centrali della transizione sostenibile delle imprese, sia che si pensi alla sostenibilità ambientale e all'eco-innovazione, sia che si pensi alla sostenibilità sociale, in quanto l'innovazione è alla base dei processi tesi a modificare l'organizzazione per renderla più attenta alle esigenze sia di chi vi lavora, sia della società nel suo complesso. L'idea di sostenibilità/innovazione sta già trasformando il panorama competitivo europeo in quanto costringe le imprese che adottano questo paradigma a cambiare il modo in cui pensano alle materie prime, ai prodotti, ai

processi e ai modelli di business; fattori, questi, fortemente sollecitati anche dai gravi mutamenti geopolitici innescati dalla sempre più accesa competizione tra occidente e Cina, dalle tensioni sui mercati energetici e delle materie prime e, da ultimo, dal conflitto tra Russia e Ucraina.

Questo implica anche che le imprese che oggi affronteranno la transizione sostenibile come un concreto obiettivo di business, svilupperanno competenze e innovazioni tali che i competitors più "lenti" avranno non poche difficoltà a eguagliare.

Il Progetto Innovazione 4.0

per l'Economia della Sostenibilità

Sei mesi di roadshow attraverso l'Italia: narrazioni e testimonianze dirette di imprenditori su innovazioni tecnologiche di diversi settori, modelli di business, collaborazioni e sinergie di rete in ottica di sostenibilità. Ci racconti qualche best practice da emulare?

È stato un viaggio itinerante, organizzato dal Sole 24 Ore e Confindustria che abbiamo convintamente sostenuto, nell'Italia che voleva ripartire dopo la pandemia. Il progetto, strutturato in dieci tappe, è stato l'occasione di raccontare tutta l'industria che cambia, accelera, si innova e reagisce alla complessità, ridisegnando i modelli di business, i modelli organizzativi o approcciando a nuove

competenze e tecnologie. La transizione 4.0, che è già iniziata e si dirige verso orizzonti 5.0, interessa tutti i settori produttivi: dall'energia alle costruzioni, dai trasporti al turismo, dalla moda all'arredamento, all'agroalimentare





alla chimica e scienze della vita, all'economia del mare. Tra le numerose esperienze, che si sono rivelate tutte interessanti e molto positive perché testimoniano lo spirito e la volontà di crescita del nostro sistema produttivo, solo a titolo esemplificativo, mi piace ricordarne alcune: Eurogroup, che ha modificato le strategie attraverso l'interconnessione dei processi per migliorare la competitività; Itema, che ha puntato sulla digitalizzazione della fabbrica; Gruppo Duca di Salaparuta, che ha compreso che la sostenibilità necessita di un cambio culturale; Acciai Speciali, che ha puntato su un approccio all'innovazione e alle nuove tecnologie; Campus Biomedico, che

ha coniugato l'attività universitaria con quella di impresa; Molini Pivetti, che ha creato una filiera sostenibile per la farina. Si tratta di alcuni dei numerosi casi analizzati e proposti nell'ambito dell'iniziativa come best-practice, accomunate dalla voglia di migliorare e di crescere sui mercati in modo sostenibile. Dopo il successo della prima edizione, abbiamo condiviso la volontà comune di sostenere e realizzare un nuovo progetto, in programma da aprile a dicembre con un focus sui cambiamenti dettati dalle istanze della sostenibilità e dei modelli circolari.

L'inclusività tra i piani dell'Agenda 2030 e del PNRR

Per poter attingere a tutte le risorse e far fiorire il potenziale organizzativo, è necessario superare il gender gap, sviluppare parità di genere ed empowerment delle donne garantendo equità sociale. Da dove partire e cosa fare?

Per colmare il divario di genere in ambito manageriale le soluzioni più efficaci indicate dall'Osservatorio 4.Manager implicano una visione poliedrica e complessa del fenomeno e richiedono di far leva sugli stili di leadership, i paradigmi organizzativi, un nuovo modello di people management e di welfare aziendale. In termini di competenze la leadership moderna, che è chiamata a gestire le due grandi transizioni in atto (sostenibile e digitale), ha l'enorme problema di confrontarsi con la scarsità di profili manageriali formati per affrontare la trasformazione e

deve necessariamente attingere a un bacino finora ampiamente sottoutilizzato: quello delle donne manager. Di conseguenza, emerge come una leadership inclusiva, in cui si incontrano e lavorano insieme sensibilità diverse, non solo valorizzi l'impresa, ma consenta di affrontare con più facilità questo momento storico di transizioni e trasformazioni epocali. Dalla parità di genere si passa, dunque, alla diversità di genere come valore aggiunto e come valorizzazione delle differenze. In una parola, all'integrazione. Si tratta di una grande opportunità che deve essere colta ma che necessita anche di un salto culturale e di mentalità nella governance delle imprese, un terreno questo dove 4.Manager intende essere a fianco delle aziende con iniziative, proposte e progetti operativi.

Benessere sostenibile nel 2022

Una delle 5 aree di intervento degli SDG's sono le persone e la promozione della salute e del benessere per garantire le condizioni per lo sviluppo del capitale umano. Quali sono le iniziative di 4.Manager?

4.Manager è nata per volontà delle parti sociali, Confindustria e Federmanager, ed è impegnata a favorire, sostenere e promuovere azioni di politica attiva del lavoro volte all'occupazione dei dirigenti in uscita o inoccupati.

Abbiamo lanciato di recente un progetto definito "Rinascita manageriale" che, grazie allo stanziamento di 4 milioni di euro, punta a favorire il reinserimento lavorativo

dei Manager inoccupati a beneficio delle aziende che per crescere possono aver bisogno delle loro competenze. Tra i diversi ambiti di attività nel quale deve essere ingaggiato il manager, abbiamo previsto anche quello della sostenibilità che costituirà in futuro uno dei "driver" fondamentali per le imprese che vogliono crescere e prosperare in un mercato sempre più esigente e attento a queste questioni. Il progetto "Rinascita manageriale" affianca e completa altre due iniziative di politica attiva: la prima in sostegno ai dirigenti in uscita dalle aziende in ristrutturazione e la seconda in supporto ai dirigenti che hanno perso il lavoro a causa del fallimento dell'azienda dopo il Covid. In particolare, sosteniamo la realizzazione di percorsi di outplacement costruiti per garantire un rapido riposizionamento nel mercato per i manager.

Queste iniziative sono importanti: per le imprese (che possono accompagnare i dirigenti verso nuove opportunità anche nei momenti più difficili e favorire un clima aziendale positivo), per i dirigenti (che non si sentono abbandonati in una fase delicata della loro vita ed hanno ottime possibilità di riposizionamento) e anche per il territorio che non si vede depauperato delle competenze necessarie a crescere (faticosamente costruite negli anni). Questi progetti testimoniano come 4.Manager crede nella necessità di avere un sistema produttivo che metta al centro nella sua azione e dei suoi obiettivi le persone e le competenze, beni essenziali in un Paese come l'Italia che vive di ingegno, creatività, pianificazione e capacità organizzative, insomma di capitale umano.

I manager europei tra pandemia e guerra: priorità, urgenze e buone pratiche

Intervista a **Marco Vezzani**, Team Manager Confederazione Europea dei Manager e Past Presidente Federmanager Liguria

La crisi energetica costringe a rinviare ambizioni "green", l'inflazione mette in crisi aziende solide, il timore della guerra e le rivalità tra occidente e regimi autoritari spingono una forte ripresa degli interventi pubblici. Cosa ci riserva il futuro è difficilissimo dirlo. Ai manager spetta il compito di prendere decisioni pertinenti per l'impresa e garantire le basi del benessere collettivo. Tra le questioni chiave al centro dell'agenda della Confederazione Europea dei Manager (CEC) per il futuro dell'Europa rientrano la transizione verso un futuro sostenibile, l'uguaglianza di genere, la reindustrializzazione per una nuova autonomia strategica dell'Europa e le nuove forme di lavoro. Sono, tutte quante, tematiche che si inseriscono perfettamente tra gli obiettivi dell'ONU e i progetti del PNRR. Ed è da qui che quindi riprendiamo l'appuntamento della rubrica "Empower Sustainability" dopo aver focalizzato l'attenzione sugli obiettivi dell'Agenda 2030, sul contributo di ASviS e aver dato voce alla Scuola Etica Leonardo, a Start4.0 e a 4.Manager. Alla sesta tappa, ho pensato di riportare la testimonianza di Marco Vezzani un dirigente d'azienda di lunga esperienza, un contribuente attivo al servizio dell'associazionismo europeo e italiano nei ruoli di Management Team CEC (Vice Segretario Generale, CIDA Italia) e di Past Presidente Federmanager Liguria.



Storia e missione della Confederazione Europea dei Manager

Un po' di storia: nel 1951 le organizzazioni dirigenziali francesi, tedesche e italiane fondarono la CIC (Confederazione Internazionale dei Manager) con la volontà di partecipare più attivamente al dialogo sociale europeo e di poter esercitare un'influenza politica sul processo di unificazione; questa confederazione internazionale ha dato vita nel 1989 ad una confederazione europea. Oggi, dopo più di 30 anni la CEC (Confederazione Europea dei Manager), voce del management in Europa, rappresenta circa un milione di manager all'interno del dialogo sociale per creare connessioni attraverso le sue federazioni nazionali e settoriali. I manager svolgono un ruolo fondamentale, sia nelle aziende sia come facilitatori del dialogo nella società: si tratta di prendere le decisioni giuste per prepararsi a un futuro più sostenibile e inclusivo. È una delle sei organizzazioni intersettoriali delle parti sociali europee riconosciute dalla Commissione europea che ha l'obiettivo di alimentare il dibattito pubblico sui temi di gestione manageriale e di leadership organizzativa per contribuire fattivamente a trovare soluzioni globali alle sfide attuali. Un fattore centrale per i manager affiliati è quello di essere membri attivi e consapevoli della società in cui viviamo, dove il benessere comune è un prerequisito assoluto per una crescita economica sostenibile. A Maggio 2021 il neoeletto presidente Maxime Legrand ha dichiarato: «La responsabilità che i manager

europei hanno affidato a me e ai miei colleghi è commisurata al ruolo che i manager svolgono nella società, fanno avanzare le nostre economie, prendendo decisioni pertinenti per consentire il cambiamento e garantire le basi del nostro benessere collettivo, in particolare riunendo tutte le parti interessate. Il loro impegno professionale è essenziale se vogliamo che le nostre società continuino a prosperare in tempi sempre più incerti. Ed è proprio nostra intenzione far sentire maggiormente la loro voce in Europa, e ovunque il loro lavoro abbia effetti concreti».

Come sta cambiando il modo di vedere le organizzazioni e di percepire il digitale da parte dei manager americani, europei, italiani

Va anzitutto, e purtroppo, tracciata una linea di demarcazione tra il "prima" e il "dopo" della pandemia e della guerra di aggressione della Russia nei confronti dell'Ucraina. Nel "prima", i manager, così come in generale il mondo del lavoro, erano impegnati a realizzare i cambiamenti necessari a fronte dell'emergenza climatica creando un'economia sostenibile, a proporre, almeno in Europa, modelli di leadership "gentile", a cogliere le opportunità offerte dalla rivoluzione digitale, a "cavalcare" una globalizzazione che sembrava essere solo positiva. Ora, purtroppo, le priorità si sono improvvisamente capovolte: la crisi energetica costringe a rinviare ambizioni "green", l'in-

flazione mette in crisi aziende che sembravano solidissime, il timore della guerra e le rinnovate rivalità tra occidente da un lato e regimi autoritari dall'altro spingono a scelte autarchiche e a una forte ripresa degli interventi pubblici. Cosa ci riserva il futuro è difficilissimo dirlo; da Europeista convinto spero in un continente forte, capace di sostenere i propri "campioni" (tra le prime 100 aziende mondiali solo 3 sono europee, almeno come sede), di investire in ricerca e sviluppo, di fare tesoro di quanto può portare l'utilizzo intelligente dell'Agenda digitale e di forme di lavoro "smart". Ma soprattutto, occorre una mag-

giore integrazione e collaborazione tra Aziende europee in campi decisivi come la difesa, i trasporti, i servizi.

Se infatti per un lungo tempo a venire sarà difficile pensare a una globalizzazione estesa a Cina, Stati Uniti e Russia, come si pensava potesse avvenire, una maggiore integrazione tra le imprese europee servirà proprio a contrastare le spinte in atto verso una aggressiva competizione anche politica ed ideologica tra blocchi.

I pilastri dell'agenda della Confederazione Europea dei Manager

Sviluppo sostenibile, protezione dell'ambiente, invecchiamento attivo, autosufficienza energetica, apprendimento permanente, invecchiamento attivo, pari opportunità e diversità sono alcuni dei punti chiave della CEC. Ci sono obiettivi prioritari ed urgenti a sostegno dell'Agenda 2030? Su quali SDG si focalizzano le vostre attività?

Come CEC abbiamo deciso di concentrarci su 4 priorità, creando gruppi di lavoro composti da esperti e da manager con l'obiettivo di individuare le best practice e formulare proposte rispetto ai seguenti temi:

Leadership sostenibile: attraverso convegni, incontri e seminari stiamo delineando le linee guida di come il manager europeo del 2030 possa e debba essere un protagonista del cambiamento sostenibile.



Parità di genere: in campo manageriale, specie in alcuni settori più tradizionalmente maschilisti, si stenta ad ottenere risultati analoghi a quelli, pur insufficienti, registrati in altri settori della società; vogliamo studiare quali siano i fattori che ostacolano un pieno riconoscimento della parità di genere e proporre idee e iniziative anche politiche e sindacali in merito.

Intelligenza Artificiale: come detto più sopra, l'AI può essere una grande opportunità ma presenta incognite e criticità. Vogliamo approfondire quanto i manager possano fare per massimizzare le ricadute positive e come il loro ruolo debba cambiare di conseguenza.

"Smart change": di cui sono coordinatore, e che si focalizzerà su energia, industria e cambiamenti nel mondo del lavoro.

Per ciascuno di questi "pilastri" coinvolgeremo colleghi ed esperti di tutti i paesi europei per raccogliere "le esperienze di successo" e indicazioni da mettere a fattor comune.

Oltre a questo, stiamo intensificando i contatti con i partner sociali (imprenditori e sindacati dei lavoratori) e con le istituzioni europee per far conoscere i valori e le idee dei manager; in particolare sto partecipando alla conferenza sul futuro dell' Europa che attraverso la consultazione di cittadini e partner sociali cercherà di indicare proposte per un' Europa più prospera e coesa.

Quali sono le caratteristiche del futuro manager e leader "sostenibile"?

Sì, nel corso degli anni abbiamo voluto dare visibilità alla figura dei manager, individuandone caratteristiche, valori e ruolo attraverso documenti che sono stati recepiti dal Parlamento Europeo e diffusi tra i colleghi e tra i partner sociali.

Quel che però mi preme sottolineare, è che mentre in tutta Europa, e direi in gran parte del mondo, tutti coloro che ricoprono ruoli di responsabilità all'interno delle aziende in forma subordinata, ma a prescindere dal tipo di rapporto di lavoro, sono definiti semplicemente manager, in Italia purtroppo esiste ancora una vecchia e superata distinzione tra "Dirigenti" (un termine in traducibile in ogni altra lingua) Quadri, Professional, Temporary Manager.

Tutto ciò è dovuto a vecchie logiche di micro potere sindacale, ma nuoce alle imprese e ai colleghi, specie quelli che operano in un contesto internazionale. Pensate, ad esempio, alla difficoltà di inquadrare nella stessa azienda figure che in Italia sono chiamate "dirigenti", con un loro specifico contratto e che negli altri paesi europei sono semplicemente dei "manager" o degli "executive manager" nel caso svolgano mansioni apicali.

Non parliamo poi dei problemi che sorgono quando, come spesso accade, queste figure si spostano nel cor-

so della loro carriera da un paese all'altro. Quanto al “manager sostenibile” abbiamo organizzato molteplici iniziative in merito, rifuggendo dalle semplificazioni ed essendo ben consapevoli che il primo compito di un'azienda, oggi e domani, è produrre ricchezza. Tuttavia siamo convinti, e lo sono i nostri colleghi che hanno partecipato, che un manager possa e debba creare valore non solo per la sua azienda ma anche per gli “stakeholders” e per l'ambiente che li circonda, facendo cioè sistema nella convinzione che in un mondo a risorse limitate solo modelli sostenibili possano portare ad aziende sane e durature.

Diffondete buone pratiche manageriali a sostegno della realizzazione dello sviluppo sostenibile: qualche best case? In quale nazione?

Come ho detto, saranno i gruppi di lavoro recentemente costituiti a studiare e diffondere le migliori best practice segnalate dai colleghi. A titolo di esempio, voglio ricordare il primo impianto siderurgico pilota interamente basato sull'utilizzo di idrogeno realizzato a Lulea, in Svezia, che produrrà acciaio “ecologico”. Altri esempi derivano dai rinnovati studi sull'energia nucleare pulita, argomento assai delicato e controverso, ma che i venti di crisi impongono di riconsiderare specie alla luce di importanti ricerche e innovazioni in atto in particolare in Francia e in Italia.

Esistono poi svariate e ingegnose esperienze volte a ridurre i consumi energetici industriali, a sostituire fonti inquinanti con altre rinnovabili, e al centro di tutto ciò ci sono sempre manager. Un caso emblematico è quello di un noto CEO di una nota azienda che trasporta il metano in Italia il quale, con la curiosità tipica dei manager sta sperimentando come trasportare l'idrogeno assieme al gas naturale attraverso le attuali condutture. Un bell'esempio di transizione sostenibile!



L'esempio della Liguria: la transizione tra filiere di reti e nuova cultura del lavoro

Cambiamo lenti Marco e torniamo in Italia, nella nostra Liguria. Una terra stretta e lunga con poche grandi aziende e molte PMI.

Cosa ci puoi raccontare: siamo ancora prigionieri delle rendite di posizione o vedi il rifiorire dell'imprenditorialità? Piccolo è bello o intercetti nuove filiere di rete più sostenibili?

Certamente la storia industriale ligure è sempre stata incentrata su grandi aziende e investimenti pubblici, anche se oggi, accanto alle grandi Aziende che peraltro sono delle SpA e devono quindi rispondere al mercato, si stanno strutturando realtà piccole ma altamente competitive dal punto di vista tecnologico. Gli esempi sono tanti e vedono anche importanti momenti associativi come il "Dixet", progetti interessanti di collaborazione con l'Università come il parco tecnologico di Savona. Io, come il Sindaco Bucci, vedo in Liguria le condizioni per una armoniosa sinergia tra "campioni", come Leonardo, Fincantieri e Ansaldo e realtà piccole ma dinamiche. Il tutto accanto al porto, al turismo e ai servizi. E del resto, anche aziende liguri medie e grandi stanno compiendo imprese straordinarie: basti pensare alla ERG, trasformata completamente e in breve tempo da azienda petrolifera ad azienda completamente "green". Insomma, come si capisce facilmente non sono un "fan" del "piccolo è bello" che spesso vuol dire familismo, sottocapi-

talizzazione, sfruttamento e poca innovazione. Semmai l'Italia, così come la Liguria e l'Europa, deve favorire lo sviluppo di "campioni industriali" capaci di competere con i giganti USA e CINA. Detto ciò solo piccole strutture industriali possono avere l'elasticità e l'inventività necessarie a produrre innovazione. Insomma, "piccolo è bello" se si è integrati col sistema industriale complessivo e poi si cresce.

Rispetto al tuo ruolo in Federmanager Liguria, come state contribuendo alla realizzazione del PNRR sul territorio?

Rispetto al PNRR, che consideriamo una grandissima opportunità per il nostro Paese, abbiamo formulato proposte e vigileremo sulla loro realizzazione. Di certo però il protagonista deve essere il governo, ottimamente guidato da Mario Draghi. Il problema, come molti fingono di non ricordare, è che i quattrini arriveranno solo se faremo le riforme chieste dall'Europa e peraltro ultra necessarie comunque, ma quasi tutti partiti e molti cittadini fanno orecchie da mercante! Come manager siamo poi molto preoccupati per il rischio di ritardi dovuti a insufficiente "project management"; ricorderete quanto importanti siano stati, per il buon successo della ricostruzione del ponte S.Giorgio, la managerialità e la professionalità delle imprese coinvolte e della struttura di controllo. Il rischio è che nella molteplicità dei progetti del PNRR e nell'assenza di una struttura tecnica di

project management, non voluta da alcuni partiti, si accumulino ritardi di cui ci si accorga quando sarà troppo tardi.

Quali rischi e opportunità vedi nella realizzazione dell'innovazione affinché sia sostenibile? Quale ruolo gioca l'evoluzione della cultura del lavoro e della leadership nelle organizzazioni locali?

A parte le difficoltà del momento, considero l'“innovazione sostenibile” un fattore non solo eticamente importante ma anche industrialmente indispensabile. Semmai il rischio che vedo è che a parole quasi tutti si dicono entusiasti e promettono investimenti “green” e sostenibili, anche perché oggi molti azionisti consapevoli sembrano chiederlo; occorrerà vedere se questo “trend” virtuoso sarà davvero sincero e duraturo. Quanto alla nuova “cultura del lavoro” non vedo particolari differenze a livello ligure, italiano ed europeo (in USA è un'altra musica, con i manager superstar che si trave-

stono con poca credibilità da leader illuminati!): ovunque si stanno affermando forme di leadership più democratiche e capaci di indurre partecipazione e senso di appartenenza in organizzazioni sempre più orizzontali e altamente informatizzate.

Per sostenere questa trasformazione il sindacato ligure dei manager sta facendo “cultura” attraverso cicli di incontri sui cambiamenti tecnologici, formazione e “network” volto a condividere questa visione moderna e soprattutto necessaria che mira a coinvolgere e ad avere visione. Per concludere uso un aneddoto personale. Sono stato più volte in passato testimone di mancanza di coraggio e di leadership anche da parte di grandi manager: negli anni novanta un nostro collega genovese aveva inventato Amazon dieci anni prima di Jeff Bezos, la “piattaforma on line”, del tutto identica a quel che sarebbe stato Amazon si chiamava “Go Italy” e necessitava di un miliardo di lire per essere avviata. Non gli fu dato, e ora per ogni oggetto comprato on line paghiamo il nostro obolo all'uomo di Seattle.



Il ruolo della Direzione HR nel percorso delle aziende verso la sostenibilità

Intervista a Matilde Marandola, Presidente Nazionale AIDP e Fractional People Director Camomilla Italia

Facendo proprio il concetto di Sustainable Human Resource Management, la funzione HR si deve impegnare a rafforzare le competenze, la motivazione e la fiducia delle persone, e utilizzare politiche e pratiche che valorizzino l'equità, lo sviluppo e il benessere, che al contempo siano efficaci a promuovere la tutela dell'ambiente. Promuovere una transizione sostenibile significa rivedere e creare nuovi patti e modelli organizzativi e di gestione che richiedono un impegno e una presa di coscienza da parte di tutti, dai manager alle università, dalle realtà pubbliche a quelle private. Anche le Direzioni HR sono chiamate a modellare il loro ruolo e porsi come guida per sostenere il percorso delle organizzazioni verso la sostenibilità. Dopo aver focalizzato l'attenzione sugli obiettivi dell'Agenda 2030 e aver dato voce a ASviS, alla Scuola Etica Leonardo, a Start4.0, a 4.Manager e alla Confederazione Europea dei Manager (CEC) giungiamo alla settima tappa della rubrica "Empower sustainability", che connette le diverse dimensioni e prospettive dell'eco-sistema che influenza il raggiungimento degli SDG's e degli obiettivi dell'agenda 2030. Una rete di stakeholders che supporta lo sviluppo di una strategia coerente, l'evoluzione verso un nuovo livello culturale, l'abilitazione a nuovi stili di leadership, la rigenerazione di processi e pratiche per generare impatto al servizio di un mon-



do migliore per le generazioni future. In questo appuntamento diamo voce a Matilde Marandola, professionista dedita da sempre alle persone e alle organizzazioni, alla partecipazione attiva per lo sviluppo di una cultura HR a sostegno della crescita inclusiva e sostenibile. Oggi condivide il suo punto di vista come Presidente Nazionale AIDP e Fractional People Director di Camomilla Italia.

Sistemi organizzativi in crisi: il ruolo delle funzioni HR nel guidare il capitale umano verso la sostenibilità

È il business l'unico responsabile di questa crescente demotivazione e malessere o si tratta di una responsabilità condivisa anche con le funzioni HR? Quali sono le possibilità per rigenerare la missione della Direzione HR al servizio della ripresa?

I professionisti della funzione HR hanno un ruolo essenziale nelle organizzazioni, questo ruolo diventa ancora più cruciale nei momenti di demotivazione e malessere. Chi si occupa di risorse umane deve ascoltare e comprendere i bisogni delle persone, negoziando e risolvendo i problemi e le difficoltà che si presentano. Avere una leadership in grado di orientare tutti alla soluzione migliore e al raggiungimento degli obiettivi è sicuramente un elemento fondamentale. In un'ottica di ripresa direi che sicuramente i temi rispettivamente del change management e dell'engagement hanno un'importanza strategica per la costruzione del futuro del mondo del lavoro. Per quanto riguarda il change management, sebbene ci sia un'evidente necessità di una trasformazione radicale può succedere che alcune persone siano restie



o addirittura rifiutino il cambiamento. Occorre che la direzione HR lo incentivi, aiutando le risorse a comprenderne meglio le opportunità e le potenzialità anche in un'ottica futura. La causa di un eventuale fallimento delle iniziative di change management all'interno delle organizzazioni potrebbe essere, ad esempio, la mancanza di engagement; ed è per questo che il coinvolgimento delle persone rappresenta una delle sfide più faticose per il mondo HR. Soprattutto durante la pandemia le persone sono state obbligate a cambiare le modalità di lavoro in modo molto veloce così come le loro abitudini, adattandosi rapidamente al lavoro da remoto. Riuscire a tenere

alto il livello di engagement è l'obiettivo primario per il presente e per il futuro delle organizzazioni e questo risultato può essere conseguito puntando su competenze come l'ascolto attivo, l'empatia e la servant leadership.

In che modo la funzione HR contribuisce all'Empower Sustainability, alla realizzazione dell'Agenda 2030 e al raggiungimento degli obiettivi del PNRR? In quali aree e su quali SDG's può impattare?

Attrarre, mantenere e sviluppare talenti da un lato e implementare un sistema HR che riesca a tenere conto degli obiettivi economici, sociali e ambientali dall'altro, sono le due grandi sfide che le organizzazioni devono affrontare. Con il termine "Sustainable Human Resource Management" (Sustainable HRM), ci si riferisce "all'utilizzo di strumenti HR finalizzati a integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle organizzazioni attraverso la progettazione di sistemi di gestione e sviluppo del personale in grado di permettere il raggiungimento di performance sostenibili da parte dell'impresa".

In particolare il Sustainable HRM si impegna a rafforzare le competenze, la motivazione e la fiducia delle risorse che sono necessarie per ottenere i risultati, utilizzare politiche, pratiche HR che valorizzino l'equità, lo sviluppo ed il benessere dei dipendenti e che al contempo siano efficaci nel promuovere la tutela dell'ambiente. In questo senso gli obiettivi per chi si occupa di risorse umane sono: riuscire a valorizzare l'etica della sostenibilità attra-

verso strumenti HR che aiutino ad ampliarne i valori in azienda e gestire il personale attraverso processi e pratiche HR che promuovano il benessere dei dipendenti, facendo riferimento alla soddisfazione dei bisogni e delle aspettative professionali delle Risorse.

Le imprese di tutto il mondo, di qualsiasi dimensione e settore produttivo, sono chiamate a dare un contributo importante per il conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 attraverso la creazione di nuovi modelli di business responsabili, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico.

Nelle organizzazioni c'è spazio per nuove metriche che valorizzino oltre i kpi anche i kbi? Hard e soft skill possono insieme dare valore agli intangibles e alle persone? Credo sia essenziale spronare le risorse ad individuare quei comportamenti che siano in linea con i valori, la mission e la vision aziendale e chiarire cosa ci si aspetta da loro, partendo dal presupposto che solo i comportamenti corretti porteranno al raggiungimento degli obiettivi. La combinazione di hard e soft skills è ormai indispensabile, possedere delle competenze tecniche, senza avere al contempo le giuste soft skills e viceversa non assicura una buona riuscita nel mondo del lavoro. Il rispetto della persona, la necessità di ascoltarla per rintracciare i suoi bisogni e le sue necessità sono diventati una priorità così come l'equilibrio tra la sfera personale e professionale. Questo credo che sia il nuovo punto di partenza su cui poggiare le basi del futuro.

Direzione HR e sostenibilità: l'impegno di AIDP

AIDP aggrega 17 gruppi regionali e coordina 20 aree tematiche di lavoro, è una associazione di categoria professionale che ha come missione l'impegno per migliorare tutti gli aspetti della relazione "Persona e Lavoro", favorendo attivamente lo sviluppo culturale e professionale di chi opera nelle varie organizzazioni private e pubbliche. Per sviluppare in modo coerente questi obiettivi integra i seguenti valori alla base del proprio operato: centralità della persona e della dignità umana, eccellenza della professionalità, impegno responsabile nello sviluppo della cultura d'impresa, cultura della partecipazione, Codice Etico e deontologico.

Fin dal 2006 AIDP ha aderito al Global Compact, il programma UN Global Compact delle Nazioni Unite nato per "unire il potere del mercato alla forza degli ideali universali". Attraverso il potere di un'azione collettiva, il Global Compact cerca di promuovere la responsabilità sociale delle imprese per far sì che il mondo del business possa contribuire a trovare delle soluzioni alle sfide della globalizzazione. L'associazione pone particolare attenzione a 4 aree (diritti umani, lavoro, ambiente, lotta alla corruzione) che includono i dieci principi base. Un percorso di alleanze e partnership coerenti. Nel 2012 AIDP ha aderito a Parks confermando l'importanza strategica dello sforzo nella costruzione di luoghi di lavoro inclusivi e rispettosi di tutti i dipendenti, indipendentemente dal loro orientamento sessuale o della loro iden-



tà di genere. Nel 2018 ha aderito all'ASviS e avviato la collaborazione con ANCI per lo sviluppo dello Smart Working e del benessere organizzativo.

Nel 2021 ha rinnovato il proprio sostegno al GCNU siglando il Communication on Engagemenet (COE) in qualità di Non-Business Organization figurando tra i sostenitori attivi di unglobalcompact.org. Durante la pandemia ha deciso di rinnovare il Codice Etico e Deontologico per integrare una serie di principi e linee di comportamento a cui tutti gli operatori delle Risorse Umane iscritti all'Associazione devono ispirarsi in ossequio alla diligenza, correttezza e lealtà caratterizzanti la loro prestazione lavorativa e i rapporti all'interno dell'associazione in un mondo del lavoro in continua evoluzione.

AIDP è in prima linea sul tema della responsabilità sociale. Avete attivato un Roadshow nazionale, "Aidp CSR e Sostenibilità" patrocinato da ASviS. Quali evidenze dai territori e quali risultati?

Credo in una AIDP inclusiva e responsabile socialmente, sostenibile e attrice protagonista di tutti i processi di cambiamento che riguardano le persone nelle organizzazioni. Il lavoro che c'è stato, che c'è e che ci sarà inerente questo Roadshow è per me importantissimo. Nei vari incontri siamo andati a scoprire e ad ascoltare testimonianze e storie provenienti dai vari territori uscendo ogni volta arricchiti.

Quello che è emerso grazie anche al lavoro dell'Area Responsabilità Sociale e Sostenibilità AIDP è che abbiamo bisogno di ritornare, soprattutto dopo la pandemia, ad un benessere reale. Per ripartire bisogna partire dalle buone prassi e AIDP ha deciso di farlo partendo da luoghi, dalle competenze figlie di testimonianze di eccellenza in un'ottica di un incoraggiamento verso l'innovazione e il cambiamento.

Ci racconti come AIDP sta supportando il tema culturale sempre più urgente della D&I?

In AIDP abbiamo l'Area Inclusion a testimonianza dell'importanza che per noi i temi legati alla Diversity e

Inclusion ricoprono. La centralità della persona, del suo benessere, dell'etica sono concetti fondamentali così come agire concretamente sulla realtà che ci circonda.

Durante la pandemia è sicuramente emersa la necessità di un profondo ripensamento della nostra vita, di come la conduciamo e di cosa ci aspettiamo dal futuro e proprio in questo contesto che la funzione HR, ha avuto ed ha tuttora, un ruolo trainante perché per natura è portatrice di un punto di vista particolarmente centrato sulla persona che potremmo definire una prospettiva privilegiata.

I pilastri di chi si occupa di risorse umane sono: i valori, le persone, l'etica e l'uguaglianza concetti fondamentali quando ci relazioniamo con l'altro. In merito alla diversità, credo che sia necessario anche un cambio lessicale oltre che culturale, più che di diversity si dovrebbe parlare di unicità, personalizzazione e rispetto, dando il giusto rilievo alle caratteristiche di tutti.

L'obiettivo che ci poniamo è di diffondere una cultura per la quale le organizzazioni rappresentino un luogo dove ci si sente a proprio agio e in cui ci si senta liberi di esprimere il proprio potenziale.

Bisogna insegnare ad avere il coraggio di manifestare il proprio punto di vista e di rappresentare ipotesi, progetti e analisi diverse da quelle già in uso e in qualche modo apportare una visione nuova.

Come si posiziona AIDP sul tema della formazione delle competenze per il futuro del lavoro che garantisca una employability sostenibile attraverso le generazioni?

La formazione assume oggi una nuova veste, i modelli organizzativi stanno cambiando insieme ai comportamenti e ai valori e in questo contesto i concetti di sperimentazione e innovazione diventano sempre più cruciali così come le hard e le soft skills che occupano un posto fondamentale.

Oltre a formare le persone occorre ascoltarle, infondere in loro fiducia, dare loro capacità di delega e ascol-

tarle per farle crescere e per renderle più autonome. Anche le competenze digitali sono accresciute durante la pandemia dove abbiamo dovuto velocemente imparare ad utilizzare degli strumenti nuovi anche solo per poterci interfacciare con i nostri colleghi. In un mondo sempre più dinamico, digitale e in continuo movimento la formazione assume e assumerà un ruolo necessario e imprescindibile per la crescita delle persone.

L'associazione offre a livello nazionale e territoriale, attraverso articoli, ricerche, eventi, webinar, gruppi di lavoro moltissime possibilità di aggiornamento sulle tematiche HR e sui nuovi trend in atto.



Lo sviluppo sostenibile passa anche da una formazione continua di qualità, inclusiva ed equa

Intervista a **Luca Solari**, Professore di Organizzazione Aziendale Università degli Studi di Milano e Fondatore Orgtech

La transizione verso un Paese sostenibile passa anche dalla formazione scolastica, diritto fondamentale di ogni essere umano, non dimenticandosi che lo sviluppo individuale include tre elementi: attitudini, abilità e conoscenza. Nel quadro generale, in Italia serve recuperare terreno su analfabetismo e skill mismatch. Lo sviluppo sostenibile richiede anche una particolare attenzione a una formazione di qualità e ai diritti umani. Il quarto obiettivo dell'Agenda 2030 vuole assicurare un'istruzione equa, inclusiva e basata sulla meritocrazia, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti. Dopo aver focalizzato l'attenzione sugli obiettivi dell'Agenda 2030 e aver dato voce a ASviS, alla Scuola Etica Leonardo, Start4.0, 4.Manager, alla Confederazione Europea dei Manager (CEC) e ad AIDP, prosegue il cammino per riflettere sulle diverse possibili prospettive eco-sistemiche della sostenibilità, accogliendo la voce di professionisti, advisor e influencer nei vari settori al servizio dello sviluppo di una strategia e cultura coerente. All'ottava tappa della rubrica Empower Sustainability includiamo la prospettiva di Luca Solari, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale Università degli Studi di Milano e Fondatore Orgtech, un esempio coerente di inclusione sostenibile dell'innovazione digitale e della trasformazione sociale. Per indagare la relazione che può in-



tercorrere fra sviluppo sostenibile ed educazione, nella prospettiva dei diritti umani, è in primo luogo necessario chiedersi se e in che misura il diritto all'educazione possa considerarsi come un diritto della persona.

L'educazione come diritto fondamentale per ogni essere vivente

La rilevanza del diritto all'educazione come diritto umano fondamentale nel diritto internazionale è chiaramente affermata in vari trattati internazionali, sia a livello universale che regionale, oltre che in una serie di dichiarazioni e risoluzioni di organismi internazionali. Negli ultimi anni, gli sforzi della Comunità internazionale nel campo dell'educazione sono aumentati, come dimostrato dall'iniziativa Education for All nel 2000 al World Education Forum di Dakar, oppure dalla Dichiarazione di Parigi del 2015, dove i Ministri dell'istruzione dei Paesi membri dell'Unione Europea hanno riconosciuto l'urgenza e la necessità di azioni congiunte volte a garantire che tutti i bambini, bambine e adolescenti acquisissero competenze sociali, civili e interculturali, attraverso la promozione dei valori democratici e dei diritti umani, dell'inclusione e della non discriminazione. Il diritto all'educazione rappresenta oggi un diritto fondamentale di ogni essere umano, con quali contenuti?

Come sostenuto dalla Relatrice speciale delle Nazioni Unite Tomasevski, l'istruzione è anche un mezzo di

empowerment, specialmente per i settori della società emarginati e vulnerabili, per donne, bambini e altri gruppi che necessitano di protezione dall'abuso e dallo sfruttamento. Per diversi decenni ha prevalso una visione "economica" dell'educazione, che si è concentrata sugli effetti positivi che l'educazione produce sulla crescita economica a livello nazionale, senza considerare



la dimensione dei diritti umani.

Per questo è invece necessario spostare l'accento sulla qualità dell'istruzione, piuttosto che sui suoi benefici economici. Ciò è del tutto in linea, ad esempio, con la Raccomandazione dell'UNESCO (1974), secondo cui:

“La parola ‘educazione’ implica l'intero processo della vita sociale per mezzo della quale individui e gruppi sociali imparano a svilupparsi coscientemente all'interno e, a beneficio delle comunità nazionali e internazionali, di tutte le loro capacità personali, atteggiamenti, attitudini e conoscenze”. In questo quadro, il concetto di educazione include lo sviluppo individuale di tre elementi essenziali: attitudini, abilità e conoscenza. Un diritto dell'individuo a sviluppare tutti e tre questi elementi essenziali allo sviluppo della personalità, attraverso un approccio olistico che mette la qualità e la sostenibilità al centro.

A gennaio 2022 la Camera ha approvato la proposta di legge, che prevede l'insegnamento di competenze non cognitive a scuola dal 2023. L'OMS già nel 1993 aveva individuato le 10 life skill da inserire nei piani scolastici riconoscendo nella scuola una palestra di vita dove formare i cittadini di domani e educare a essere persone oltre a sapere cose.

Quelle abilità che portano a comportamenti positivi e di adattamento, che rendono l'individuo capace di far fronte efficacemente alle richieste e alle sfide della vita di tutti i giorni. Tra questi, la capacità di gestire le emozioni, la gestione dello stress, la comunicazione efficace, l'empatia, il pensiero creativo e quello critico, la capacità di prendere decisioni e quella di risolvere problemi (il problem solving).

Come includere e rendere sostenibile il “saper essere” lungo tutto il percorso di studi?

L'educazione è un tassello fondamentale della costruzione sociale. Oggi viviamo in sistemi complessi che a prescindere dalla ricchezza di regole e controlli richiedono come base un'adesione volontaria. L'educazione pubblica assolve il ruolo di formare le persone per essere parte di questi sistemi complessi anche in quei casi nei quali la struttura familiare sia impossibilitata a rivestire questo ruolo. Fare parte di una società non è qualcosa di naturale, è la conseguenza di processi di socializzazione primaria che sono vitali per l'individuo, ma in ultima istanza anche per la collettività. Se in una prima fase si è ritenuto che potesse bastare un'educazione al fare e al sapere, forse perché la società era meno complessa, le forme di regolazione più forti (si pensi al controllo sociale derivante dall'ideologia o dalle credenze piuttosto che alla forza e violenza dei sistemi di sanzione in essere in passato) e la diversità più attenuata, oggi siamo in una condizione diversa. Sapere e saper fare non bastano se non si è in grado di governare due grandi processi personali: quelli intrapsichici e quelli di relazione. La consapevolezza di sé è un elemento essenziale di stabilità in un contesto nel quale le identità personali e professionali sono sempre più sfumate e volatili. Insegnare a guardarsi dentro diventa una necessità per creare quella base sulla quale edificare la propria persona. Senza consapevolezza non c'è

crescita, non c'è sviluppo e in ultima istanza rischia di non esserci senso. Nel contempo la complessità delle relazioni in un mondo sempre meno tradizionale e diverso rende necessario lavorare su questo aspetto, sulla creazione del ponte tra il sé interiore e l'altro/a. Non sono uno psicologo ma ho sensazioni molto nette sulla difficoltà che generano le relazioni in un contesto così diverso da quello a cui eravamo abituati e lo misuro nelle mie interazioni con studenti/studentesse i cui racconti rivelano un male di vivere in relazione che ha molto a che fare ovviamente in primo luogo con la consapevolezza di sé, ma poi anche con la consapevolezza delle relazioni. Tornando alla tua domanda dopo questa che ritengo una precisazione dovuta, sono certamente d'accordo sulla necessità di un ripensamento profondo dei nostri modelli di socializzazione primaria/secondaria. Dobbiamo riprendere in mano con urgenza le politiche della famiglia, quelle pratiche che non si preoccupano della definizione della famiglia, ma dei processi che in essa accadono quando vi cresce una nuova vita, processi che sembrano funzionare male a prescindere dalla natura della famiglia, contrariamente a una certa visione tradizionalista. Il problema è capire come supportare e a volte purtroppo surrogare il ruolo educativo profondo delle figure di primo attaccamento. Accanto a questo come suggerisci dobbiamo rovesciare il modello educativo trovando il coraggio di uscire dalla logica delle riforme a patchwork e lanciando una vera conversazione nazionale sul modello di cittadinanza

che serve alla stabilità, relativa e dinamica, perché non voglio un mondo "nuovo" apparentemente perfetto, distopia chiaramente illustrata da Aldous Huxley, della nostra comunità sociale. Questo modello non può collocare le life skills come dei corollari ma le deve mettere al centro. Non voglio più sentire parlare di materie e di programmi, non ne possiamo più. Peraltro, si tratta a mio avviso di residui tenacemente difesi di control-



lo centrale in un paese sempre più eterogeneo, parte di quell'apparato centralista e ministeriale che sembra sempre più il Leviatano temuto dai miei amici liberisti in campo economico. Nel tempo sono giunto a pensare che il vero guasto non sia l'intervento nell'economia ma il più pervasivo intervento insidioso e pervasivo nella vita personale e sociale a partire dalla prima infanzia. Beninteso quanto affermo si estende ad ogni ciclo educativo, compresa l'università che ancora oggi fatica perché è pensata per adulti consapevoli e non per adolescenti ancora in larga parte alla ricerca di un vero sé, il tutto detto non come critica, ma anzi con fortissima comprensione e senso di colpa per aver lasciato che accadesse.

Una formazione sostenibile parte dall'uguaglianza

La pandemia sta peggiorando le performance comunitarie e allargando i gap tra i Paesi meritocratici. L'Italia resta in ultima posizione con un punteggio di 24,56 (+0,42 rispetto al 2020), fanalino di coda e vede allargarsi il gap che la separa dai Paesi più virtuosi. Le nostre performance peggiorano rispetto ai pilastri della «libertà» e della «qualità del sistema educativo.

Qualità che si misura su efficienza ed efficacia di un modello che garantisce elevati livelli di istruzione per tutti, che aiuta i singoli a sviluppare le proprie doti, che limita

le uscite premature dal ciclo di studi e favorisce l'acquisizione di risultati soddisfacenti in termini di apprendimento.

Come rendere più meritocratica l'educazione universitaria e, in generale, tutto il sistema educativo istituzionale per sviluppare il potenziale disperso e sprecato dei giovani?

Qui mi trovi in controtendenza. Sono onestamente stufo del ragionamento astratto sulla meritocrazia. Sia chiaro per me la meritocrazia non esiste in senso assoluto. Ci sono criteri che un'istituzione deve porre rendendoli trasparenti, chiari e comprensibili e poi c'è l'applicazione degli stessi. Questo è il tema non l'utopia di un merito assoluto. Perché, riteniamo forse che una persona che si laurea con 110 e lode abbia più merito di chi si laurea con 82? E in che senso? Con quale obiettivo? Dobbiamo quindi premiare di più chi eccelle nell'università? O non è forse vero che il tema è la strutturale esclusione di parti rilevanti della società da quei contatti, quelle relazioni e quella mentalità che aiuta a prendere le decisioni giuste? Guarda io qui faccio un esempio chiaro. Di recente è emerso che chi è povero ha meno possibilità di sopravvivere al cancro. In generale questo è vero per ogni patologia credo perché la differenza è data dalla possibilità di raccogliere informazioni e processarle per prendere la migliore decisione per sé. Sapere



dove andare a farsi curare può essere più importante che avere i soldi in sé per entrare in una clinica privata. Lo stesso vale per la cosiddetta meritocrazia. Ci sono tantissimi/e ragazzi/e che non hanno i giusti punti di riferimento o che addirittura a volte incontrano docenti che tarpano loro le ali. Magari perché non hanno una buona struttura espressiva e quindi consigliano di non fare l'università. La nostra società ha innestato (male) una serie di istanze ideologiche egalarie frutto degli anni '60 su una struttura educativa fortemente settaria e stratificata. Lo Stato e la comunità devono aprire i canali di connessione tra i giovani e i riferimenti culturali che a loro servono. Non è un problema di soldi e risor-

se (che pure servono), ma di opportunità. Invece che riempirsi la bocca di meritocrazia, iniziamo a parlare di eguaglianza delle opportunità e penso che faremo un gran bene al paese anche in termini di una sua tenuta sociale e politica che a tendere vedo in grande difficoltà.

Analfabetismo e skill mismatch ancora troppo presenti in Italia

Rapporto ASVIS 2021 e obiettivo 4 dell'Agenda 2030: nel mondo sono 750 milioni gli adulti analfabeti, due terzi dei quali sono donne. In Italia permangono forti disuguaglianze tra le regioni, dovute al divario del Mezzogiorno rispetto alla media nazionale, evidente per la quota di laureati tra i 30-34 anni (21,6% nel Mezzogiorno, rispetto alla media nazionale del 26,9%) e per l'uscita precoce dal sistema di formazione che si attesta al 18,5% rispetto alla media italiana del 14%.

È possibile individuare responsabilità e ci sono azioni di miglioramento in corso?

Il fenomeno è ben descritto dai dati che hai appena ricordato, diventa difficile aggiungere molto se non evidenziare come ancora oggi il sistema educativo faccia cilecca non solo nell'aiutare la creazione di un'identità personale ma anche in quei basic che a mio avviso nel 2022 rappresentano un'emergenza sociale peggiore

addirittura della pandemia. Sembra un'esagerazione ma mentre la pandemia per quanto terribile ha conseguenze per un numero limitato di anni, questo gap educativo si trascina per tutta la vita adulta delle persone limitandone le scelte e le opportunità e creando una barriera evidente anche rispetto a possibili azioni di upskilling o reskilling. Nelle università abbiamo ancora la "fortuna" di incontrare una parte selezionata perché l'analfabetismo è proprio una delle cause di mancato accesso a forme di istruzione avanzata, quindi non ne risentiamo direttamente. Correndo il rischio di risultare un po' avventato posso però dire che la qualità media dell'espressione soprattutto scritta mi sembra in deciso arretramento, ma questo credo abbia a che fare con gli stimoli diversi cui sono sottoposte queste generazioni che ad esempio hanno un'educazione all'immagine molto superiore a quella della mia generazione.

Come advisor esperto di innovazione sostenibile cosa ci puoi dire sulla necessità di accelerare la formazione STEM a scuola e le competenze digitali nelle organizzazioni?

Anche in questo caso, mi chiedo se e quanto io sia qualificato per dare una risposta che non sia aneddotica o di stimolo alla riflessione non avendo una competenza di economia dell'istruzione o economia del lavoro. In generale, rifuggo tutte quelle risposte che si basano su una causalità semplice. Una società complessa

è una società in cui le interazioni tra le diverse variabili sono difficili da comprendere. Mi sembra che anche qui si dica in modo semplificato e generale che le competenze STEM sono importanti, noi abbiamo pochi laureati in quest'ambito e quindi dobbiamo farli crescere. Si dimentica però il ruolo della struttura produttiva, ad esempio, e si generalizzano a volte i risultati di Survey compilate in modo distratto. Se mi chiedono ad esempio se ritengo che un laureato STEM sarebbe interessante per OrgTech la risposta è sì, ma questo non significa che sia essenziale o che lo assumeremo di sicuro. La causalità complessa richiede di comprendere a fondo i fenomeni prima di dare risposta un po' a casaccio.

Agenda 2030 e le cinque P:

Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partnership

Raccontami la tua narrazione di senso rispetto all'impatto circolare di queste dimensioni

Domande sempre più difficili e sempre più lontane dalla mia comfort zone! Io sono inesorabilmente un figlio della Rivoluzione francese e quindi metto al centro la Persona. La Persona deve essere messa nelle condizioni di agire consapevolmente nel rapporto con il Pianeta che deve conoscere e riconoscere come altro da sé ma in un rapporto di interdipendenza. Ancora oggi la nostra consapevolezza dei legami di sopravvivenza con il Pianeta è approssimativa e non va oltre per molti quelle quattro nozioni in croce della scuola dell'obbli-

go. Poiché il Pianeta è ciò in cui noi viviamo, il passaggio successivo è la Partnership ovvero il riconoscimento di un altro limite che come il Pianeta è una grande opportunità per la nostra crescita come Persone. Solo nell'incontro con l'altro capisco veramente chi sono. La Partnership intesa come percorso alla scoperta e all'integrazione dell'altro nella nostra visione del mondo non può che condurre alla Pace. Annichilire l'altro al di là di qualsiasi visione etica o religiosa è sempre una perdita di diversità. La sua diversità è l'origine della Partnership perché ci fornisce valori e idee nuove anche controverse a volte, ma in grado di aiutarci a riflettere confermando o mettendo in discussione le nostre convinzioni profonde. Senza la pace ciò non è possibile. Per l'ultima P, la Prosperità credo che sia la conseguenza di questa connessione tra le prime quattro.

Formazione sostenibile: convivenza delle generazioni ed evoluzione delle organizzazioni
Esiste una ricetta che rende possibile tutto ciò?

Smettere di chiamarle generazioni e di attribuire a questa classificazione un valore quasi antropologico. I demografi sono in grande discussione sulla significatività della stratificazione per coorte che è diventata così comune. Credo che i processi di trasformazione in atto siano più legati al cambiamento dello stato delle cose che all'alternarsi di generazioni. Poi se mi chiedi cosa fare

per far convivere mi mandi in un loop. Io credo profondamente nella libertà individuale e nella responsabilità comunitaria che ne deriva. Più che fare lascerei risorse e opportunità alle persone per trovare le loro soluzioni. Magari rimuoverei una serie di barriere di status e di controllo del tempo e starei a guardare con grande curiosità cosa accade. Chissà che non sia meglio rispetto a cercare l'ennesima ricetta magica che in fondo serve solo a illuderci di sapere come governare gli altri. La realtà per dura che sia è che nessuno governa le cose dell'umano se non per un breve lasso di tempo. Nel bene e nel male i grandi processi di evoluzione della nostra specie si dispiegano davanti a noi, solo che con gli occhi miopi di chi vive quando è fortunato 80 anni non riusciamo a coglierli.



Finanza sostenibile, orientare gli investimenti con una rigorosa applicazione dei criteri ESG

Intervista a **Francesco Bicciato**, Direttore Generale del Forum per la Finanza Sostenibile

Applicare il concetto di sviluppo sostenibile alle attività finanziarie è oggi più che mai necessario. La massimizzazione del profitto rimane tra gli obiettivi primari per le aziende ma non è più l'unico; serve indirizzare gli investimenti in progetti a lungo termine che tengano in considerazione fattori ambientali, sociali e di governance (ESG). La finanza sostenibile è oggi uno degli aspetti su cui le organizzazioni devono lavorare con più convinzione. Metriche tangibili e business sono da sempre padroni e driver delle scelte economiche, sociali e organizzative, ma nel tempo la pura visione finanziaria e le prospettive quantitative hanno premiato rendimenti di breve termine a scapito della sostenibilità delle risorse.

Arrivati alla nona e ultima tappa della rubrica #empowersustainability era più che doveroso porre l'enfasi su quest'ultima area di attenzione, interconnessa e per me la più urgente: economia e finanza.



La finanza sostenibile nell'Agenda 2030

Solo rigenerando un capitalismo consapevole e una cultura dell'essere umano oltre il fare e l'avere potremo aspirare alla realizzazione degli obiettivi ambiziosi dell'Agenda 2030. La nostra cultura finanziaria spesso guarda all'uovo oggi...azionisti e imprenditori chiedono remunerazioni del profitto a breve termine...le due diligence stentano nell'inclusione della soft diligence...i bilanci ancora oggi assemblano numeri sterili che nascondono le relazioni profonde dell'intangibile e non hanno una vision per includere profitto e bene comune. Anche i settori dell'economia e della finanza sono impegnati nel raggiungimento degli obiettivi globali di sviluppo sostenibile in linea con gli sdg's dell'Agenda 2030. L'UE ha istituito nel 2016 un gruppo di esperti (High Level Expert Group on Sustainable Finance – HLEG) il cui compito è quello di elaborare raccomandazioni funzionali proprio per lo sviluppo della finanza sostenibile. Nel marzo 2018 la Commissione Europea ha pubblicato il Piano d'Azione per finanziare la crescita sostenibile (Action Plan on Financing Sustainable Growth) con l'obiettivo di implementare investimenti che integrino criteri ambientali, sociali, e di governance (gli ESG). Tra molte ombre affiorano progressivamente luci ed esempi di aziende virtuosi che dichiarano e agiscono con un proposito evolutivo al servizio della crescita sostenibile: le BCORP, le società benefit, le organizzazioni positive, le certificazioni esg...nuovi modelli culturali dove busi-

ness, benessere e persone convivono e fioriscono in relazione reciproca.

Quando il successo passa dalla generazione di un valore comune, condiviso e, soprattutto sostenibile

In questo scenario si inseriscono nuovi fattori per misurare la sostenibilità di un investimento declinati attraverso il concetto di "Triple Bottom Line" o "Persone, Pianeta e Profitti" (PPP). Una prospettiva finanziaria evolutiva che adotta il principio secondo cui le aziende non dovrebbero finalizzare le proprie azioni ai soli pro-



fitti, ma includere il contributo al miglioramento delle risorse 'Pianeta e Persone'. Un nuovo criterio per cui le imprese hanno maggiori possibilità di successo nel medio termine (in termini di profitti e rendimento) nel caso in cui generano valore comune, condiviso e soprattutto sostenibile.

Oggi intervisto per questa prospettiva evolutiva Francesco Bicciato, Direttore Generale del Forum per la Finanza Sostenibile. Un executive che ha lavorato per le Nazioni Unite e per altre organizzazioni internazionali pubbliche e private con vari incarichi programmatici. Sin dagli anni Novanta è stato promotore del movimento della finanza etica e ha diretto organizzazioni di microcredito e finanza sociale. È stato vice presidente di FEBEA (European Federation of Ethical and Alternative Banks). È autore di numerose pubblicazioni sui temi della finanza sostenibile e della cooperazione internazionale; sugli stessi temi ha ricoperto incarichi di docenza presso Università italiane ed estere. È Dottore di Ricerca in Geografia Politica ed Economica all'Università di Padova.

Il Forum per la Finanza Sostenibile è un'associazione no profit nata nel 2001. La base associativa è multi-stakeholder: ne fanno parte operatori finanziari e altre organizzazioni interessate all'impatto ambientale e sociale degli investimenti. La missione del Forum è promuovere la conoscenza e la pratica dell'investimento sostenibile, con l'obiettivo di diffondere l'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) nei prodotti e nei processi finanziari. L'attività del Forum si articola in tre

aree principali: Ricerca, Progetti e Rapporti con le Istituzioni. In questi ambiti si occupa di: condurre ricerche, gruppi di lavoro e attività di formazione con lo scopo di valorizzare le buone pratiche e di contribuire all'analisi e alla diffusione degli investimenti sostenibili; informare e sensibilizzare la comunità finanziaria, i media e la cittadinanza sui temi della finanza SRI attraverso iniziative di comunicazione e l'organizzazione di convegni, seminari ed eventi culturali; collaborare e svolgere attività di advocacy con istituzioni italiane ed europee per sostenere l'attuazione di un quadro normativo che favorisca gli investimenti sostenibili. Dal 2012 il Forum organizza la Settimana SRI, tra i principali appuntamenti in Italia dedicati all'investimento sostenibile e responsabile. Il Forum è membro di Eurosif, associazione impegnata a promuovere la finanza sostenibile nei mercati europei.

PMI e rendicontazione di sostenibilità

Partiamo da un tema che mi sta a cuore, lo sviluppo sostenibile delle nostre PMI: le piccole e medie imprese, attori chiave del tessuto economico italiano, hanno dimostrato, negli ultimi anni, un'attenzione crescente ai temi ESG. Ciononostante, gli operatori finanziari rilevano spesso una limitata disponibilità di informazioni relative alle politiche e performance di sostenibilità delle PMI. In tale contesto, la divulgazione di dati ESG accurati e comparabili comporterebbe benefici sia per le aziende, sia per gli investitori.



Recentemente avete attivato in collaborazione con ALTIS Università Cattolica una ricerca specifica proprio per comprendere la relazione di queste organizzazioni con le pratiche di rendicontazione di sostenibilità. Cosa ne è emerso? Criticità, benefici, motivazioni?

L'indagine "PMI italiane e rendicontazione di sostenibilità", che ha coinvolto 105 aziende, è stata presentata a novembre 2021, durante la scorsa edizione del nostro evento annuale, la Settimana SRI.

Dalla ricerca è emerso che le PMI impegnate da più tempo in percorsi di rendicontazione di sostenibilità osservano effetti positivi in termini di accesso a nuove linee di credito (+15%) e miglioramento dei processi di pianificazione (+8,3%) rispetto alle aziende con un'esperienza più limitata su questo fronte. Il periodo di maggior aumento delle pratiche di rendicontazione ESG è quello segnato dalla crisi dovuta alla pandemia di CO-

VID-19, con contrazioni significative del fatturato e degli investimenti delle piccole e medie imprese.

Ciò dimostra il progressivo diffondersi della consapevolezza che la sostenibilità non è solo un costo, bensì una risorsa. Le PMI sono attori chiave per realizzare una transizione ecologica giusta e inclusiva. Per accompagnarle in un percorso di decarbonizzazione efficace e basato su dati scientifici, gli operatori finanziari possono dare un contributo rilevante. È un esempio il lancio di prodotti finanziari rivolti alle PMI attente ai temi ESG può incentivare le attività di disclosure, così come la presenza di investitori istituzionali nel capitale di rischio può spingere le PMI a un maggiore impegno nella rendicontazione di sostenibilità. La direttiva sul Corporate Sustainability Reporting (CSRD), su cui le istituzioni europee hanno da poco trovato un accordo, rappresenta un passo importante: sebbene gli obblighi di rendicontazione riguardino al momento solo le PMI quotate, per

tutte le altre rimane la possibilità di iniziative volontarie, che il mercato tende di solito a premiare.

Le iniziative in favore della finanza sostenibile

Siete promotori di moltissimi programmi e iniziative di sistema, mi incuriosisce approfondire ESGeneration Italy nato a ottobre 2021 nell'ambito delle iniziative collegate alla COP26. L'iniziativa ha l'obiettivo di consolidare un ruolo attivo dell'Italia nella finanza sostenibile a livello globale, sostenendo il posizionamento internazionale della comunità SRI e contribuendo alla diffusione della cultura della sostenibilità attraverso la condivisione di analisi e di buone pratiche.

ESGeneration: dall'impegno all'azione? L'Italia leader o follower?

ESGeneration Italy è una rete nazionale per la finanza sostenibile globale, promossa da Borsa Italiana, Forum per la Finanza Sostenibile e Federazione Banche Assicurazioni e Finanza. L'iniziativa, parte del network globale Financial Centres for Sustainability (FC4S), si ispira ai principi comuni della finanza sostenibile: valorizzazione dei criteri ESG, trasparenza e orizzonte di medio-lungo periodo. Il progetto è stato presentato nell'ambito della pre-COP26, a ottobre 2021, in un webinar dedicato a una delle grandi sfide globali che abbiamo di fronte: la giusta transizione e il ruolo della finanza sostenibile per

realizzarla. Per giusta transizione intendiamo un processo che tenga insieme decarbonizzazione e inclusione sociale, riducendo allo stesso tempo emissioni e disuguaglianze. I principi di una rapida decarbonizzazione non devono essere messi in discussione, ma gli impatti sociali negativi devono essere il più possibile prevenuti. In questo senso gli operatori della finanza sostenibile, pubblici e privati, possono assumere un ruolo attivo nel riorientare gli investimenti con una rigorosa applicazione dei criteri ESG.

Un passaggio culturale e formativo di responsabilizzazione sulla finanza sostenibile è alla base di nuovi modelli e comportamenti, occorrono nuove metriche di redditività che includono tangibile e intangibile, due diligence e soft diligence. Il Forum agisce un ruolo chiave nella formazione di tutti gli stakeholders attivi della società moderna dai cittadini, alle famiglie, ai manager e agli imprenditori attraverso lezioni e testimonianze.

Quali iniziative formative e culturali? Quali risultati? A che punto siamo sui vari target e cosa possiamo ancora fare?

Le iniziative più efficaci per far conoscere la finanza sostenibile sono a nostro avviso quelle di educazione finanziaria. Il Forum è da sempre impegnato in questo ambito puntando su strumenti e linguaggi che rendano i temi della finanza sostenibile più accessibili, pur nel rigore delle analisi. Cito il nostro sito web InvestiRe-



sponsabilmente.it, che comprende anche un glossario molto utilizzato, il costante lavoro di divulgazione che portiamo avanti sui canali social del Forum e i video di educazione finanziaria che realizziamo in collaborazione con l'agenzia di divulgazione scientifica Taxi 1729.

Il video che abbiamo presentato a ottobre 2021, mese dell'educazione finanziaria, è dedicato proprio al clima e a come la finanza sostenibile può contribuire alla decarbonizzazione dell'economia. Iniziative di formazione e informazione – e in questo anche i media hanno un ruolo molto importante – sono fondamentali: la finanza non è uno strumento neutro ed è importante che i cit-

tadini capiscano come, con i propri investimenti, possono generare ritorno economico e indirizzare risorse verso tecnologie e attività chiave per lo sviluppo sostenibile. I risultati di una nostra ricerca dedicata a risparmiatori e ripresa post-pandemia, presentata a novembre 2021, mettono in evidenza come negli ultimi anni la conoscenza della finanza sostenibile sia molto cresciuta. L'anno scorso sono infatti aumentati di 20 punti percentuali rispetto al 2019 i risparmiatori che conoscono o hanno almeno sentito parlare di investimenti sostenibili: in totale, sono il 77% degli intervistati nell'ambito dell'indagine. Si è osservata anche una crescita della quota di quanti hanno investito in prodotti SRI, o in aziende con precise politiche di sostenibilità sociale e/o ambientale: nel 2021 sono il 18%, contro il 14% del 2019.

Finanza sostenibile: disuguaglianze e il contributo al new normal, le nuove frontiere **Quali sono i rischi finanziari associati alla crescita delle disuguaglianze?**

La pandemia ha evidenziato i rischi finanziari associati a contesti con elevati livelli di disparità sociale ed economica. Per esempio: la stagnazione economica, che rende più complessa la ripresa dei consumi; masse significative di debiti e mutui non pagati, che si ripercuotono sulla stabilità delle istituzioni finanziarie; necessità di massicci interventi statali, con conseguenze sulla

sostenibilità della spesa pubblica. Contrastare le disuguaglianze è quindi cruciale anche in termini di stabilità finanziaria e ripresa dell'economia.

Che ruolo avrà la finanza sostenibile nella fase di ripartenza post emergenza?

Gli operatori della finanza sostenibile, accanto alle istituzioni pubbliche, possono ricoprire un ruolo fondamentale nella gestione delle risorse del NextGeneration EU. Proprio per questo, è importante dare valore alla partnership pubblico-privato come leva per generare investimenti nell'economia reale, secondo un'ottica di lungo periodo e con fiscalità agevolata. Tali investimenti dovranno essere indirizzati in settori strategici per l'azione sul clima, valorizzando l'esperienza maturata negli anni dagli operatori di finanza sostenibile e assicurando un'adeguata ripartizione dei rischi finanziari insiti nell'innovazione. L'anno scorso, il Forum per la Finanza Sostenibile ha inviato al Presidente del Consiglio e a cinque ministri una lettera con otto proposte sull'utilizzo di strumenti di finanza sostenibile, per indirizzare le risorse del piano Next Generation EU verso obiettivi di decarbonizzazione dell'economia e inclusione sociale. Ecco i temi delle proposte: 1) Impiegare la tassonomia europea delle attività eco-compatibili per identificare i settori strategici su cui intervenire per conseguire i sei obiettivi ambientali e climatici dell'UE; 2) promuovere gli strumenti di finanza sostenibile che accelerano il

passaggio degli investimenti dai combustibili fossili alle fonti energetiche rinnovabili; 3) allineare gli strumenti di finanza pubblica ai benchmark climatici; 4) emettere green bond sovrani e regionali; 5) emettere social, sustainability e transition bond sovrani e regionali; 6) modificare i vincoli di bilancio e i limiti di indebitamento per l'emissione di green e social bond sovrani e regionali; 7) incoraggiare l'erogazione di linee di credito vincolate a obiettivi di sostenibilità (sustainability-linked); 8) sostenere l'impact investing.

Chi si deve far carico di contrastare le disuguaglianze? Chi ha la responsabilità e la leadership per svolgere un ruolo cruciale e promuovere una crescita più inclusiva? Come fare? Come supportare questa evoluzione?

Senz'altro il settore pubblico svolge una funzione cruciale a livello sia centrale che territoriale: è importante che tutti facciano la loro parte secondo il principio di sussidiarietà. In questo senso, una crescente responsabilizzazione sociale del settore finanziario può essere determinante. Inoltre, è sempre più cruciale il ruolo delle istituzioni europee.

Le risorse che l'Italia sta ricevendo nell'ambito del piano Next Generation EU rappresentano un'opportunità importante per agganciare il rilancio dell'economia al conseguimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale e

sociale. Anche il Terzo Settore e il volontariato ricoprono un ruolo cruciale, come emerso chiaramente in questi anni difficili di pandemia.

L'obiettivo a cui guardare deve essere quello della giusta transizione, ossia di un processo di decarbonizzazione delle economie e un passaggio a modelli di produzione e consumo più sostenibili che vadano di pari passo con la riduzione delle disuguaglianze.

Chiuderei questo spazio lanciando un invito ai nostri lettori a mettere in agenda la prossima edizione delle #settimaneSRI a novembre 2022. Il principale appuntamento in Italia dedicato all'Investimento Sostenibile e Responsabile in presenza (a Milano e a Roma) e online.

Puoi anticipare qualcosa su SRI22, sui temi più urgenti, sui relatori e sulle ultime evidenze delle ricerche?

Durante le Settimane SRI, presenteremo cinque nuove ricerche, dedicate a politiche, strategie e approcci alla sostenibilità finanziaria di risparmiatori, PMI, Fondazioni di origine bancaria, operatori previdenziali, assicurazioni. Le ricerche sono in fase di realizzazione. È possibile però affermare che sicuramente fotograferanno tendenze interessanti, perché questo è un momento cruciale per l'integrazione della sostenibilità nell'ambito finanziario e per il processo di transizione ecologica ed energetica, a cui gli investimenti ESG possono dare un importante contributo.





Laura Torretta

Sono una persona appassionata da sempre di relazioni, sensibile al pensiero complesso e alla sostenibilità dei sistemi sociali e organizzativi.

I miei valori: libertà, verità, giustizia. Il mio talento? Trasgredire al senso comune per generare nuovo senso al servizio della crescita del potenziale umano. Il mio proposito? Far fiorire, rifiorire e fluire le potenzialità di persone e relazioni al servizio dell'evoluzione positiva, inclusiva, sostenibile.

Dopo la laurea in economia e commercio ad indirizzo politico sociale ho dedicato i primi 25 anni all'evoluzione del Business Management e del People Management all'inter-

no di direzioni commerciali. 'Change agent inside', generatrice di innovazione di prodotto, di processo, di marketing, di go to market, di business model in tutte le funzioni della mia prima carriera. Ho facilitato la collaborazione oltre i silos funzionali attraversando M&A in PMI (Largo Consumo: Alco e Palmera) e Multinazionali (Information Communication Technology: Compaq, Hewlett Packard, New HP).

Alla ricerca di nuovo senso nel 2011 ho 'Ricominciato da ME' come 'happy free lance', ho intrapreso un nuovo cammino per liberare il potenziale personale in tutti i sistemi che abitiamo. Curiosa e aperta alla contaminazione degli apprendimenti e delle esperienze ho partecipato a molti network innovativi, collaborando a progetti di trasformazione in ambito Digital, Social, Sales, Marketing, Operations, HR.

Sono un Innovation Manager (MISE) e un Advanced Professional Counselor (AssoCounseling)

Attestato in ambiti: Lavoro-Organizzazioni (specializzazione di Coaching) e Benessere Personale-Relazionale Master in Counseling Organizzativo e

certificazione competenze progettazione-intervento (Regione Lombardia) Esperta di pratiche sistemiche esperienziali: narrazione trasformativa, teatro counseling, mindfulness, consapevolezza corporea, respiro libero. Pioniera tra i primi 50 Chief Happiness Officer certificati da IIPO (Italian Institute for Positive Organizations) e Genio positivo

Operatrice di Scienza del sé – Self Leadership (Diploma C.S.E.N C.O.N.I.).

Autrice del libro ' Ricomincio da me con il counseling', editor di rubriche e articoli sui temi della sostenibilità, del futuro del Lavoro e dell'employ-ability, dello sviluppo sociale e organizzativo, dei nuovi paradigmi culturali e di mindset

Da 10 anni accompagno le organizzazioni, manager e imprenditori, team e persone attraverso il cambiamento, oltre le dis-abilità e i dis-ordini. Includo, in questo nuovo destino professionale, tutte le parti utili e necessarie alla TrasFormazione Evolutiva: Happy Systemic Human Empowerment.

Grazie a tutti i lettori per interesse e sensibilità a questi temi!

Per informazioni e approfondimenti:

*Iniziative di Digital360:

scrivi a info@digital4.biz

*Happy systemic human empowerment:

scrivi a info@lauratorretta.it

