



La scheda

**Vettore di sviluppo e crescita**  
*L'Ue spinge in questa direzione*

La sostenibilità resta un vettore di sviluppo e crescita per le aziende (oltre che per il paese) anche con la pesante recessione scatenata da Covid e le scelte e i fondi della Ue indicheranno a imprese e governi di andare sempre più in quella direzione.

Al Forum Ansa 2030 i dati emersi dall'indagine speciale Istat ricordano la magnitudo della crisi con oltre un terzo delle aziende che vede «seri rischi operativi» e oltre la metà ha problemi con la liquidità. «Un disastro senza precedenti» spiega il portavoce

dell'Avvis Enrico Giovannini per il quale la recessione non intacca anzi favorisce la necessità delle aziende a muoversi verso i settori di un'economia sostenibile. Anche perché i fondi europei vogliono progetti e idee incentrati su questi temi.

# «PIÙ SOSTENIBILITÀ NEL POST COVID»

Fabio Iraldi è docente alla Scuola Sant'Anna e all'Università Bocconi

«La crisi avrà un effetto selettivo, le aziende sostenibili ripartiranno prima»

MARILENA LUALDI

La sostenibilità adesso è più che mai. Fabio Iraldi, docente dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna e Green - Università Bocconi, non ha dubbi: questo è un momento difficile, eppure anche chiave. La stessa esperienza della pandemia ce l'ha insegnato, afferma il professore che recentemente ha illustrato in un incontro della Camera di commercio Como Lecco, la ricerca su imprese del territorio transfrontaliero e sostenibilità, come fattore di competitività. Un tema su cui, va da sé, è stato opportuno aggiornare l'analisi a causa dello tsunami coronavirus.



Fabio Iraldi

alcuni legami con la sostenibilità che sono palesi. Le aziende che ci credono, stavano seguendo una rotta e questa brutta tempesta l'ha fatta perdere, ma sanno che è quella e quindi la riprendono. Hanno le spalle robuste e stanno investendo seriamente.

**Ci si può anche fermare, però. Non è un rischio?**

Quando si intraprende un simile percorso, è difficile abbandonarlo. Anche costoso: pensi alle trasformazioni tecnologiche affrontate, alle innovazioni di prodotto, ai cambiamenti di packaging, alle modalità di approvvigionamento... Come si può pensare di aver intrapreso il percorso dell'economia circolare e cominciato

a utilizzare un certo tipo di materia prima seconda e torni indietro? Anzi, ho l'impressione che chi ha adottato modelli gestionali ispirati alla sostenibilità abbia resistito meglio alla crisi e probabilmente ripartirà prima.

**Ci torniamo presto. Ci sono tuttavia anche coloro che ci ripenseranno? Oppure modelli sostenibili che saranno frenati?**

Chi vedeva la sostenibilità come un sistema di comunicazione marketing, si, taglierà quelle spese per prime. Poi è anche vero che alcuni settori, sotto il profilo oggettivo, potrebbero essere vittime del Covid, subire ripercussioni al rischio pandemia che permarrà nella nostra società. La sharing economy, ad esempio: condividere un'auto con qualcun altro o prendi la prima bici che trovi e che ha usato un'altra persona... Prima li additavamo come modelli di business e fonte di grande orgoglio, ora potrebbe cambiare.

**Infatti siamo più portati a viaggiare in auto?**

Sì, è una fase transitoria. Ci sono tante modalità imposte dalla pandemia che hanno risvolti positivi. Anche gli acquisti online, ci sono pro e contro ma in generale quando si dematerializza, l'ambiente ne beneficia. Lo smartworking. Mentre tutta la parte legata a sanificazione e dispositivi di produzione individuale hanno un impatto negativo. C'è anche uno studio interessante che ha

stimato proprio questo effetto delle varie pratiche.

**Farà una differenza anche la dimensione delle aziende nel portare avanti la strada della sostenibilità?**

È ovvio che le grandi aziende possono avere più risorse e quindi magari tagliano dopo le risorse, le piccole possono essere più penalizzate nella liquidità. Ma conta veramente quanto era penetrato questo impegno nel modello di business. Chi ha cambiato gli approvvigionamenti e fatto ricorso a materie prime seconde, hanno dovuto anche modificare i processi produttivi: questi investimenti difficilmente possono essere controvertiti se cambiano le condizioni economiche.

**Perché secondo lei le aziende più sostenibili hanno reagito meglio e ancora possono farlo?**

Le faccio degli esempi. Questo tipo di imprese hanno una filiera molto più corta, trovano le materie prime seconde sui mercati locali. Con un lockdown, i flussi di approvvigionamento non ne soffrono. Hanno un rapporto molto più diretto, fiduciario con la propria catena di fornitura. La materia prima seconda di solito è legata alla produzione dei rifiuti, e anche qui c'è meno difficoltà di approvvigionamento.

**I segnali si sono già visti "in diretta" nell'emergenza?**

Sì basti pensare al settore ali-

## Le ricadute del covid sullo sviluppo sostenibile

Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile - gli obiettivi



«Più resilienti le imprese con una filiera corta»



«La buona relazione con i dipendenti ha pagato nelle difficoltà»

mentare. Non si è fermato e ha continuato a produrre a ritmi elevati, perché doveva soddisfare una domanda superiore. Chi serviva i canali retail e non ristoranti e bar, ha dovuto farlo. Pensi che cosa vuol dire avere una filiera locale, non bloccata a causa dei trasporti. Chi prende le materie prime dall'estero, ha avuto seri problemi. O il packaging: con materia prima riciclata, è stata la stessa cosa.

**Sostenibilità è green, ma non solo. L'attenzione ai dipendenti e a tutti gli stakeholder, quanto è contata e conterà ancora di più?**

Nella logica della scrematura della crisi c'è anche questo. Le

## «Pionieri nella casa sostenibile Una chiave per nuovi mercati»

Il caso

La Molteni Carlo & C. realizzato 18 anni fa il primo modulo abitativo a basso consumo energetico

Sostenibile il prodotto, e ancor prima l'azienda. Con questo binomio, l'emergenza Covid è stata molto alleviata per l'azienda Molteni Carlo & C. Lo racconta Marco Molteni, che è anche consu-

lente CasaClima.

«La sostenibilità è centrale - spiega - e stiamo spingendo molto in questa direzione, non solo in Italia, ma ad esempio di Svizzera dove stiamo fortemente lavorando. Noi però abbiamo iniziato 18 anni fa. Dopo che siamo arrivati a fare un esempio di modulo di basso consumo per Confartigianato a Lariofiere, ho anche realizzato una casa Gold a Lipomo per i miei geni-

tori. Oggi continuiamo così e vendiamo i serramenti». Che hanno una loro via, una loro "personalità" per così dire. Infatti per mettere il prodotto giusto e green, c'è tutto un lavoro preliminare: «Facciamo l'analisi, tutti i calcoli su elementi finiti e murature, individuamo le tipologie più adatte per evitare condense e muffe. Quindi arriviamo a un piano di lavoro ma dettato appunto da una serie di esami

preliminari».

Si studia insomma come vive la persona in casa, e come concorrere a garantirle una scelta finale del prodotto che serva a dividere interno ed esterno. Detto in altro modo, a offrire un reale comfort indoor. «Noi non siamo un'esposizione - precisa - una persona non sceglie il prodotto in vetrina, ma si analizza insieme».

Prodotti e interventi così green, dedicati alla casa, sono stati spinti anche dalla recente situazione di lockdown. «Le persone si sono rese conto di più delle lacune della casa, nel bene e nel male» conferma Marco Molteni.

Ma sostenibilità è prima di

tutto in azienda. Qui ci sono otto dipendenti «e dal 1994 la nostra impresa lavora con le biomasse - racconta ancora - il riscaldamento non c'è più, così il gas, abbiamo una raccolta di acqua piovana per l'irrigazione del giardino esterno».

Una scelta decisamente pioniera, per dare risposte all'emergenza climatica ben prima che se ne parlasse diffusamente: «L'orso bianco sta vivendo momenti drammatici per colpa nostra. Noi utilizziamo vernici ad acqua da più di vent'anni, con basso impatto di sostanze volatili ed emissioni contenute nell'atmosfera. Tutto il resto riguarda anche il materiale, quelli

esotici non si usano più. E abbiamo una filiera molto corta». Il che giova all'ambiente e non solo, perché i vantaggi competitivi si vedono anche in tempi delicatissimi come questo.

L'azienda è stata premiata in questo senso durante i giorni più pesanti che hanno visto lo stop delle attività produttive: «Ci siamo fermati il minimo indispensabile, abbiamo sempre lavorato poi e grazie a Dio abbiamo chiuso anche contratti sotto il lockdown» assicura Molteni. Insomma, la sostenibilità premia anche durante l'emergenza e spinge sempre più a seguire questa strada per non farsi fermare. **M. Luu.**

# 10mila



**Le imprese green**  
La Lombardia punta sull'economia green con le sue 10mila imprese, che rappresentano un quinto del totale italiano e che fatturano 50 miliardi l'anno su 200 complessivi a livello nazionale

## La giusta rotta di Bolton Certificato il 70% del tonno

**Il caso.** Nuovo traguardo per il Gruppo che ha uno stabilimento a Cermenate «Leader in Europa anche grazie all'impegno su ambiente e diritti sociali»

**CERMENATE**  
La giusta rotta, non si lascia mai. Anzi Rio Mare ha annunciato un risultato importante il mese scorso raggiunto con il Wwf per promuovere un cambiamento dell'industria ittica verso la sostenibilità: il 70% di tonno è proveniente da attività di pesca certificate "Msc" (Marine Stewardship Council), questo per il 21%, o coinvolte in progetti di miglioramento della pesca (Fips - Fishery Improvement Projects) credibili e robusti (49%). Il traguardo del 100% è fissato nel 2024.

**Leader responsabile**  
«Da quasi 10 anni mi occupo di sostenibilità in Bolton Food, la società del gruppo Bolton che produce e commercializza conserve ittiche con i marchi Rio Mare, Palmera e Saupiquet - spiega Luciano Pirovano, Global Sustainable Development director di Bolton Food - La nostra azienda rappresenta una storia italiana di successo che ci ha portato a diventare leader di mercato sia in Italia che in Europa. Parte di questo successo è riconducibile al nostro impegno all'insegna della sostenibilità, perseguito da tutte le persone di Bolton Food che lavorano nei nostri stabilimenti e nei uffici in tutto il mondo e lo fanno in maniera responsabile».

Responsabilità è infatti una parola chiave che guida Bolton dal 2008, lungo quella che ha ribattezzato la "Giusta Rotta": nei confronti dell'ambiente, degli oceani affinché continuino ad essere una risorsa per le generazioni future. Ma anche respon-



Una delle linee del tonno Rio Mare

sabilità verso le persone e le comunità che lavorano nella sua filiera.

«Per Bolton Food la sostenibilità è sempre stata parte integrante dell'identità aziendale - ribadisce Pirovano - Un approccio naturale che abbiamo tradotto in filosofia di business nel 2011, con la nascita del progetto "Qualità Responsabile" per una sostenibilità a 360° lungo tutta la filiera e che rappresenta l'elemento strategico alla base dello sviluppo e del successo per noi in Italia e nel mondo». Quattro le direttrici: l'impegno per una pesca responsabile e la tutela dell'ecosistema marino, il rispetto dell'ambiente e delle per-

sone e l'impegno per una corretta alimentazione. Un percorso condiviso a tutti i livelli aziendali ma anche fuori dal gruppo: dietro infatti c'è un'intensa attività di ascolto delle aspettative e dei bisogni degli stakeholder e il risultato è stato il terzo rapporto socio ambientale. Lo stesso stabilimento di Cermenate è un esempio di sostenibilità, con l'alto apporto della tecnologia.

### Verso il futuro

Nel 2017 sono stati messi a fuoco i nuovi impegni dei cinque anni successivi. «Lo abbiamo fatto utilizzando il processo di pianificazione Ogsm - prosegue Pirovano -, che fissa obiettivi chiari

identifica le scelte strategiche per raggiungerli, definendo le misure per verificarne lo stato di avanzamento. Questa metodologia favorisce la collaborazione tra diverse funzioni per il raggiungimento di obiettivi comuni, tenendo conto dell'evoluzione del contesto di mercato e delle aspettative dei nostri portatori d'interesse, con cui abbiamo instaurato un dialogo aperto e continuativo».

Allora ecco il viaggio lungo la "giusta rotta". Che ha per meta diventare l'azienda di tonno più sostenibile e responsabile per il mondo. Tradotto in quattro traguardi: adottare e promuovere la pesca sostenibile, produrre in fabbriche a basso impatto ambientale, sviluppare il benessere dei dipendenti e generare impatti sociali positivi lungo la catena di fornitura, realizzare prodotti di qualità per un'alimentazione varia ed equilibrata. Un impegno che si porta avanti coinvolgendo tutti gli attori. Nel 2009 Bolton è stata tra i fondatori dell'International Seafood Sustainability Foundation (Issf), la più importante Ong sulla sostenibilità del tonno.

Cruciali sono la tracciabilità (ad esempio di tutte le barche che approvvigionano Rio Mare di tonno), i diritti umani (nel 2019 pubblicato il Vessel Code of Conduct, un codice di condotta per il rispetto e la tutela dei diritti umani sui pescherecci), il sostegno allo sviluppo dei progetti di protezione dell'ecosistema marino, la promozione di un cambiamento positivo nel mercato. **M. Lusa.**

**AQUA PULITA**  
Problematiche inerenti il sistema idrico. L'igiene è una delle più importanti misure di prevenzione COVID-19

**ENERGIA PULITA**  
Ripercussioni degli shock sui mercati globali dell'energia (crollo del prezzo del greggio). Frenata della domanda connessa alla caduta della produzione e ricadute sull'intensità energetica. Rischio per gli investimenti nella transizione energetica. Rischio incremento povertà energetica

**LAVORO E CRESCITA ECONOMICA**  
Riduzione del Pil e della produttività del lavoro. Ripercussioni sul mercato del lavoro. Incremento modalità di lavoro digitale

**IMPRESE E INFRASTRUTTURE**  
Caduta della produzione industriale, con possibili perdite più consistenti per la PMI. Riconversione industriale in vista dei nuovi bisogni. Rilevanza di innovazioni e ricerca per offrire soluzioni. Contrazione dei trasporti. Riduzioni delle emissioni di carbonio

aziende che avevano un rapporto veramente fiduciario con i dipendenti, hanno creato un senso di appartenenza, anche attraverso la sicurezza, e ne escono più consolidate ancora rispetto a prima. I lavoratori hanno apprezzato i loro sforzi in questo periodo. Ho visto casi di aziende che mai hanno chiesto la cassa o hanno acquistato la bicicletta per evitare che si usassero mezzi con altre persone, o le stesse procedure di ingresso agli stabilimenti.

Ci sarà anche più squadra tra aree e Paesi in questa direzione? Questo va valutato. In queste grandi crisi si compatta soprat-

tutto la solidarietà con la propria comunità locale. Anche nelle attitudini di consumo.

**Quanto ha cambiato anche le aziende green questo periodo?**  
C'è stata una crescita culturale manageriale delle aziende pazzesca. L'emergenza fa sviluppare capacità di reazioni notevoli. Molti dicono: adesso so come affrontarla. Il problema è stato essere colti impreparati. Infatti uno dei temi su cui stiamo ragionando, è come cambieranno le politiche di approvvigionamento. Molti dicono: stavo andando verso modelli di lean production, senza scorte. Ora vogliono un'autonomia di almeno tre mesi.

### ELETTROMECCANICA RIVA & BRUTTI DAL 1960 RIPARAZIONE e VENDITA MOTORI ELETTRICI

dal 1960  
elettromeccanica **RIVA & BRUTTI**

Dal 1960 curiamo ogni riparazione con impegno: la nostra esperienza si integra con la continua innovazione. La qualità dei materiali e le tecnologie all'avanguardia permettono una diagnosi precisa ed un intervento mirato.



- Vendita Nuovi Prodotti delle marche Principali
- Avvolgimento e Riparazione

1. Motori Elettrici 2. Elettropompe 3. Trasformatori 4. Utensili elettrici 5. Ventilatori 6. Ricambi