

 CNANEXT2022

# LEAD THE CHANGE

IL CAMBIAMENTO NECESSARIO



AREA STUDI E RICERCHE CNA

## SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA: UN'OPPORTUNITÀ SOLO PER GRANDI?

OTTOBRE 2022





## INDICE

Prefazione

Premessa

1. Un anno speciale per fare il punto sulla sostenibilità
2. Tutti coinvolti, oltre i settori, al di là delle dimensioni
3. Gli elementi che possono fare da traino
4. Quelli che si sono già mossi, quelli che intendono farlo
5. I vantaggi concreti delle azioni compiute
6. Le condizioni per un rinforzo di partecipazione
7. Rischi e attesa per il futuro
8. La formazione: un driver irrinunciabile

Conclusioni

*Questo rapporto di ricerca nasce da una collaborazione tra l'Area Studi e Ricerche, il Dipartimento per le politiche Energetiche e Ambientali, il Raggruppamento Giovani Imprenditori di CNA Nazionale.*

## **Prefazione**

*Viviamo in un'epoca di forti discontinuità e il futuro ci appare incerto e indefinito. La crisi energetica attuale, oltre a mettere in difficoltà milioni di famiglie e centinaia di migliaia di imprese, non consente di formulare previsioni sull'andamento economico.*

*Sappiamo però che la transizione ecologica in corso rimane un percorso "inevitabile e auspicabile" non solo per assicurare la salubrità del pianeta ma anche per governare le attuali criticità. Un percorso che richiede partecipazione da parte di tutti i soggetti sociali, e che coinvolge a pieno titolo le imprese.*

*Un'impresa sostenibile è un'impresa responsabile, attenta alle ricadute ambientali e sociali della propria attività, al benessere dei dipendenti ed allo sviluppo armonico del territorio di insediamento. Tutela ambientale e responsabilità sociale sono importanti per le imprese per due fondamentali motivi: da un lato perché incardinano l'azione produttiva dentro lo schema di sviluppo a cui tutti auspichiamo, dall'altro perché garantiscono alle imprese una serie di vantaggi in termini di efficienza, reputazione, avvicinamento al mercato, abbattimento dei rischi. La sostenibilità dunque, se ben approcciata rappresenta una leva strategica a sostegno della competitività delle imprese.*

*Le imprese italiane, che da sempre presidiano "ostinatamente" la qualità della loro offerta, stanno progressivamente integrando la sostenibilità all'interno dei loro schemi produttivi. Si tratta di una sfida complessa, in particolare per le piccole imprese: è necessario studiare, sviluppare adattabilità e sensibilità, investire, imparare a sfruttare le opportunità, coltivare ottimismo. Ma è una "porta stretta" che occorre varcare rapidamente, magari accorgendosi subito dopo di essere in tanti ad averlo fatto, e percorrere assieme un cammino verso l'unico futuro che vale la pena di prefigurare e di contribuire a determinare.*

*I risultati delle analisi e delle attività di ricerca contenuti in questo rapporto consentono di rappresentare il livello di consapevolezza dei nostri imprenditori, di cogliere il percorso che stanno intraprendendo, di individuare le difficoltà che stanno incontrando. Di tutto ciò la CNA si farà interprete e attore: da un lato supportando le imprese nei processi che intendono avviare, dall'altro individuando*

Indagine su l'orientamento alla sostenibilità delle micro e piccole imprese.

**CNA NEXT 2022 - LEAD THE CHANGE**

*le soluzioni più idonee per allargare la partecipazione e presentandole in forma adeguata nel dibattito pubblico e nelle opportune sedi istituzionali.*

*Il primo evento di presentazione dei risultati dell'indagine sarà il NEXT di Milano dove si discuterà della necessità di far evolvere i modi di produrre, di lavorare e di fare impresa. Un tema che è stato posto dai nostri giovani imprenditori e che troverà in questo lavoro importanti e originali spunti di riflessione.*

## **Premessa**

*Questo rapporto di ricerca si basa sui risultati di un'indagine condotta presso le aziende del "Sistema CNA" nel mese di settembre 2022. Sono stati coinvolti diversi settori d'impresa con una partecipazione di più di mille imprese.*

*I risultati ottenuti, che consentono di rappresentare le opinioni e i comportamenti degli imprenditori per macrosettore di appartenenza, per dimensione aziendale, per classi d'età e per livello di istruzione, offrono uno spaccato della "via italiana" verso la sostenibilità d'impresa con uno sguardo particolare sulle imprese di piccola dimensione.*

*Il quadro complessivo presenta i segnali in chiaroscuro tipici di ogni fenomeno in fase evolutiva. A fronte di una generale consapevolezza verso un percorso che appare ormai inevitabile, pieno di ostacoli ma anche di opportunità, molto diversi appaiono gli approcci concreti alla sostenibilità.*

*Certamente le imprese più strutturate sembrano presidiare il cambiamento con maggiori strumenti sia sul piano culturale che economico ed operativo. Anche le micro-imprese, tuttavia, (quelle con meno di 10 addetti), mostrano di voler aderire ad un paradigma che appare a molte di loro come l'unico modo sensato di stare al mondo.*

*Alcune differenze si colgono nell'articolazione delle risposte tra i comparti manifatturieri e le aziende di servizio, in modo particolare per quanto concerne la gestione degli input e output produttivi, che nel primo caso rappresentano una criticità di non poco conto. Anche la questione energetica, proprio per la sua maggior incidenza sui costi aziendali complessivi, sembra suggerire alle manifatture interventi più incisivi sul fronte dell'efficientamento dei processi e della razionalizzazione dei consumi.*

*La variabile anagrafica gioca un ruolo importante, ma non generalizzabile. Non necessariamente gli imprenditori più giovani mostrano una maggiore sensibilità rispetto alla questione della sostenibilità in senso ampio. Le nuove leve della piccola imprenditoria emergono però per quanto concerne l'interesse verso gli approcci e le soluzioni più innovative (ad esempio verso il paradigma dell'economia circolare nelle sue diverse configurazioni) e con riferimento alla domanda di formazione, di cui colgono la necessità come porta stretta per far fronte alla transizione.*

*Il testo che segue si apre con un'introduzione che riassume il tema della sostenibilità d'impresa dalle sue origini fino alla declinazione attuale. È quasi un atto dovuto, considerati i 60 anni trascorsi da quando Rachel Carson diede alle stampe "Silent spring", i 50 anni che ci separano dalla pubblicazione de "I limiti dello sviluppo" del Club di Roma, e i 30 anni da quando a Rio de Janeiro vennero poste le basi operative per il concetto di sviluppo sostenibile. Oggi la sostenibilità d'impresa è un terreno più ampio e articolato, non più solo culturale ma concretamente agito. Include una assunzione di responsabilità che non si applica alla sola dimensione ambientale (che pure rimane preponderante) ma che comprende tanti diversi aspetti sociali, dalla giusta remunerazione per i dipendenti al rispetto dei loro tempi di vita, dalla costruzione di relazioni equilibrate con le catene di fornitura fino al consolidamento dei legami con i territori di insediamento. La frontiera emergente, anche se ancora poco praticata nella piccola impresa, è la misurazione e rendicontazione degli sforzi profusi e dei successi ottenuti. Può passare per strumenti come i bilanci sociali, le certificazioni, l'adesione a codici etici o quant'altro. È un terreno complesso che - come quello della formazione - chiama in causa i soggetti intermedi e in particolare le associazioni di rappresentanza che sono chiamate a svolgere opera di sensibilizzazione, di accompagnamento, di mediazione con i decisori pubblici incaricati di definire schemi e modelli di partecipazione.*

*Nei paragrafi che seguono si restituiscono in forma sintetica i principali risultati raccolti per quanto concerne:*

- *la consapevolezza della transizione in corso e la partecipazione dei piccoli soggetti imprenditoriali;*
- *i vantaggi e le difficoltà di percorso che si ritengono connessi alla sfida della sostenibilità d'impresa;*
- *gli interventi concretamente realizzati in azienda negli ultimi anni finalizzati ad aumentare la sostenibilità;*
- *la domanda di supporto pubblico e di formazione in materia di sostenibilità.*

## 1. Un anno speciale per fare il punto sulla sostenibilità

Nel 1962 è comparso nelle librerie statunitensi un libro che ha cambiato il corso della storia, perlomeno per quanto concerne il rapporto tra l'attività dell'uomo e il suo ambiente di vita, un tema che oggi ha assunto una centralità difficilmente contendibile. Sono infatti trascorsi esattamente 60 anni dalla pubblicazione di *Silent Spring*, il libro di Rachel Carson che ha rappresentato il manifesto del pensiero ambientalista nel mondo. All'epoca nessuno parlava di impatti antropici sui sistemi ambientali, al massimo si rifletteva sulla conservazione della natura grazie soprattutto all'azione di soggetti associativi come il WWF. La biologa statunitense, infatti, per prima mise in luce i rischi a cui erano esposti gli ecosistemi naturali e la stessa salute dell'uomo a causa del massiccio uso agricolo di determinati prodotti chimici. All'iniziale scetticismo delle istituzioni e delle imprese seguì una diffusa presa d'atto e una serie di azioni concrete per contenere questi impatti. La storia della successiva rinuncia ad impiegare il DDT sulle colture è emblematica della breccia che si aprì a seguito di quell'azione di denuncia.

Altri due anniversari importanti si celebrano quest'anno con riferimento alla questione ambientale:

- quello dei 50 anni trascorsi dalla pubblicazione del Rapporto "I limiti dello sviluppo", realizzato nel 1972 dal Club di Roma su incarico del MIT. Per la prima volta il concetto di limite veniva applicato all'intero Pianeta immaginando un declino entro 100 anni nel caso in cui crescita della popolazione, industrializzazione e inquinamento fossero proseguiti con i tassi dell'epoca. Da qui l'appello a ricercare una condizione di stabilità economica ed ecologica che garantisse il futuro della terra e dei suoi abitanti;
- quello dei 30 anni dalla prima conferenza mondiale dei capi di Stato sull'ambiente (Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo – "The Earth Summit"), tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992. Da quella conferenza scaturirono documenti fondamentali quali la Dichiarazione di Rio, la Convenzione sul cambiamento climatico (dalla quale in seguito si originò il protocollo di Kyoto), la Convenzione sulla biodiversità, la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste, l'Agenda 21 (una sorta di manuale per la sostenibilità del 21° Secolo).

Il concetto di “sostenibilità”, in realtà, aveva ricevuto una sua codifica formale cinque anni prima della Conferenza di Rio. Nel Rapporto Brundtland (dal nome del primo ministro Norvegese, Gro Harlem Brundtland, che presiedeva allora l'WCED - World Commission on Environment and Development ) si definiva infatti come “sviluppo sostenibile” quello sviluppo capace di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere quelli delle generazioni future.

Da quella data in poi questa definizione è stata universalmente accettata come riferimento di base, da cui sono in seguito scaturite tante diverse declinazioni settoriali.

Certamente all'apice di questo percorso di riconoscimento concettuale va collocata l'approvazione, nel 2015, della famosa Agenda 2030 (Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite) con i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals- SDGs). A quegli stessi obiettivi siamo oggi tutti saldamente ancorati, soprattutto in questa fase storica caratterizzata da grandi e imprevedibili discontinuità.

L'Agenda 2030 rivolge un appello molto preciso anche al mondo produttivo: nel riconoscere il valore dell'attività imprenditoriale privata (dalle micro-imprese, alle cooperative, fino alle multinazionali) come principale motore della crescita economica inclusiva, chiede alle imprese di applicare la loro creatività per contribuire a risolvere le sfide dello sviluppo sostenibile.

A ben guardare è questa la sfida più “ingaggiante” per le piccole imprese italiane, perché è proprio partendo dalla loro capacità creativa che hanno affrontato la competizione sui mercati globali. Si tratta dunque di mettere in atto uno sforzo ulteriore, incorporando il paradigma della sostenibilità negli schemi produttivi che hanno consentito loro di affermarsi nel mondo come esempio riconosciuto di qualità, di originalità, di stile. Prodotti “belli e ben fatti” avrebbero ancora senso se nel farli non si cercasse di minimizzare tutti gli impatti e tutte le esternalità dei processi produttivi? Avrebbero ancora senso se provenissero da aziende che in materia di benessere dei lavoratori si limitassero ad applicare la normativa senza sforzi migliorativi? Oggi sicuramente no, anche se non è stato sempre così.

Il rapporto delle imprese italiane con la questione ambientale (nelle diverse configurazioni che ha assunto nel tempo) può essere rappresentato in uno

schema logico che è in evoluzione da circa 50 anni e che trova un corrispettivo nello sviluppo e nell'affinamento della normativa di settore e nell'azione dei soggetti istituzionali. Nel ripercorrerlo per grandi cicli si possono individuare 5 macro fasi (tav. 1).

### Tavola 1 - Il ciclo dell'ambiente: normativa, politiche pubbliche, sistema imprenditoriale.

	Anni '70	Anni '80	Anni '90	Anni 2000	Oggi
ATTIVITA' LEGISLATIVA	<i>Episodicità</i>	<i>Settorialità</i>	<i>Controllo</i>	<i>Devoluzione</i>	<i>Trasversalità</i>
POLITICHE PUBBLICHE	<i>Controllo</i>	<i>Gestione</i>	<i>Promozione</i>	<i>Coordinamento</i>	<i>Incentivazione</i>
SISTEMA IMPRENDITORIALE	<i>Elusione</i>	<i>Responsabilità</i>	<i>Opportunità</i>	<i>Coinvolgimento</i>	<i>Inclusione</i>

Fonte: CNA

Negli anni '70 l'azione legislativa era di tipo episodico coinvolgendo solo alcuni ambiti specifici e le politiche pubbliche si orientavano prevalentemente su un modello di *command and control*. Per le imprese, conseguentemente, la questione si poneva al massimo nelle modalità di un adeguamento e rispetto della normativa vigente. Negli anni '80, anche a fronte di alcune specifiche criticità (si pensi a Chernobyl, ma anche all'inquinamento da diserbanti in Val Padana), sono state promulgate le leggi di regolazione dei vari settori (difesa del suolo, rifiuti, parchi nazionali, ecc.), ed è stato istituito il Ministero dell'Ambiente. Contemporaneamente nel sistema imprenditoriale si è assistito ad una prima fase di assunzione di responsabilità e molte aziende hanno cominciato a confrontarsi con il paradigma della sostenibilità sia pure in una versione "rudimentale". Nel decennio successivo le policies pubbliche hanno cercato di uniformare i controlli (è stata istituita l'ANPA) e hanno incoraggiato la partecipazione dei soggetti economici (sono nati i marchi ecolabel ed ecoaudit). In quel periodo le imprese hanno compreso che la variabile ambientale poteva

rapresentare un'importante opportunità di competizione e come tale andava internalizzata nelle scelte di management. Con il nuovo millennio si è registrato un parziale coinvolgimento delle Regioni per quanto concerne i temi ambientali, anche se lo Stato ha mantenuto un ruolo centrale. Il sistema imprenditoriale ha aumentato il suo coinvolgimento partecipando al meccanismo delle certificazioni e dando vita a programmi volontari di *responsible care*.

Nell'ultimo ventennio il tema del *global warming* ha assunto centralità mondiale divenendo la sfida ambientale per antonomasia. Gli organismi internazionali hanno rafforzato il loro protagonismo: la Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici è arrivata alla sua 26<sup>a</sup> COP (Conferenza delle Parti), e l'Unione Europea ha assunto una posizione di avanguardia assoluta. La sfida per il clima è oggi contenuta in tutti i documenti di programmazione sul futuro e si lega indissolubilmente alle scelte in materia energetica. Il concetto di transizione si è affermato in tutte le sue possibili declinazioni (green, ecologica, energetica, ecc.). Il paradigma della sostenibilità è stato progressivamente esplicitato e in seguito ha incorporato quello della "circolarità". A livello nazionale ogni provvedimento settoriale incorpora oggi le scelte operate dagli organismi sovranazionali e le politiche pubbliche prevedono alcune forme di incentivazione (per lo sviluppo delle fonti rinnovabili, per l'efficientamento energetico, per lo smaltimento delle sostanze pericolose, per la sostituzione di beni energivori o inquinanti, ecc.).

Per il mondo delle imprese si è aperta una fase di progressiva inclusione negli schemi della sostenibilità che sta conducendo ad una larga partecipazione di tutti i soggetti imprenditoriali, anche quelli di più piccola dimensione. La differenziazione si osserva non più nel fatto di partecipare o meno, ma nel percorso seguito e nei risultati ottenuti. Certamente nessuna azienda potrà "abitare" uno spazio economico-produttivo senza confrontarsi attivamente con questo tema.

Parlare oggi di sostenibilità d'impresa significa riferirsi al concetto di sviluppo sostenibile così come è definito nell'Agenda 2030 Nazioni Unite. Nel farlo le imprese devono (o meglio "possono", trattandosi di scelte a carattere assolutamente volontario) integrare nelle loro strategie considerazioni di natura ambientale e sociale in un'ottica di lungo periodo e di attenzione a tutti gli stakeholders (azionisti, dipendenti, consumatori, cittadini) e più in generale ai sistemi sociali e ambientali nei quali l'azienda si trova a operare.

Un'evoluzione in senso sostenibile della cultura e della concreta operatività aziendale può produrre ritorni importanti su variabili critiche come i costi di esercizio, il clima interno, i rapporti con l'esterno (il mercato, i fornitori, il territorio di insediamento, i soggetti di regolazione), la reputazione dell'impresa, la gestione dei rischi.

Viviamo oggi un'epoca nella quale grandi criticità a carattere globale sembrano imporsi sui destini dei singoli soggetti sociali. In questo contesto la ricerca della sostenibilità - per le imprese come per i cittadini - coincide con un modo di stare al mondo, un orientamento che appare indispensabile per muoversi all'interno di processi di valenza ambigua e in larga parte incomprensibili. Provare ad assumere responsabilità verso il futuro è oggi il modo più sensato - e forse anche il meno rischioso - per occupare uno spazio produttivo. Non è detto però che sia anche il più semplice: è necessario studiare, interrogarsi, sperimentare, innovare, dialogare. Le piccole imprese italiane possiedono certamente questa attitudine, perché in passato hanno sempre accettato di confrontarsi con la complessità e hanno vinto tante diverse sfide, da quella dell'innovazione di processo e di prodotto fino all'internazionalizzazione.

L'indagine realizzata da CNA presso i propri associati consente di misurare la situazione in essere nei termini del percorso compiuto fino ad oggi, dei livelli di consapevolezza di ciò che è possibile fare, dell'orientamento al cambiamento e delle condizioni che possono stimolarlo, dei passi concreti che le imprese stanno compiendo nella fase attuale.

## **2. Tutti coinvolti, oltre i settori, al di là delle dimensioni**

La necessità che sperimentano oggi tutte le imprese di imboccare il sentiero della sostenibilità nelle sue diverse declinazioni sociali e ambientali, è ben chiara alla maggior parte degli imprenditori intervistati (anche ai titolari di micro-imprese). Il 73,4% degli intervistati si dicono infatti convinti che "tutti" i soggetti economici debbano presidiare attentamente, anche attraverso il rispetto di standard minimi, la dimensione della sostenibilità. Se si guarda poi al novero delle imprese con più di 10 addetti questa convinzione appare ulteriormente rafforzata (80,5%).

Un ulteriore 22,6% di risposte, pur convergendo anch'esse sulla necessità di cimentarsi su questi temi, pone la condizione che ogni sforzo sia del tutto volontario e non vincolante. Infine, solo il 4,0% degli intervistati ritiene invece che la sostenibilità sia "affare per i grandi" e che le micro- imprese debbano rimanere concentrate sul far bene il lavoro per cui sono nate (tab.1).

**Tabella 1 - Opinioni in merito al coinvolgimento delle piccole imprese nei percorsi di sostenibilità. Analisi per classi di addetti (val.%).**

	Ditta individuale	2-10 addetti	11 addetti e più	Totale
La sostenibilità riguarda essenzialmente le grandi aziende. Le piccole devono solo far bene	5,8	3,7	2,5	4,0
La sostenibilità riguarda tutte le imprese che hanno voglia di cimentarsi, ma devono rimanere atti volontari e non vincolanti	21,4	25,0	17,0	22,6
La sostenibilità è un tema che tutte le imprese dovrebbero presidiare attentamente, anche con il rispetto di standard minimi	72,8	71,3	80,5	73,4
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: CNA 2022

Una ulteriore conferma di quanto rilevato si può desumere dalla tabella 2 dove si riportano le opinioni in merito al carattere necessitante di un approccio alla sostenibilità nella conduzione di una piccola impresa. Solo il 17,1% degli intervistati rimangono convinti che sia ancora possibile - nonostante i cambiamenti in atto - condurre un'azienda senza doversi occupare della sostenibilità. Il 43,7% ritiene che questa possibilità sia limitata ad alcuni specifici settori di attività e che comunque questo comporti una perdita di competitività sul mercato. Il 39,2% ritiene invece che non sia più possibile. È interessante notare che le opinioni sulla sostenibilità non divergono in modo drastico da quelle sulla digitalizzazione dei processi produttivi. Se le cose stanno così è lecito attendersi che non dovranno passare troppi anni prima di assistere all'affermazione di uno slogan che - parafrasando l'ormai noto *"every business is a digital business"* - reciti così: *"ogni business è un business sostenibile"*.

**Tabella 2 - Opinioni in merito alla necessità di porre attenzione alla sostenibilità e alla digitalizzazione nella conduzione di una piccola impresa (val.%).**

<i>"E' ancora possibile condurre una piccola impresa senza porre grande attenzione alla sostenibilità e alla digitalizzazione?"</i>	Sostenibilità	Digitalizzazione
Non è più possibile, è una questione su cui tutte le imprese devono interrogarsi	39,2	54,7
Si, è ancora possibile ma solo in certi settori e comunque si riduce la propria capacità competitiva	43,7	35,9
Si, è ancora possibile in assoluto	17,1	9,4
	100,0	100,0

Fonte: CNA 2022

### 3. Gli elementi che possono fare da traino

Abbiamo visto che per la maggior parte delle piccole imprese - circa i 4/5 degli intervistati - la ricerca della sostenibilità non è più un'opzione tra le tante, ma la condizione per rimanere competitive. Un'accelerazione in questo senso viene sicuramente dalla crisi energetica che stiamo vivendo e in generale dall'aumento dei prezzi degli input produttivi. Non a caso, la possibilità di ridurre i costi d'esercizio viene individuata come il principale vantaggio che si genera da una maggiore attenzione alla sostenibilità (23,8% delle risposte) (fig.1). Al secondo posto con percentuali di poco inferiori (19,5%) viene indicata la migliore immagine esterna di cui le aziende possono beneficiare. Certamente non sfugge agli imprenditori l'importanza di poter rivendicare scelte distintive in materia di sostenibilità. Per le aziende che realizzano beni e servizi per il consumatore finale si tratta infatti di un asset che rafforza la loro sintonia con una domanda sempre più attenta e sensibile. Un elemento, inoltre, che può supportare le strategie di comunicazione e di marketing, con la consapevolezza che quando la sostenibilità sarà la norma, la sfida non sarà più quella di presidiare una nicchia evoluta, ma di continuare ad esistere.

Al terzo posto (13,6% delle risposte) viene collocato il tema del rapporto con il territorio di insediamento, considerando sia i cittadini che lo abitano che gli enti locali che lo governano. Il tema è naturalmente molto "caldo" per quelle aziende

che presentano attività impattanti, ma può essere esteso a tutti i soggetti produttivi considerando che un corretto approccio alla sostenibilità si traduce in un'assunzione di responsabilità a 360 gradi.

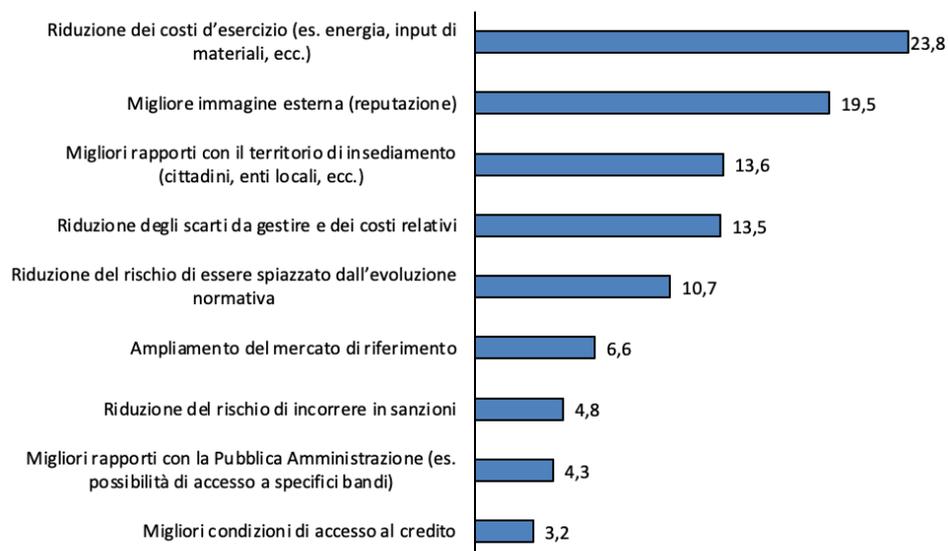
Solo di poco inferiori (13,5%) i vantaggi connessi alla riduzione degli scarti da gestire, un tema che rimanda direttamente al primo in graduatoria, ossia la riduzione dei costi operativi.

Segue, con il 10,7% delle risposte, la riduzione del rischio normativo. Muoversi con una logica anticipatoria sul fronte della sostenibilità può essere conveniente per non incorrere nel rischio di dover rivedere i propri processi produttivi con tempi ristretti, senza le necessarie azioni istruttorie, magari in una fase di carenza di liquidità.

Solamente il 6,6% delle risposte convergono sulla possibilità di ampliare il mercato di riferimento. Sicuramente si tratta di un effetto indiretto, ma andrebbe forse maggiormente considerato. Per chi produce beni intermedi, ad esempio, la sfida è quella di rientrare nelle scelte di acquirenti - soprattutto le grandi aziende - che pongono sempre più attenzione al presidio di una filiera interamente sostenibile, e dunque anche ai propri fornitori.

Ragionamenti non dissimili si possono fare a proposito del miglior rapporto con i soggetti pubblici e con il sistema del credito, un vantaggio che gode di minor considerazione, probabilmente perché di recentissima ancorché ancora parziale introduzione (si pensi ai CAM – Criteri Ambientali Minimi) si colloca – almeno per il momento - sul versante delle potenzialità in essere. È verosimile che lo sviluppo di procedure di green public procurement per i bandi pubblici o di criteri discrezionali per l'accesso al credito, in prospettiva, verranno individuati dai piccoli imprenditori come uno stimolo importante per una partecipazione attiva alla sostenibilità d'impresa.

**Figura 1 – Opinioni in merito ai principali vantaggi per un'azienda che incrementa la propria sostenibilità ambientale e sociale (val.%).**



Fonte: CNA 2022

#### 4. Quelli che si sono già mossi, quelli che intendono farlo

Sono davvero poche le aziende che negli ultimi 5 anni non hanno realizzato nessun concreto intervento volto a migliorare sul fronte della sostenibilità (l'11,1% del totale). Alcune differenze si rilevano per quanto concerne la dimensione d'impresa, l'età e il titolo di studio del titolare (tab.3).

**Tabella 3 - Aziende che negli ultimi 5 anni non hanno adottato nessuna soluzione volta ad aumentare la loro sostenibilità. Analisi per dimensione d'impresa, età e titolo di studio del titolare (val.%).**

	Dimensione d'impresa			Età		Titolo di studio			Totale
	Ditta individuale	2-10 addetti	11 addetti e più	Under 40	Over 40	Licenza elementare o media	Diploma superiore	Laurea	
Nessuna soluzione adottata	21,0	9,4	6,3	8,8	11,9	15,1	11,3	8,4	11,1

Fonte: CNA 2022

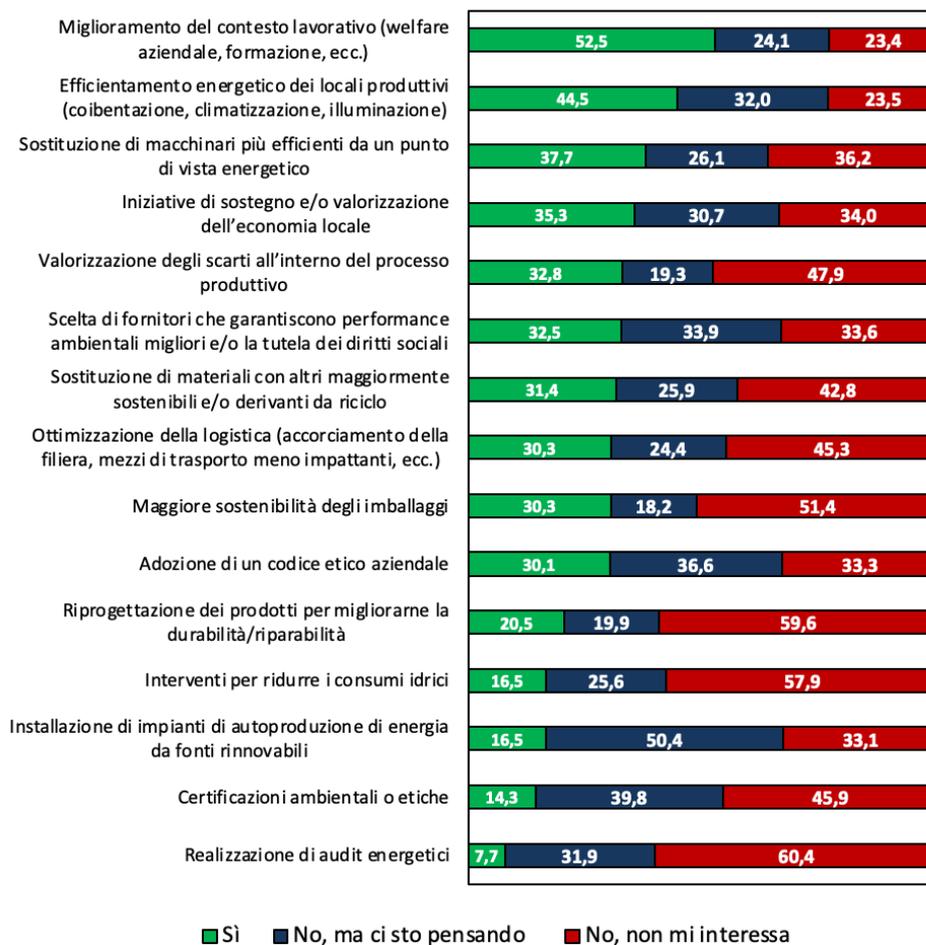
Entrando invece nel dettaglio del tipo di interventi realizzati o delle soluzioni adottate, la situazione si presenta decisamente articolata. Azioni rivolte al contesto lavorativo, includendo forme di welfare aziendale, interventi formativi o altre misure volte a migliorare il rapporto con i dipendenti, sono state realizzate da più della metà delle imprese intervistate e si collocano al vertice della graduatoria di sostenibilità (fig.2). Al 2° e 3° posto l'efficientamento energetico (in tutte le sue diverse declinazioni), realizzato dal 44,5% delle imprese per quanto concerne i locali produttivi e dal 37,7% con riferimento ai macchinari. Circa 1/3 delle imprese si è attivata in tema di acquisti di materiali, regolazione delle forniture, gestione degli scarti o degli imballaggi.

Un ragionamento a parte richiede la questione degli impianti per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili: solo il 16,5% delle imprese dichiara di averli installati, ma occorre notare che il 50,4% delle imprese - evidentemente sotto la spinta della crisi energetica e dal caro-bollette - dichiarano di essere intenzionate a farlo.

Certificazioni ambientali ed etiche e audit energetici sono agli ultimi posti nella graduatoria. Si tratta di approcci molto evoluti che ancora stentano a penetrare nell'orizzonte progettuale delle imprese, in particolare di quelle meno strutturate. Emerge però una percentuale significativa (quasi il 40%) di imprese intenzionate ad accedere a questi strumenti.

Alcuni elementi interessanti si colgono nelle diversità di approccio alla sostenibilità dei giovani imprenditori (considerando tali quelli con meno di quarant'anni) rispetto a quelli di età più avanzata. Se quest'ultimi sembrano più attivi nell'adottare soluzioni che consentono di ottimizzare gli usi energetici, i primi mostrano un interesse decisamente superiore per i tematismi riconducibili alla transizione circolare dell'economia e per la sostenibilità sociale d'impresa.

**Figura 2 – Imprese che negli ultimi 5 anni hanno effettuato interventi concreti volti ad incrementare la propria sostenibilità ambientale e sociale (val.%).**



Come si osserva dalla tabella 4, le differenze sono molto marcate, probabilmente spiegabili con l'adesione a schemi culturali e operativi di più recente affermazione.

Certamente l'esigenza di produrre in modo sostenibile sta trovando nel paradigma dell'economia circolare una nuova chiave concettuale di grande forza evocativa che può diventare il vero driver di un processo di cambiamento di portata epocale. Gli imprenditori più giovani si mostrano sensibili ad un modello produttivo che, a partire dalla consapevolezza del carattere finito delle risorse, riduce, elimina e/o valorizza lo scarto, differenzia le fonti di approvvigionamento di materia, recupera e ricicla i materiali, fa vivere il più a lungo possibile i prodotti di consumo, massimizzandone il valore d'uso. È un significativo "colpo di timone" in una direzione nuova e ricca di stimoli: si tratta infatti di considerare risorsa - attribuendole un valore - ciò che è stato finora considerato residuo di produzione. Questo sforzo - inizialmente concettuale ma in seguito molto concreto - comporta una rimodulazione dei cicli produttivi e un modo diverso di concepire prodotti e processi tecnologici. È verosimile che i giovani vedano in tutto ciò un'occasione di mettersi alla prova producendo al contempo valore economico, valore sociale, valore ambientale. Qualcosa che alle generazioni precedenti era riuscito solo in parte.

**Tabella 4 - Differenze nell'approccio alla sostenibilità per età dell'imprenditore. (val.%).**

Tipologia di interventi/soluzioni adottati	Età dell'imprenditore	
	Under 40	Over 40
<b>Interventi riconducibili al "paradigma circolare"</b>		
Riprogettazione dei prodotti per migliorarne la durabilità/riparabilità	26,7	18,4
Sostituzione di materiali con altri più sostenibili/derivanti da riciclo	37,7	29,2
<b>Interventi riconducibili alla sostenibilità sociale d'impresa</b>		
Miglioramento del contesto lavorativo (welfare aziendale, formazione, ecc.)	56,5	51,1
Iniziative di sostegno e valorizzazione dell'economia locale	45,5	31,9
<b>Interventi di efficientamento energetico</b>		
Efficientamento energetico dei locali produttivi (coibentazione, climatizzazione, illuminazione)	40,3	45,9
Sostituzione di macchinari più efficienti dal punto di vista energetico	36,1	38,2

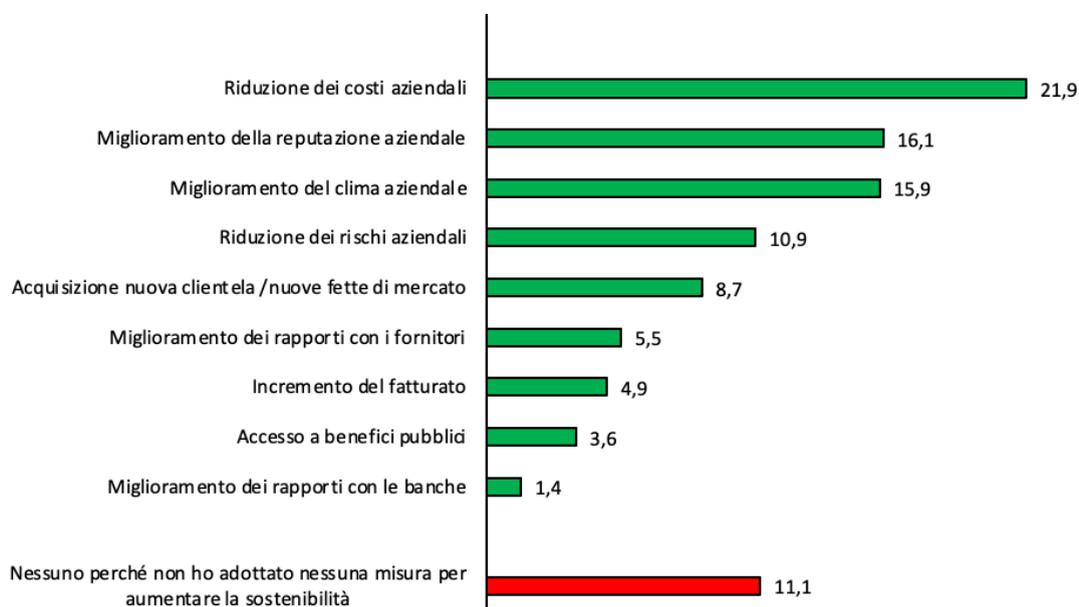
Fonte: CNA 2022

## 5. I vantaggi concreti delle azioni compiute

Come osservato in precedenza, le aziende che non hanno compiuto nessun tipo di sforzo per aumentare la loro sostenibilità costituiscono solo l'11,1% del totale intervistato. Tutte le altre lo hanno fatto, sia pure con obiettivi, approcci, metodologie anche molto diversi. Nel testimoniare dei reali vantaggi ottenuti in azienda, gli imprenditori contribuiscono alla costruzione di un mosaico di benefici che si sovrappone piuttosto fedelmente a quello ricavato rilevando i ritorni attesi da un corretto approccio alla sostenibilità (cfr. fig.1).

Riduzione dei costi, migliore reputazione e migliore clima interno sono i principali successi che le aziende possono vantare, ai quali si va ad aggiungere anche l'abbattimento dei rischi aziendali (fig.3). Minori sembrano gli effetti positivi sull'ampliamento della clientela, in genere sul mercato, e conseguentemente sul fatturato. D'altra parte questi sono benefici che si possono concretizzare in un orizzonte temporale più ampio, mentre la riduzione dei costi è un effetto immediato.

**Figura 3 – Principali benefici che le imprese hanno ricavato dagli interventi per la sostenibilità (val.%).**



Fonte: CNA 2022

In sintesi, si può ritenere che il presidio della sostenibilità non venga percepito in nessun modo dalle imprese come un lusso, una spesa improduttiva, né tantomeno come un fatto ideologico. Corrisponde invece ad un interesse soggettivo tangibile, caratterizzato da ritorni immediati, che si innesta su un vantaggio collettivo di medio lungo periodo.

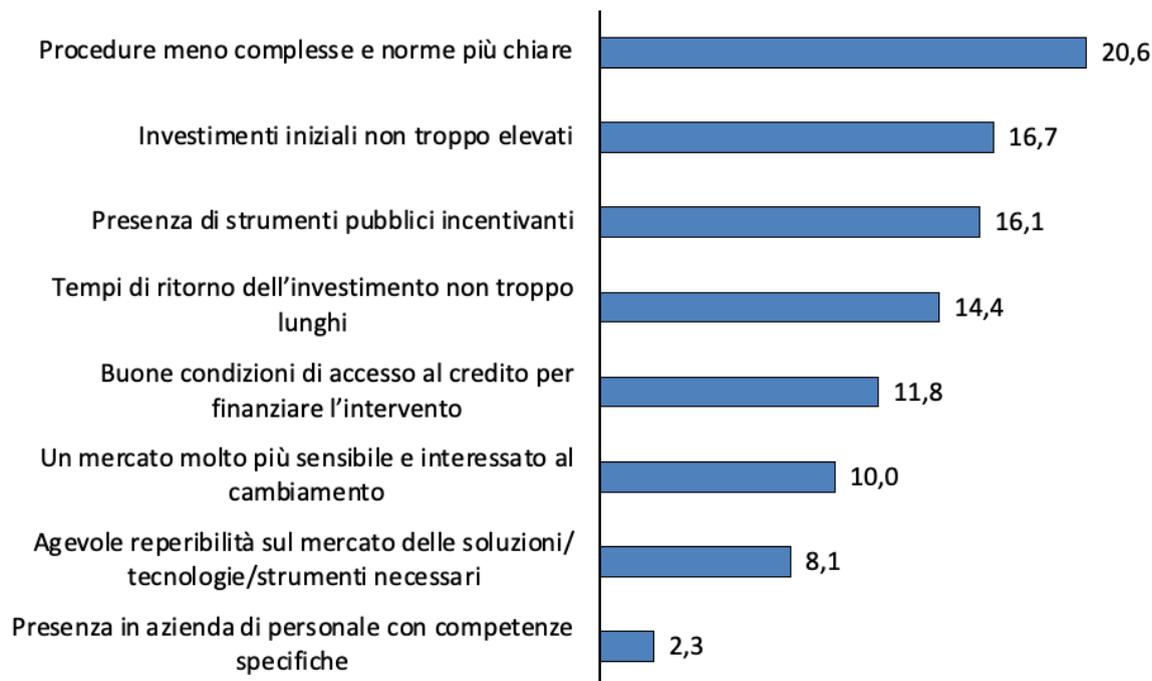
Guardando al cambiamento climatico, ad esempio, è evidente che i suoi effetti riverbereranno sui sistemi produttivi in senso ampio (e in parte lo stanno già facendo). Al riguardo, basterebbe considerare il fermo produttivo che può derivare da eventi alluvionali sempre più violenti e frequenti (e il pensiero va naturalmente a quanto accaduto di recente nelle Marche). Un'economia low-carbon è fondamentale per evitare nel medio periodo l'aggravarsi di questi fenomeni e nell'immediato per ridurre il rischio di oscillazioni di prezzo delle fonti fossili. Un'economia circolare, per parte sua, può contribuire al contenimento dei costi delle materie prime e all'abbattimento della spesa necessaria per lo smaltimento dei rifiuti.

## **6. Le condizioni per un rinforzo di partecipazione**

Che cosa chiedono oggi le imprese per intensificare i loro sforzi nella direzione di una maggior sostenibilità? Quali sono le condizioni abilitanti per la partecipazione di tutti coloro che non si sono ancora messi alla prova?

Con riferimento al sistema pubblico di regolazione, nulla di diverso da tutto ciò che le imprese hanno sempre chiesto: in primo luogo procedure semplici e norme chiare (20,6%), seguite dalla presenza di strumenti incentivati (16,1%) (fig.4).

**Figura 4 – Condizioni più importanti richieste dalle imprese per avviare/rafforzare il loro percorso verso la sostenibilità (val.%).**



In merito alle condizioni oggettive di coinvolgimento il fattore di innesco principale è un investimento iniziale “non troppo elevato” e compatibile con i bilanci aziendali (16,7%). Un ruolo importante - come in parte abbiamo già visto - è attribuito ai tempi di ritorno dell'investimento, che non devono risultare eccessivamente dilatati (14,4%).

Le condizioni di accesso al credito vengono considerate molto importanti dall'11,8% degli imprenditori, mentre un'evoluzione del mercato di riferimento viene segnato in misura del 10%.

Agli ultimi posti nella graduatoria stilata si collocano una più facile reperibilità di strumenti, soluzioni, tecnologie in grado di agevolare la transizione (8,1%) e la presenza in azienda di personale con competenze specifiche (2,3%). Quest'ultimo dato si spiega, naturalmente, con le dimensioni medie delle aziende intervistate, oggettivamente impossibilitate a dotarsi di tali figure professionali (si pensi ad un energy manager, un esperto di packaging o di rifiuti, un supply chain manager).

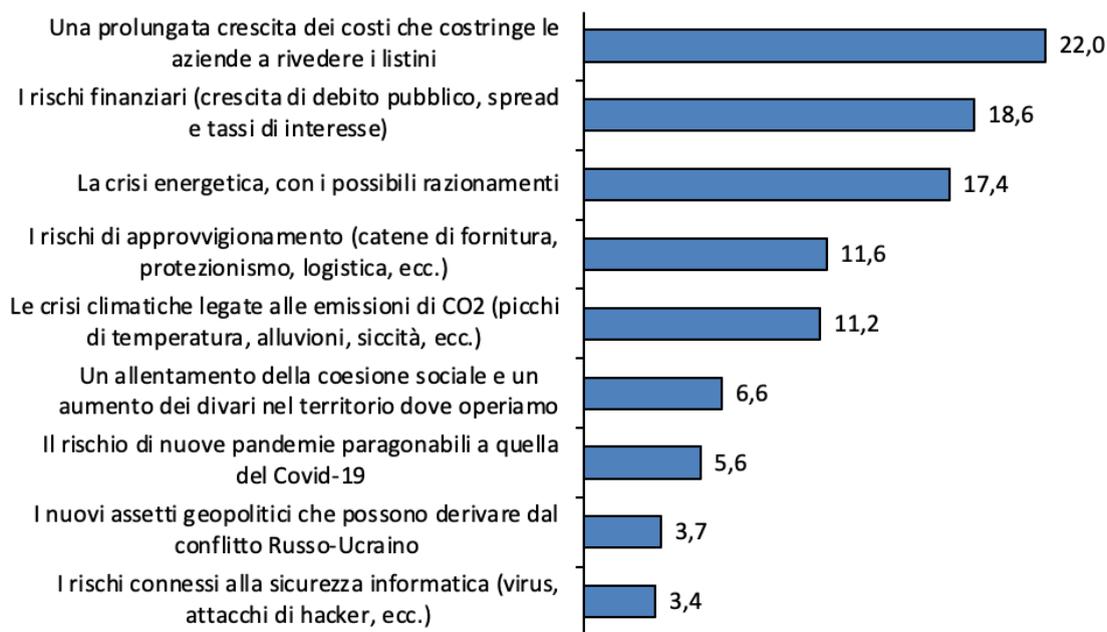
Risulta per questo piuttosto evidente che le piccole imprese hanno bisogno di un supporto esterno per migliorare sul fronte della sostenibilità. E questo rimanda necessariamente al tema dell'informazione, della formazione e del ruolo di tutti quei soggetti che possono contribuire ad aumentare la consapevolezza e la sensibilità individuale.

## **7. Rischi e attese per il futuro**

Questa voglia e questa disponibilità ad affrontare il cambiamento con qualche legittima attesa di un ritorno per la propria impresa si registra pur con uno scenario socio-economico molto complesso e con criticità che probabilmente la gran parte degli imprenditori intervistati non aveva assolutamente previsto.

I tre principali elementi di allarme vengono individuati nella crescita generalizzata dei costi che costringe le aziende a rivedere i loro listini perdendo competitività ed esponendosi ad una contrazione del loro mercato (22,0%), nei rischi di natura finanziaria (debito pubblico, spread, costo dell'indebitamento per i privati) (18,8%) e nella crisi energetica con la possibilità di razionamenti (17,4,0% delle risposte). Il 4° elemento di preoccupazione viene individuato nel rischio di approvvigionamento di materie prime, componenti e semilavorati (11,6% in generale e 15,6% per le sole aziende manifatturiere). Solo al 5° posto la crisi climatica connessa al riscaldamento globale (picchi di temperatura, alluvioni violente, siccità) (11,0%). La pandemia, con le relative chiusure forzate delle attività economiche sembra ormai un ricordo (5,7%) ed anche i rischi informatici non sembrano togliere il sonno agli imprenditori intervistati (3,4%) (fig.5).

**Figura 5 - Criticità percepite come più preoccupanti per la propria impresa negli anni a venire (val %)**



Fonte: CNA 2022

L'insieme di questi elementi, in particolare l'accentuazione di preoccupazione sulla questione energetica da corpo ad una domanda che molti si pongono in questa fase: la transizione ecologica riceverà una spinta in avanti da tutto quanto sta accadendo sul fronte del mercato delle fonti fossili? Oppure segnerà un passo indietro considerato che la penuria di gas ci sta di fatto privando di quella che fino a poco tempo fa veniva diffusamente considerata la "fonte fossile di transizione"?

Su questo tema gli imprenditori intervistati si dividono. La maggioranza (58,5%) ritiene che la transizione ecologica andrà avanti anche se il 50,2% ritiene che il processo sia attualmente troppo lento, il 20,2% pensa di no e manifesta preoccupazione al riguardo. Un ulteriore 4,5% pensa di no ma non lo ritiene un grande problema. Infine, un robusto 16,8% non è in grado di esprimersi proprio a fronte delle criticità che interessano oggi il fronte energetico. L'analisi di questi

dati per classi d'età restituisce complessivamente una maggior fiducia nella possibilità che la transizione vada avanti tra gli imprenditori con meno di quarant'anni (tab.5).

**Tabella 5 – Opinioni in merito al progredire della transizione ecologica nei prossimi anni. Analisi per età dell'imprenditore (val.%).**

	Under 40	Over 40	Totale
Penso di sì, e per fortuna mi sembra si stia andando già in questa direzione	9,5	8,0	8,3
Penso di sì, anche se ritengo che il processo sia ancora troppo lento	55,0	48,6	50,2
Penso di no, e purtroppo sarà un problema per tutti	23,2	19,3	20,2
Penso di no, ma non credo che questo produrrà gli effetti devastanti di cui si parla	2,8	5,0	4,5
Non saprei, le attuali criticità sul fronte energetico non consentono di fare previsioni	9,5	19,1	16,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: CNA, 2022

## 8. La formazione: un driver irrinunciabile

Si è osservato in precedenza che la sostenibilità sta diventando imprescindibile per fare impresa. La quasi totalità del campione intervistato (il 96%) ritiene infatti che, per potere operare, sia necessario presidiare tale tema, che non può essere considerato solo appannaggio delle grandi imprese. Le imprese mostrano, peraltro, di essere abbastanza informate in materia, anche con riguardo all'importanza internazionale che la stessa riveste. Lo rileva il fatto che quasi sette rispondenti su dieci conoscono, seppure con un diverso grado di

approfondimento, i diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile dettati dall'ONU (c.d. Sustainable Development Goals - SDGs).

All'elevato livello di consapevolezza riscontrato fra le imprese non corrisponde, tuttavia, una analoga propensione a partecipare a corsi di formazione sulla sostenibilità ambientale e sociale. Il 66,9% degli intervistati dichiara infatti di non aver seguito, negli ultimi cinque anni, percorsi formativi a ciò dedicati.

Un maggiore interesse ad investire sulla formazione in ambito di sostenibilità si riscontra fra i giovani imprenditori: la quota di quanti affermano di avere seguito un corso di formazione in materia si raggiunge infatti al 39,3%, ossia 8,3 punti percentuali in più rispetto agli imprenditori di età più avanzata (tab.6).

**Tabella 6 – Imprese e dipendenti che hanno seguito corsi di formazione sulla sostenibilità negli ultimi 5 anni.**

*Analisi per classi di età, dimensione aziendale e livello di istruzione (val. %)*

	Età imprenditore		Dimensione d'impresa			Titolo di studio			Totale
	Under 40	Over 40	Ditta individuale	2-10 addetti	Più di 10 addetti	Licenza media	Diploma superiore	Laurea	
Corsi basilari informativi	28,3	20,4	17,3	21,7	30,8	10,3	23,8	27,2	22,4
Corsi per profili specializzati	11,0	10,6	9,7	12,1	7,5	11,1	9,0	14,1	10,7
Nessuna formazione	60,7	69,0	73,0	66,1	61,6	78,6	67,2	58,6	66,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: CNA 2022

Analogo ragionamento vale per le imprese più strutturate rispetto alle ditte individuali (38,3% contro 27,0%). Evidentemente le prime possono dedicare più risorse e più personale all'approfondimento dei temi della sostenibilità. Quando il titolare dell'impresa è l'unico addetto diventa evidentemente complicato disporre del tempo necessario per prendere parte ai corsi. La sua formazione, nella maggior parte dei casi, avviene "sul campo".

Anche il livello di istruzione del titolare mostra una correlazione con l'attitudine a partecipare ai corsi. Fra gli imprenditori laureati, il 41,4% dichiara di averlo fatto mentre la percentuale scende al 21,4% tra coloro che dispongono al più della licenza media inferiore.

Guardando ai soggetti che hanno erogato i corsi, si evidenzia il ruolo importante delle associazioni di categoria (e verosimilmente dei Fondi interprofessionali), a cui si è rivolto il 42,9% delle imprese. Interessante notare, inoltre, che tra gli imprenditori con titolo di studio più basso questa percentuale cresce fino al 59,3% dei casi (tab. 7).

Ciò dipende senz'altro dalla diffusione capillare delle associazioni di rappresentanza sul territorio, ma non solo. Riflette anche la capacità delle organizzazioni datoriali di ascoltare le istanze dei singoli imprenditori associati (tratto distintivo della CNA), e l'attitudine ad utilizzare un linguaggio semplice e immediato, così come richiesto dalle imprese stesse.

**Tabella 7 - Enti selezionati dalle imprese per la formazione sui temi della sostenibilità - Analisi per livello di istruzione (val.%).**

	Titolo di studio			Totale
	Licenza media	Diploma superiore	Laurea	
Enti di formazione accreditati	29,6	29,2	28,6	29,0
Associazioni di categoria	59,3	45,8	29,9	42,3
Società di consulenza	7,4	18,1	23,4	18,5
Soggetto istituzionale/pubblico	3,7	6,9	18,2	10,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: CNA 2022

Per quanto attiene la valutazione dei corsi seguiti, il 41,5% degli intervistati non denuncia nessuna particolare criticità. La prima di queste, segnalata dal 23,4% degli imprenditori, è una formazione troppo teorica e non ritagliata sulle specificità aziendali. Al secondo posto la difficoltà di trovare corsi realmente basati sui propri fabbisogni (14,5%) e infine il costo di partecipazione, ritenuto eccessivo dal 13,7% dei partecipanti all'indagine (tab. 8).

Chiamati a selezionare gli argomenti di maggiore interesse in ambito di formazione, il 30,3% degli intervistati ha indicato in primo luogo l'efficientamento energetico e in seconda battuta la sostenibilità stessa (tab. 9).

**Tabella 8 - Principali criticità riscontrate dalle imprese rispetto ai corsi di formazione seguiti – Analisi per livello di istruzione (val.%).**

	Titolo di studio			
	Licenza media	Diploma superiore	Laurea	Totale
Formazione teorica non mirata sulle specificità aziendali	22,2	22,9	24,7	23,4
Difficoltà di trovare corsi rispondenti ai fabbisogni	3,7	13,2	20,8	14,5
Durata eccessiva dei corsi	7,4	7,6	5,2	6,9
Costo eccessivo dei corsi	14,8	16,7	7,8	13,7
Nessuna criticità riscontrata	51,9	39,6	41,6	41,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: CNA 2022

L'efficientamento energetico, in particolare, è risultato l'aspetto più importante per gli imprenditori che operano nell'Industria (il 36% degli operatori del settore lo individua come tema di maggiore interesse, a fronte del 24,9% dei soggetti attivi nei Servizi) e per le imprese più strutturate (in cima al podio per il 33,3% delle aziende con più di 10 addetti, ma solo per il 26,4% delle ditte individuali).

Fra gli imprenditori più giovani, accanto alla questione generale della sostenibilità (selezionata dal 32,4% degli Under 40), ancora una volta emerge l'interesse per l'economia circolare (cfr. tab.4). Basti pensare che quasi un giovane imprenditore su tre ritiene fondamentale l'approfondimento di tale tematica, che è stata invece

selezionata da meno di un rispondente su cinque tra gli imprenditori con più di 40 anni.

I giovani imprenditori sottolineano altresì l'importanza di avviare percorsi formativi in materia di responsabilità sociale d'impresa. Il 28,2% degli Under 40 mette al primo posto tale tematica, a fronte del 21,1% degli Over 40. Non sorprende che l'attenzione nei confronti delle persone con cui l'impresa entra in contatto (dipendenti, clienti, fornitori, etc.) sia un tematismo particolarmente caro agli imprenditori più giovani. La Corporate Social Responsibility - CSR, definita a livello comunitario come "responsabilità delle imprese per l'impatto che esse producono sulla società" (Comunicazione della Commissione Europea n. 681 del 25 ottobre 2011), è infatti una nozione affermata con sempre maggiore autorevolezza negli ultimi venti anni.

Secondo uno studio pubblicato a dicembre 2021 dall'INAPP (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche), per agire in maniera "sostenibile" è necessario investire soprattutto sulle risorse umane. Alla luce di ciò vanno lette le tante iniziative formative sulla responsabilità sociale d'impresa, sorte ad ogni livello: dalle scuole superiori per informare e sensibilizzare i ragazzi, alle Università per aumentare le competenze delle future classi dirigenti, fino al mondo dell'impresa, tramite la formazione continua sul lavoro. La sostenibilità è soprattutto una questione di cultura, e i giovani hanno avviato la loro impresa in un ambiente permeato dei concetti di integrazione dell'attività economica con il territorio in cui si opera, di tutela dell'equità e della dignità delle persone e, in definitiva, di valorizzazione del contesto sociale in cui si vive.

**Tabella 9 - Argomenti di maggiore interesse per le imprese in tema di formazione - Analisi per classi di età, settore economico e dimensione aziendale (val %).**

	Età imprenditore		Settore		Dimensione d'impresa			Totale
	Under 40	Over 40	Industria	Servizi	Ditta individuale	2-10 addetti	Più di 10 addetti	
Efficienza energetica	28,8	30,8	36,1	24,9	26,4	30,9	33,3	30,3
Sostenibilità	32,4	24,7	28,1	25,1	27,6	25,2	29,1	26,6
Economia circolare	30,6	18,9	20,7	22,6	24,1	20,2	22,7	21,7
Responsabilità sociale d'impresa	28,2	21,1	21,6	24,3	17,8	24,2	24,8	22,8
Legislazione ambientale	15,3	16,7	19,3	13,8	15,5	16,2	17,7	16,4
Indicatori e reporting	15,3	9,5	9,7	12,1	7,5	11,7	12,8	10,9

Fonte: CNA 2022

Dalla indagine emerge anche che l'attenzione alla *Corporate Social Responsibility* cresce con l'aumentare della dimensione di impresa. Fra i rispondenti che hanno più di 10 addetti, uno su quattro afferma che la responsabilità sociale sia un tema fondamentale mentre, fra le ditte individuali, meno di una impresa su cinque pone tale aspetto in cima alla classifica degli argomenti su cui occorre formarsi. Le aziende più strutturate possono adottare modelli di gestione improntati alla sostenibilità e formare parte del proprio personale in materia, anche per ottenerne riscontri positivi in termini reputazionali. Diverso è il caso delle imprese di minori dimensioni, per le quali si parla di "sunken CSR", un processo intuitivo e informale di apprendimento che caratterizza il loro approccio alla sostenibilità (studio INAPP, dicembre 2021).

Va detto che il mondo che la CNA rappresenta e che è stato oggetto d'analisi è quello pulviscolare della micro e piccola imprenditoria (il 26,9% delle imprese

intervistate è titolare di una ditta individuale e l'82,7% del campione ha meno di 10 addetti), in cui la conoscenza si acquisisce sul campo.

Le imprese di minori dimensioni sono consapevoli dei benefici derivanti da un aumento della loro sostenibilità ambientale e sociale (efficientamento produttivo, miglioramento del clima di lavoro e della reputazione aziendale, etc.), ma difficilmente dispongono di strumenti e risorse, anche umane, da dedicare ai temi della sostenibilità. Ciò è coerente anche col fatto che solo il 2,3% degli intervistati ritiene che avere in azienda del personale con competenze specifiche sia una "condizione abilitante" per realizzare un percorso di sostenibilità ambientale e sociale (cfr. fig.4).

Nella maggioranza dei casi, la formazione avviene in maniera informale e l'apprendimento tramite il *learning by doing*. Come si è visto in precedenza, oltre la metà del panel di imprese intervistate ha realizzato, nell'ultimo quinquennio, interventi in materia di economia circolare (il 51,3%) e azioni volte a migliorare il contesto lavorativo (il 52,1%); il 44,5% ha posto in essere misure di efficientamento energetico; il 35% azioni volte a potenziare il radicamento sul territorio. È questo il modo in cui sono stati appresi percorsi e processi virtuosi verso la sostenibilità.

Sapere e saper fare avanzano in maniera armoniosamente correlata. Scienza e tecnica si pongono l'una al servizio dell'altra. Così, in modo spontaneo ma non improvvisato, ha preso forma il modello italiano di sviluppo sostenibile, radicato in una conoscenza antica e proiettato con visione e determinazione creatrici verso un futuro da conquistare.

## Conclusioni

I risultati di questo studio forniscono una prima - sia pur parziale - risposta ad una domanda che nell'ultimo anno si è fatta pressante: a fronte dell'attuale crisi energetica e delle tante incertezze che caratterizzano il quadro economico e geopolitico, la transizione ecologica subirà un rallentamento o un'accelerazione? La risposta è parziale perché le variabili in gioco sono tante e di difficile interpretazione; possiamo però prendere atto, anche con un certo sollievo, che i soggetti produttivi, finanche quelli di piccole e piccolissime dimensioni, rimangono convinti della necessità di un loro ruolo attivo nella transizione in corso. Una necessità, peraltro, che si sposa con il desiderio di cogliere le opportunità che si generano da una maggiore sostenibilità dei loro processi produttivi.

A questo riguardo, l'indagine evidenzia che i tre quarti circa delle piccole imprese intervistate si percepiscono pienamente "parte in causa" nel processo di cambiamento. Difficile dunque continuare a rappresentarle come i "granelli" di un mondo pulviscolare che si sente estraneo alle grandi istanze globali di interesse collettivo, delle quali sono ben altri a doversi occupare.

Adirittura otto imprese su dieci ritengono che nel mondo del prossimo futuro non ci sarà spazio per chi non sarà in grado o non vorrà coltivare la dimensione della sostenibilità nelle sue diverse accezioni, ambientali ma anche sociali. A ben vedere è più o meno quello che tutti pensano per quanto concerne la digitalizzazione dei processi produttivi. Non a caso, digitale e transizione ecologica sono i due "cuori pulsanti" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

C'è da dire che il grande motore di questa convinzione diffusa tra le imprese non si alimenta di un carburante ideologico, tutt'altro. Quelli che sono in gioco sono soprattutto interessi reali: il contenimento dei costi di approvvigionamento di energia e materie prime, innanzitutto, ma anche la possibilità di ridurre la spesa per la gestione dei rifiuti; viene inoltre rimarcato il delta positivo di reputazione, ossia la condizione indispensabile per consolidare un mercato che tende ad evolvere e a qualificare le sue richieste; infine, la costruzione delle pre-condizioni per continuare a far parte di filiere trainate da soggetti di grandi dimensioni che sempre più si muovono in un quadro di regole più stringenti sul fronte della rendicontazione non finanziaria e sono sempre più attente alla qualità ambientale e sociale delle forniture.

Quello che forse le piccole imprese non hanno ancora completamente compreso è che, in prospettiva, opportunità interessanti potranno dischiudersi anche sul fronte di un accesso selettivo al credito, a bandi pubblici orientati al *green procurement*, ad incentivi e sostegni destinati a chi vuole cambiare investendo in sostenibilità. E naturalmente la condizione abilitante per partecipare a questi processi sarà la misurazione del proprio livello di sostenibilità e dei risultati ottenuti. Al momento non si rileva grande partecipazione né grande interesse per strumenti quali auditing, indicatori, certificazioni, reportistica. Su questo fronte devono certamente aumentare la consapevolezza e la conoscenza, perlomeno a livello di base. La strada maestra è la formazione, ancora poco praticata dalle imprese anche perché ritenuta troppo teorica e poco rispondente ai loro fabbisogni specifici. Si tratta di un terreno che può essere molto produttivo, e sicuramente le associazioni di categoria sono i soggetti più indicati per “ararlo in profondità”, anche perché possono parlare un linguaggio comprensibile e sintonico con i loro abituali interlocutori.

Più in generale il gap che le piccole imprese scontano non risiede nella consapevolezza di quanto sia necessario abbracciare la sostenibilità quanto piuttosto nella difficoltà di agire attraverso azioni e interventi concreti. Un ritardo che pertanto è determinato dall'assenza di strumenti e di un contesto in grado di favorire la transizione ecologica delle imprese più piccole.

In sintesi, le piccole imprese sono in cammino, preoccupate ma contemporaneamente incuriosite da tutto ciò che possono fare abbracciando il nuovo paradigma. Certamente non sono disposte, per aumentare la loro sostenibilità, a passare per le “forche caudine” di processi eccessivamente burocratizzati. Su questo fronte potremmo dire che... “hanno già dato”. Si attendono invece una “soglia bassa” di accesso all'innovazione e al cambiamento in genere, basata su semplificazione delle procedure e su misure incentivanti là dove gli investimenti richiesti sono di importo significativo rispetto al loro volume d'affari. Si attendono inoltre “coerenza sistemica”: non c'è niente che possa spegnere gli entusiasmi e la voglia di partecipare dei singoli soggetti come un contesto contraddittorio incapace di riconoscere e premiare i virtuosi e di mettere mano alle criticità penalizzanti e demotivanti che pure ancora esistono.

La grande consapevolezza e disponibilità a mettersi in gioco che l'indagine ha rivelato è un segnale forte da inviare al decisore pubblico, soprattutto per il momento storico nella quale viene registrata. I milioni di micro e piccole imprese

di questo paese che vogliono far pratica concreta di sostenibilità rappresentano un grande potenziale sia pure in buona parte ancora inespresso. L'attivazione di questo "capitale inagito" sarebbe certamente uno dei viatici migliori verso gli obiettivi generali di sostenibilità dei processi produttivi e verso la transizione ecologica della società.











