

# LA SOSTENIBILITÀ VISTA CON LALENTE DELLA CONSULENZA

Occuparsi di responsabilità sociale di impresa è un mestiere non facile, anche perché è in continua evoluzione. Farlo per conto di altri lo è ancora meno: è il ruolo svolto dai consulenti di Csr, che traducono le idee di sostenibilità delle aziende in azioni concrete. Oggi ne parliamo con Teresa Agovino e Cecilia Razzetti, entrambe ingegnere ambientali; Agovino è consulente di turismo sostenibile e fondatrice di Faroo, mentre Razzetti è principal consultant di Erm nella divisione M&A per il settore finanziario.

Pierfilippo Maggioni  
Csr specialist Manageritalia

**Come sta evolvendo il mondo della Csr in questi ultimi anni?**

**Siamo più sensibili verso la sostenibilità?**

→ Cecilia Razzetti

«Gli ultimi anni ci hanno messo di fronte a una serie di sfide sociali, economiche e ambientali interconnesse tra loro, nessuna delle quali può essere affrontata in modo isolato. Questo, oltre alla nascita di fenomeni mediatici come Fridays for Future, ha fatto sì che il contesto regolamentare a livello europeo, le aziende e i singoli cit-

tadini siano effettivamente diventati più sensibili riguardo alle tematiche della sostenibilità. Soprattutto le aziende sono passate da un approccio difensivo a uno proattivo o, addirittura, competitivo. Per le grandi imprese la sostenibilità è sempre più oggetto di piani aziendali strutturati e nell'elenco delle priorità è passata in poco tempo da *nice to have* a *must have*».

→ Teresa Agovino

«Anche la pandemia ha fatto da booster a questi temi: le aziende,



**Teresa Agovino**, ingegnere ambientale, consulente di turismo e fondatrice di Faroo.



**Cecilia Razzetti**, principal consultant di Erm nella divisione M&A per il settore finanziario.

**Teresa Agovino e Cecilia Razzetti** sono ambassador del Sustainability & Circular Economy Lab, il progetto siglato da Manageritalia Emilia Romagna e Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università di Bologna nel 2020 per promuovere le strategie di sostenibilità e la circular economy. Gli obiettivi principali sono sviluppare e pubblicare progetti di ricerca applicata, attivare corsi di formazione, webinar e workshop che vedano coinvolti i manager in tavoli di lavoro comune con il mondo accademico, i centri di ricerca, gli hub di innovazione. C'è poi ampio spazio per i giovani neo laureati e laureandi interessati a intraprendere un percorso lavorativo in questi campi. Con Lab Ambassador si fa informazione, cultura e storytelling di best practice manageriali e imprenditoriali.

oltre ad accrescere il proprio interesse verso la sostenibilità ambientale e sociale, hanno dovuto ricercare delle modalità non usuali per dare forma alla propria Csr e coinvolgere i dipendenti non fisicamente presenti nello stesso ufficio».

**Di cosa si occupa un consulente di sostenibilità? In cosa consiste il suo lavoro quotidiano?**

→ **Teresa Agovino**

«Il mio lavoro consiste nel certificare la sostenibilità di strutture

turistiche e operatori del settore. Sono anche la fondatrice di Faroo, il primo sustainable tour operator per aziende dove organizziamo team building che influenzano positivamente il territorio e le comunità locali. Con Faroo ogni azienda può così perseguire la sua Csr in maniera innovativa, offrendo ai dipendenti la possibilità di praticare davvero la sostenibilità e di conoscere l'impatto che viene generato dalle proprie azioni: a team building terminato, infatti, viene rilasciato l'attestato di sostenibili-

tà che certifica i kg di Co<sub>2</sub> risparmiati, le persone coinvolte, le ore di formazione sul campo erogate e altri indicatori di sostenibilità ambientale e sociale. È un vero e proprio circolo virtuoso che fa del bene agli operatori turistici, alle aziende e all'ambiente».

→ **Cecilia Razzetti**

«Lavoro come principal consultant nella divisione M&A per il settore finanziario in Erm, società di consulenza per la sostenibilità. Negli ultimi anni l'azienda ha fatto significativi investimenti per



**«Chi lavora nel turismo nota chiaramente l'attenzione sempre maggiore dei consumatori verso la digitalizzazione dei viaggi e la sostenibilità degli operatori turistici. Sono trend interessanti, ma necessitano di un percorso abbastanza lungo per esplicitarsi appieno»**

*Teresa Agovino*

costruire capacità e competenze a supporto delle esigenze dei clienti nella transizione verso la decarbonizzazione. Collaboriamo con aziende ad alta intensità energetica che svolgono un ruolo importante nello sviluppo socio-economico a livello globale, regionale e locale: alcuni dei nostri clienti, ad esempio, hanno contribuito a ga-

rantire l'accesso all'energia in tutto il mondo. Le realtà che affianchiamo però sono attive in settori molto diversi tra loro: il percorso verso un'economia a basse emissioni di carbonio cambia molto da settore a settore».

**Quali sono i trend di settore?**

→ **Teresa Agovino**

«Chi lavora nel turismo nota chiaramente l'attenzione sempre maggiore dei consumatori verso la digitalizzazione dei viaggi e la sostenibilità degli operatori turistici. Sono trend interessanti, ma necessitano di un percorso abbastanza lungo per esplicitarsi appieno: snellire e digitalizzare i processi di acquisto e la fruizione dei servizi turistici esige un lavoro congiunto da parte di PA, operatori turistici e territori. Tutti gli attori coinvolti dovrebbero inoltre cooperare: gli stakeholder pubblici incentivando gli operatori turistici a una sempre mag-

giore sostenibilità; gli operatori turistici modificando o virando i propri business, tenendo conto degli impatti negativi del turismo sull'ambiente e le comunità sociali; i consumatori scegliendo destinazioni e servizi sulla base dell'attenzione e del rispetto di territori e persone. Bisogna generare un circolo virtuoso in cui tutti sono protagonisti».

→ **Cecilia Razzetti**

«Il 2021 ha visto un incremento significativo della consapevolezza e della portata delle iniziative aziendali, civili e governative. Questo slancio sta continuando anche nel 2022: notiamo infatti un'attenzione ancora maggiore sui macro-trend che riguardano il clima e l'ambiente. Governi e investitori lavoreranno sempre più allo sviluppo di strategie climatiche e ambientali e obbligheranno le aziende a divulgare i propri rischi climatici. I criteri di valutazione delle aziende saranno quindi sempre più stringenti e legati alla riduzione delle emissioni e allo sviluppo di catene di fornitura realmente sostenibili».

**Perché a un'azienda conviene investire in responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità?**

→ **Teresa Agovino**

«Davvero per tantissime ragioni. Non è solo una questione ambientale, sociale ed economica: investire in Csr significa rispondere all'esigenza individuale e colletti-

va, sempre più sentita, di fare del bene».

→ **Cecilia Razzetti**

«A questo mi sento di aggiungere le motivazioni inevitabilmente legate agli aspetti socio-economici. L'integrazione dei criteri Esg nella gestione di un'azienda può portare valore all'organizzazione attraverso la performance finanziaria, l'accesso al credito, l'impegno e la fidelizzazione dei dipendenti, la reputazione del marchio e il posizionamento in termini di rating Esg: ridurre il consumo di risorse significa anche risparmiare denaro; le nuove regole di quotazione titoli in Borsa, ma anche le pressioni normative e quelle di concorrenti, consumatori e investitori richiedono ormai certificazioni di sostenibilità sempre più esigenti e anche la sensibilità dei lavoratori per questi temi è in aumento: un'azienda che vuole attrarre e trattenere talenti non può più non investire in Csr.

**Pubblico e privato possono collaborare per raggiungere un obiettivo comune?**

→ **Teresa Agovino**

«Assolutamente sì. Anzi, devono allenarsi a farlo sempre di più e in maniera sempre più propositiva e costruttiva. Non parlo solo di partenariati pubblico-privati, ma anche di percorsi di co-creazione e co-partecipazione nell'ambito di tutti quei processi che coinvolgono più stakeholder e che necessi-

tano di più voci per una corretta ideazione».

→ **Cecilia Razzetti**

La normativa europea ha un ruolo fondamentale nell'introduzione dei principi di sostenibilità nella gestione d'impresa. Il ruolo dei legislatori e degli organi di controllo pubblici è fondamentale per creare un contesto omogeneo e trasparente per il perseguimento di obiettivi Esg. D'altro canto, il continuo confronto con le diverse categorie d'impresa è fondamentale per la definizione di linee guida tecniche e pragmatiche adattabili a ciascun settore».

**Csr e sostenibilità: come capire quando è solo un'operazione di marketing?**

→ **Teresa Agovino**

«Senza dubbio partirei dalla comunicazione e dalle modalità utilizzate: messaggi troppo altisonanti, spesso privi di significato e che fanno ricorso a slogan a effetto, dovrebbero essere i primi segnali di allarme. A questo aggiungerei la mancanza di corrispondenza tra quanto dichiarato e quanto fatto e l'assenza di una reale mission e partecipazione umana al tema della sostenibilità».

→ **Cecilia Razzetti**

«Un buon indicatore è anche lo sviluppo di un'unica strategia che incorpori i principi Esg nel core business e fornisca una tabella di marcia per la creazione di valore per l'azienda e i suoi stakeholder.

Un percorso di sostenibilità inizia con l'analisi dei temi rilevanti per l'azienda, in base ai quali stabilire le aree d'azione e gli obiettivi di miglioramento più significativi che l'azienda può perseguire in base alla propria tipologia di attività e al contesto in cui opera. L'implementazione della strategia di sostenibilità deve essere controllata attraverso parametri analizzati periodicamente duran-

---

**«Un percorso di sostenibilità inizia con l'analisi dei temi rilevanti per l'azienda, in base ai quali stabilire le aree d'azione e gli obiettivi di miglioramento più significativi che l'azienda può perseguire in base alla propria tipologia di attività e al contesto in cui opera»**

*Cecilia Razzetti*

---

te tutto l'esercizio, analogamente agli indicatori di risultato economico d'impresa. La fase di rendicontazione delle prestazioni di sostenibilità può certamente fornire materiale interessante per la divisione marketing, le cui comunicazioni rappresenteranno tuttavia la punta dell'iceberg di un processo profondo, insito nella governance dell'azienda».