

**Alessandro Lai
Riccardo Stacchezzini
Francesca Rossignoli
Mariella Colantoni**

**PERCORSI
DI SOSTENIBILITÀ**

**L'esperienza delle imprese
mantovane**

La ricerca è stata svolta con il supporto di:



**Alessandro Lai
Riccardo Stacchezzini
Francesca Rossignoli
Mariella Colantoni**

**PERCORSI
DI SOSTENIBILITÀ**

**L'esperienza delle imprese
mantovane**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835183839

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

INDICE

Presentazione	pag.	9
----------------------	------	---

Introduzione	»	11
---------------------	---	----

Parte prima – Il disegno della ricerca

1. Le interviste e il questionario	»	25
1.1. Il <i>modus operandi</i> del gruppo di ricerca	»	25
1.2. Le interviste	»	26
1.3. La struttura del questionario	»	28
1.3.1. La cultura della sostenibilità	»	29
1.3.2. L'attenzione all'ambiente	»	30
1.3.3. L'attenzione alle persone e alla comunità	»	32
1.3.4. La governance della sostenibilità	»	34
1.4. I soggetti intervistati	»	35
2. Le imprese analizzate	»	37
2.1. Premessa	»	37
2.2. I settori di appartenenza	»	37
2.3. Le principali grandezze economico-finanziarie	»	39

Parte seconda – Le dimensioni della sostenibilità

3. La cultura della sostenibilità	»	45
3.1. Premessa	»	45

3.2. Il significato di sostenibilità	pag.	45
3.3. L'attenzione alla sostenibilità	»	47
3.4. Gli obiettivi e la comunicazione	»	48
3.5. Le certificazioni	»	50
3.6. Lo <i>stakeholder engagement</i>	»	51
4. L'attenzione all'ambiente	»	55
4.1. Premessa	»	55
4.2. La rilevanza dei temi ambientali	»	55
4.3. Le iniziative ambientali	»	57
4.4. Dettaglio delle iniziative assunte riguardo ai singoli temi ambientali analizzati	»	60
4.4.1. Materiali	»	60
4.4.2. Energia	»	62
4.4.3. Acqua	»	63
4.4.4. Biodiversità	»	65
4.4.5. Emissioni	»	66
4.4.6. Rifiuti	»	68
5. L'attenzione alle persone e alla comunità	»	71
5.1. Premessa	»	71
5.2. La rilevanza dei temi sociali	»	71
5.3. Le iniziative sociali	»	74
5.4. Dettaglio delle iniziative assunte riguardo ai singoli temi sociali analizzati	»	75
5.4.1. Benessere dei lavoratori	»	75
5.4.2. Salute e sicurezza sul lavoro	»	79
5.4.3. Diversità, inclusione e pari opportunità	»	81
5.4.4. Formazione e sviluppo del personale	»	83
5.4.5. Rispetto e coinvolgimento delle comunità locali	»	84
5.4.6. Salute e sicurezza dei consumatori	»	86
6. La governance della sostenibilità	»	89
6.1. Premessa	»	89
6.2. La composizione dell'organo di governo	»	89
6.3. Le politiche di remunerazione	»	93
6.4. L'adozione di codici di comportamento e la gestione dei rischi aziendali	»	94
6.5. I referenti della sostenibilità	»	97
6.6. Il governo della catena del valore	»	99

6.6.1. Le richieste ai fornitori	pag.	100
6.6.2. Le richieste dei clienti	»	102
7. Una visione di sintesi delle dimensioni della sostenibilità	»	105
7.1. Premessa	»	105
7.2. La cultura della sostenibilità	»	105
7.3. L'attenzione all'ambiente	»	106
7.4. L'attenzione alle persone e alla comunità	»	107
7.5. L'attenzione alla <i>governance</i>	»	109
7.6. Un'analisi comparativa dei temi ESG	»	110
7.7. Un confronto tra piccole, medie e grandi imprese	»	114
 Parte terza – I comportamenti tipici		
8. Un'analisi per <i>cluster</i> delle aziende mantovane	»	121
8.1. Premessa	»	121
8.2. Introduzione all'analisi per <i>cluster</i>	»	121
8.3. I <i>cluster</i>	»	124
8.3.1. Gli “Apprendisti”	»	125
8.3.2. Gli “Emergenti”	»	134
8.3.3. I “Pionieri”	»	144
8.4. Una visione di sintesi dei risultati della <i>cluster analysis</i>	»	153
 Allegato 1 – Tavola di confronto dei comportamenti tipici nei <i>cluster</i>	»	159
 Conclusioni	»	163

PRESENTAZIONE

L'implementazione della sostenibilità pone interrogativi concreti a organizzazioni, professionisti e comunità locali.

Questo volume presenta i risultati di uno studio realizzato sul territorio mantovano da un gruppo di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università di Verona, nell'ambito del progetto “Mantova Sostiene il Futuro” sostenuto da un *network* di studi professionali.

Attraverso oltre cento interviste, la ricerca indaga su come le imprese mantovane interpretino e attuino la sostenibilità nelle sue tre dimensioni – ambientale, sociale e di governance –, mettendo in luce sfide, progressi, perplessità e ritardi. Ne emerge un quadro articolato: se quasi tutte le imprese attribuiscono rilievo ai temi ambientali, i profili sociali e di governance sono spesso percepiti come “già soddisfatti” o marginali. Alcune realtà hanno intrapreso percorsi strutturati e integrati, mentre altre dichiarano intenzioni ancora prive di concreta attuazione. L'analisi per *cluster* rafforza questa percezione, distinguendo tra diverse tipologie di imprese, identificate come “apprendisti”, “emergenti” e “pionieri” della sostenibilità.

Il volume non si limita a fotografare lo stato dell'arte, ma offre anche chiavi di lettura utili per comprendere come le imprese si stiano preparando alla sfida della rendicontazione di sostenibilità, spinta dall'avanzare della regolamentazione e dalla necessità di legittimarsi agli occhi degli *stakeholder*. La ricerca si configura così come un contributo prezioso per imprenditori, professionisti e *policy maker* che vogliano orientarsi in un contesto di cambiamento culturale e organizzativo ormai ineludibile.

Verona, settembre 2025

Alessandro Lai
Riccardo Stacchezzini
Francesca Rossignoli
Mariella Colantoni

INTRODUZIONE

La ricerca condotta su impulso dell'Osservatorio "Mantova Sostiene il Futuro" (MSF) si è svolta in un contesto temporale – quello relativo ai primi mesi dell'anno 2023 – che rappresenta uno spartiacque fra due epoche diverse.

Se è vero infatti che la pressione sui temi ambientali (e sociali) ha trovato un rafforzamento a partire proprio dal 2015, con la stipula dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e con la definizione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (in inglese, *Sustainable Development Goals*, spesso citati tramite l'acronimo SDGs) alle Nazioni Unite, è altresì vero che, in un tempo immediatamente successivo al 2015, in quegli anni non era intuitivo percepire l'impegno richiesto alle imprese né quello che potesse riguardare le singole persone sui temi della sostenibilità: la denominazione degli SDGs faceva pensare che la responsabilità nel perseguire tali obiettivi fosse da ascrivere alle istituzioni pubbliche, alla politica, non ai singoli cittadini né alle imprese.

Forse con un pensiero un po' ipocrita, o forse anche con una malcelata convenienza individualistica, molti cittadini e imprenditori attendevano cambiamenti provenienti da fuori, più che farsi carico di dover essere essi stessi attori di cambiamenti. Così si guardava alle azioni che i decisori internazionali, nazionali, regionali o locali erano in grado di assumere, magari stigmatizzando l'inoperosità di qualcuno, senza però che ciò potesse portare – su un piano generale – ad un coinvolgimento più convinto a livello individuale o di singola entità organizzativa. Accanto a queste posizioni prevalenti, vi erano peraltro alcune realtà aziendali che avevano intuito il rilievo che i temi della sostenibilità avrebbero avuto e si stavano attrezzando a dovere, sia dal punto di vista delle azioni da svolgere, sia dal punto di vista della relativa rendicontazione.

La generalizzata situazione di attesa e di diffidenza nei confronti di queste tematiche – a parte i “pionieri” della sostenibilità di cui sopra – è stata progressivamente superata per effetto di due circostanze che hanno agito in modo complementariamente dirompente.

La prima fa riferimento al movimento che, a partire dal terzo trimestre 2018, ha scosso il mondo giovanile e ha accelerato l’attesa di un necessario cambiamento nei comportamenti. Il rilievo mediatico delle posizioni espresse da Greta Thunberg a tutela dell’ambiente, con particolare attenzione al contenimento delle emissioni di anidride carbonica, ha prodotto infatti numerosi effetti quali: a) la percezione di una responsabilità collettiva in ordine a temi fino a quel momento vissuti come “lontani” o “di altri”; b) un’accelerazione nella sensibilità a cambiamenti da parte delle giovani generazioni, che in modo naturale, quasi “nativo” si potrebbe dire, da tempo avevano assunto modelli di vita più sostenibili.

La sequenza ininterrotta di iniziative riportate dai media ha fatto, del periodo compreso tra la fine del 2018 e l’inizio del 2020, un arco di tempo bastevole a favorire, se non un mutamento di mentalità, almeno un pensiero più attento a questioni per lo più fino ad allora disattese o considerate con fatica.

La seconda circostanza fa riferimento al successivo irrompere della pandemia a partire dai primi mesi del 2020 con influenza su aspetti coesenziali ai paradigmi della sostenibilità.

Innanzitutto, vi è stata una sorta di estensione di quanto visto più sopra (anche per logica *consecutio* temporale) con riguardo all’ambiente: la pandemia è stata talora riconnessa, a torto o a ragione, a un’alterazione dell’equilibrio ambientale per mano dell’uomo e dunque all’esito dei processi degenerativi ai quali ciascuno concorre.

Inoltre, la pandemia ha rivoluzionato le condizioni sociali di sviluppo dell’attività umana, con violenti impatti e implicazioni di tipo relazionale e organizzativo, per certi aspetti inimmaginabili fino al tempo antecedente ad essa. Ne è conseguita l’apertura a sistemi di lavoro che diversamente avrebbero impiegato molto tempo ad affermarsi: lo *smart working*, il distanziamento, l’attenzione alle esigenze familiari conseguenti alle malattie, la ridefinizione degli spazi, degli ambienti e dei luoghi di lavoro, l’opportunità di vedere, per molte imprese, le singole abitazioni dei lavoratori dipendenti come una sorta di estensione proprio di quei “luoghi di lavoro”. Ciò unitamente al rafforzamento delle relazioni a distanza, all’insorgere delle “*call*” fra colleghi, all’accresciuta sostituzione di documenti cartacei con altri aventi consistenza anche solo digitale, alla rilevanza dell’interconnessione di tutti gli spazi *endo* ed *extra* aziendali, ivi comprese le abitazioni,

molte delle quali non erano ancora attrezzate a sopportare il flusso di dati richiesto da tutti i componenti delle famiglie.

Queste evoluzioni si sono manifestate durante la pandemia: inizialmente si pensava che si trattasse di cambiamenti non strutturali e temporanei. Ma si è capito poi che esse avrebbero prodotto effetti sistematici e duraturi.

Il 2021 e il 2022 sono stati ancora caratterizzati da timori diffusi sul piano del ritorno a una normalità che si pensava fosse difficile da raggiungere, con la conseguenza che il procrastinarsi di attenzioni ambientali e sociali risentiva di queste incertezze e di queste paure.

Proprio in quegli anni si vedono con sempre maggiore diffusione rendiconti – comunque chiamati: ambientali, sociali, di sostenibilità, non finanziari e riferiti agli esercizi 2020 e 2021 in cui la pandemia aveva manifestato la propria forza dirompente – che incorporano al proprio interno la considerazione degli SDGs, nel senso che alcune imprese cominciano a mostrarsi convinte che non sia di altri, dei politici *in primis*, la responsabilità di cambiare e salvaguardare le condizioni ambientali e sociali, ma che tutto questo passi attraverso la loro forza e la loro operatività, quella dei loro lavoratori, dei loro *manager* e della loro *governance*.

I siti di alcune imprese e di alcune organizzazioni iniziano così ad animarsi dei colori degli SDGs, che diventano familiari, se non ad un pubblico diffuso, quantomeno agli “addetti ai lavori”. Tali siti si popolano talvolta di alcune metriche di misurazione che le imprese iniziano ad approntare proprio sul fronte ambientale e sociale. Non si tratta certo di un fenomeno dilagante, ma eloquentemente significativo.

E non è certo la forza della rendicontazione obbligatoria imposta dal D.Lgs. 254/2016, in attuazione della Direttiva NFRD, ad aver creato una sensibilizzazione maggiore, posto che essa ha interessato un numero esiguo di imprese (quelle di interesse pubblico con più di 500 dipendenti) e che il suo impatto in Italia è del tutto marginale (poco più di 200 entità, comprese quelle che lo hanno redatto in modo volontario), a differenza che in Europa, dove si contano già 11.000 imprese che ne sono assoggettate. Nella provincia di Mantova la redazione da parte delle imprese obbligate, pur presenti, passa praticamente inosservata.

Gli stessi professionisti della rendicontazione (in particolare i Dottori commercialisti e gli Esperti contabili) sembrano essere estranei alle nuove esigenze, come attesta anche un’importante ricerca compiuta da Nomisma su un campione significativo di Studi professionali italiani.

In tale contesto, nell’ottobre 2022, arriva una scossa inaspettata: un intero convegno nazionale di due giorni a Bologna – il primo di una nuova consiliatura del CNDCEC – dedicato interamente alla sostenibilità e

alla sua rendicontazione. Anche chi fosse distratto non poteva non provare quantomeno una certa curiosità.

Nonostante tale importante iniziativa, la maggior parte dei professionisti della rendicontazione continua(va) a ritenere che la sostenibilità sia (fosse) questione di altri, sostanzialmente perché esogena all'impostazione culturale della professione contabile: non riguarda (se non assai limitatamente) valori monetari, non si rifà a modelli funzionali alla determinazione del capitale né economico né di funzionamento, anche se può avere impatto sul valore d'impresa, non è riconducibile a modelli di bilancio tradizionalmente derivanti dal sistema di valori abitualmente raccolti nei sistemi informativi aziendali, né attiene ad ambiti fiscali coessenziali alla professione e nemmeno riflette decenni di transizione italiana dei corsi impartiti nelle Facoltà e nei Dipartimenti di area economica e, più in particolare, di Economia aziendale e Management.

Eppure, nell'indagine compiuta da Nomisma, accanto a un 26% di professionisti che vengono qualificati come "inconsapevoli" della tematica perché la consideravano non importante e non strategica, e accanto ad un 30% qualificati come "incerti", in quanto la ritenevano importante ma non strategica, Nomisma rilevava la presenza di un 44% di professionisti "sentinelle": essi dichiaravano una certa curiosità per le tematiche della sostenibilità e ne condividevano l'importanza, pur non avendo contezza della tematica, ma manifestando comunque un potenziale interesse verso la stessa. Certamente qualcosa si stava muovendo se – in precedenza – anche il Convegno di fine settembre/inizio ottobre 2021 indetto dalla "Unione Giovani Dottori Commercialisti" a Reggio Calabria aveva dedicato un ampio (e inaspettato) spazio alla sostenibilità.

L'interesse da parte di professionisti e imprese cresce poi tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023 per effetto di due circostanze. La prima fa riferimento alla frequenza accresciuta con la quale negli ambienti professionali e di impresa viene data notizia dell'avanzamento nella predisposizione dei principi ESRS dell'EFRAG che, dopo la prima presentazione in bozza nell'aprile 2022, trovano già una bozza avanzata, pressoché definitiva, a novembre 2022, un mese prima che la direttiva CSRD venga approvata e pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della Unione Europea, cosa – anche questa – non affatto scontata.

La seconda è di segno opposto: nella primavera del 2023, la conoscenza dell'ampiezza e della pervasività dei principi predisposti dall'EFRAG mette una certa preoccupazione ad alcuni imprenditori in Europa, in particolare a quelli dei grandi paesi (Francia e Germania), e prende avvio così un movimento che inizia a manifestare resistenza alle nuove impostazioni che l'Europa si accinge a proporre.

Ci si rende conto che la predisposizione di bilanci di sostenibilità porta indubbe complessità, sia sul fronte della raccolta dei dati, sia sul fronte della *disclosure* che, supportata da nuovi e analitici standard di rendicontazione, potrà distaccarsi – in modo gradualmente sempre più evidente – dalla possibilità di una narrazione clemente verso le proprie istituzioni, se non di un vero *greenwashing*. In fondo, molti degli esempi di rendicontazione che le imprese minori proponevano, soprattutto sui propri siti, quando non accompagnate dal rispetto di alcuni dei set di standard allora disponibili (per tutti, i GRI), portavano a narrazioni focalizzate soltanto su alcuni aspetti dell'acronimo ESG, prevalentemente quelli raffigurati dalla “E”, quasi a dare una risposta alle pressioni dei media e dei clienti.

Ma l'introduzione di standard riduce la discrezionalità, richiede una completezza maggiore (sebbene soggetta ad analisi di materialità), trasforma la narrazione solo “dall'interno” in un necessario confronto con gli *stakeholder*, si accompagna a forme di *assurance* (revisione) che, sebbene previste inizialmente nella forma “limitata”, tendono progressivamente ad estendersi di mano in mano che la cultura della sostenibilità si diffonde e richiede ampie garanzie sul fatto che i processi di accertamento e misurazione delle variabili rilevanti siano controllati e suscettibili di dare informazioni attendibili.

A ciò si aggiunge il fatto che, molto di frequente, l'enfasi posta dai *media* alle condizioni di rendicontazione determina una certa confusione, nel mondo imprenditoriale, fra: *a*) i processi che portano a comportamenti più sostenibili e, *b*) le esigenze (o gli obblighi e le opportunità) di rendicontazione. Certamente le seconde presuppongono i primi, e sono appunto questi sui quali si focalizza l'attenzione imprenditoriale, quasi che la rendicontazione possa discenderne in modo quasi automatico. Diversamente, per i professionisti, l'estraneità dei processi che portano ad una maggiore sostenibilità dalla loro cultura prevalente rende più astratta la comprensione della rendicontazione e determina un accrescimento del potenziale rigetto nei confronti di questa.

Le preoccupazioni indotte dall'insieme delle circostanze sopradette spiega perché proprio nel marzo 2023 la Commissione dell'Unione europea non abbia potuto ignorare il sentimento di preoccupazione e di resistenza che si stava levando da più parti. Forse non dall'Italia, dove – anche per il tessuto industriale che connota il nostro Paese – non ci si era resi conto del tutto del carico di complessità indotto dalla proposta rendicontazione futura. Invero, molte imprese dell'Europa centrale temevano che la nuova normativa portasse a un aggravio di costi tali da ridurre la competitività delle imprese nei confronti dei concorrenti fuori Europa, e comunque ad

un aggravio di oneri amministrativi. La Commissione, lungi dal tornare indietro sulla strada già percorsa o dal rinviare *sine die* l'entrata in vigore gli obblighi di rendicontazione in corso di predisposizione, ha comunque assicurato che, fermo restando il *dies a quo* degli stessi come inizialmente convenuto, si poteva immaginare una certa gradualità (facoltativa) della rendicontazione di alcuni aspetti, con ciò permettendo alle imprese di darsi il tempo per entrare progressivamente in questo nuovo *mood*.

I *media* europei e anche italiani hanno dato conto di questa nuova annunciata posizione della Commissione europea, che nel frattempo, avuto riguardo al tessuto imprenditoriale di alcuni Paesi, chiedeva all'EFRAG un sostanziale rispetto dei tempi per quanto riguarda i principi per le imprese piccole e medie (sia per quelle obbligate dalla Direttiva in quanto quotate, sia per quelle che avrebbero potuto rendicontare la propria sostenibilità in modo volontario), mentre lasciava all'EFRAG un tempo maggiore per la predisposizione degli standard settoriali, in ogni caso già annunciati.

È questo il contesto sociale e culturale in cui l'indagine sulla sostenibilità delle imprese mantovane è stata condotta, tenendo conto innanzitutto dell'opportunità di dare continuità alla precedente ricerca compiuta dall'Osservatorio "Mantova Sostiene il Futuro" con riferimento agli anni 2019-2020 e pubblicata nel volume "Le Società di Capitali e le Società Cooperative Mantovane", Grafiche Castello, Viadana (MN), marzo 2022.

L'indagine relativa al 2020, la cui metodologia e i cui esiti sono contenuti alle pagine 40-45 del volume (dopo che da p. 29 a p. 40 dello stesso si sono chiarite le condizioni di contesto legislativo e regolamentare, anche *de jure condendo*), aveva presupposto alcune scelte di fondo:

- l'esclusione dal campione delle società i cui bilanci 2020 mostravano indici di redditività e di indebitamento inferiori rispetto alla media del settore di attività;
- la predisposizione di una *check list* da compilare in incontri *ad hoc* con le aziende che avevano aderito all'indagine (oltre 100) ovvero un questionario essenziale, compilabile *online* e strutturato in modo da semplificare la risposta (prevalentemente di tipo sì/no), così da non richiedere indagini complesse all'interno delle unità indagate, premettendo invece di "scremare", *prima facie*, le realtà aziendali che già avevano imboccato una strada della sostenibilità da quelle che invece si posizionavano in modo ancora distante da queste tematiche. La predisposizione del questionario ha inteso semplificare i tempi di risposta, cosa rilevante soprattutto per le società più piccole, certamente non ancora strutturate riguardo a profili indagati.

Il contesto in cui l'Osservatorio Mantova Sostiene il Futuro si è mosso nella precedente ricerca aveva fatto riferimento a un campione di realtà aziendali di cui nessuna era assoggettata obbligatoriamente all'approvazione della DNF per effetto della Direttiva NFRD implementata in Italia con il D.Lgs. 254/2016, mentre veniva segnalato nel volume predisposto dall'Osservatorio che 2 società avevano volontariamente redatto la DNF e 5 avevano anche redatto un bilancio di sostenibilità. Da un primo riscontro, fondato sulle osservazioni in allora disponibili, emergeva che ben 31 società (pari al 3,8% del totale) sarebbero state assoggettate alla futura rendicontazione prevista dalla CSRD.

I risultati ottenuti dai questionari predisposti per la ricerca relativa al 2020 sono stati analizzati assegnando una sorta di “patente” di “sostenibilità” a comportamenti positivi aziendali sui temi E, S e G. Per qualificare tali comportamenti come “sostenibili”, gli estensori del rapporto hanno assunto una soglia di risposte positive alle domande del questionario in misura almeno pari al 60% del punteggio massimo per ciascuna delle tre componenti ESG.

L'analisi dei dati faceva emergere che una parte delle società esaminate si è dimostrata attenta alle sole questioni “E”, altre alle sole problematiche “S”, alcune alle accoppiate “ES”, “EG” e “SG”, ma relativamente poche a tutti e tre gli ambiti “ESG”. Solo il 14,2% del campione infatti, pari a 15 società, corrispondenti ad imprese che venivano identificate compiutamente “sostenibili” alla luce della metodologia adottata: di queste, 1 apparteneva alla categoria delle imprese fino a € 25 milioni di fatturato, 4 alla categoria da € 25 a € 50 milioni, 10 alla categoria di imprese con oltre € 100 milioni di fatturato.

Fra gli ulteriori risultati delineati dall'indagine precedente, sono significativi anche altri aspetti evidenziati a p. 45 del volume e che sono riconducibili al fatto che:

- le imprese di tutte le classi dimensionali avevano risposto in modo omogeneo ai questionari;
- i risultati parziali confermavano una maggiore attenzione delle imprese alle tematiche *green* (ambientali) mentre ancora disattesa è l'attenzione alla sostenibilità comportamentale (sociale e *governance*).

Alla luce dei risultati complessivi, gli estensori del rapporto potevano fare il “punto” sulla situazione (sempre a p. 45), affermando che *“il campione di aziende mantovane avverte il tema della sostenibilità di impresa in modo abbastanza ampio (lo dimostra la numerosità delle risposte alla nostra chiamata), ma soprattutto questa sensibilità si manifesta a prescindere dalla dimensione dell'impresa, quasi a significare che anche nelle*

PMI la sostenibilità ha fatto breccia. È evidente, altresì, che la maggior mole aziendale è determinante per poter affrontare i costi che la sostenibilità impone e sarà logico attendersi dalle ricerche successive che le imprese maggiormente attente a tutti i tre pilastri ESG risulteranno essere quelle posizionate nelle classi dimensionali con volume d'affari più elevato, sicuramente perché molto prossime all'obbligo di adozione". Tale affermazione preludeva alle successive conclusioni nelle quali si evidenziava che "le pratiche di reporting di sostenibilità, da noi incrociate nelle realtà imprenditoriali di medie dimensioni appartenenti al campione, ci riportano che, attraverso la produzione di precise informazioni, le aziende sono riuscite, in primo luogo, ad instaurare un rapporto migliore con i finanziatori, e, in secondo luogo, a favorire un maggior coinvolgimento del personale, generando senso di appartenenza e un rapporto migliore con il territorio, oltre che con i consumatori e la clientela, rassicurati dal fatto che i loro valori sono propri anche dell'azienda che fornisce i loro prodotti".

La ricerca sulla provincia di Mantova oggetto di passata pubblicazione rappresenta dunque un'importante base di partenza della nuova indagine che viene esposta in questo nuovo volume e che si connota per alcune differenze rispetto alla precedente:

- a. una modalità univoca di acquisizione dei dati, attraverso un questionario da somministrare con accessi diretti alle imprese, di persona, con una compilazione guidata da un collaboratore della ricerca. Ciò al fine di dirimere sul nascere possibili dubbi interpretativi sulle domande, lasciando peraltro la piena responsabilità della risposta all'interlocutore aziendale;
- b. l'estensione dello spettro delle tematiche esaminate all'interno delle singole linee E, S e G, mediante approfondimenti capaci di cogliere sfaccettature necessariamente trascurate nella precedente indagine e ora invece rese possibili dalla maggiore diffusione di conoscenza sui temi della sostenibilità per effetto di tutte le ragioni esposte qui sopra. Ciò ha portato alla raccolta di 200 domande, ciascuna delle quali poi suscettibile di una possibile articolazione secondo scale graduate, come verrà esposto nel corso della successiva trattazione;
- c. la composizione della struttura del questionario in 4 parti: 1) cultura della sostenibilità, 2) attenzione all'ambiente; 3) attenzione alle persone e alla comunità; 4) *governance* della sostenibilità. Se le ultime tre riflettono i vari ambiti ESG, la scelta di premettere una sezione avente oggetto la disamina della "cultura" intende da un lato essere funzionale: i) a permettere di indagare le percezioni e le in-

interpretazioni del concetto di sostenibilità da parte degli intervistati, insomma a capire preliminarmente come ciascun intervistato avverta il proprio rapporto con le tematiche in oggetto; ii) a verificare una valutazione complessiva delle pratiche intraprese e degli intendimenti delle imprese (ove vi siano) per implementare la sostenibilità nelle attività aziendali oppure a rappresentare in modo complessivo il percorso che le stesse intendono fare;

- d. l'organizzazione delle possibili risposte secondo una scala Likert funzionale a cogliere i comportamenti delle imprese in base a uno spettro di situazioni che spaziano i) dall'assenza della sola loro intenzione di occuparsi di una certa tematica, ii) all'esistenza invece di pratiche già consolidate, secondo una gradualità che comprende in sequenza: assenza di intenzioni (voto 1), presenza di intenzioni future (voto 2), iniziative già programmate (voto 3), iniziative sporadiche già esistenti (voto 4), iniziative circoscritte già esistenti (voto 5), iniziative consolidate (voto 6). Anche per altre domande nelle quali era necessario introdurre una gradazione, si è utilizzata una scala tesa a qualificare le risposte in modo più approfondito rispetto al solo dicotomico "sì/no", associando ai numeri cardinali i seguenti giudizi: assente (voto 1); limitata/o (voto 2); sufficiente (voto 3); discreta/o (voto 4); buona/o (voto 5); massima/o (voto 6);
- e. l'elaborazione dei dati in base ad un'analisi quantitativa puntuale dei singoli aspetti che sono stati oggetto di indagine, permettendo una *disclosure* analitica delle indagini compiute, ovvero evidenziando i parametri più significativi di osservazione, per singola domanda o per gruppo di domande o per ambito di riferimento complessivo;
- f. l'estensione dell'analisi alla ricerca di gruppi di imprese contraddistinti da approcci comuni, o quanto meno "simili", rispetto ai temi della sostenibilità. L'indagine richiede dunque un grado di semplificazione rispetto alla numerosità degli aspetti indagati (gli oltre 200 quesiti del questionario) e alla potenziale eterogeneità osservabile nella loro combinazione. Il tentativo che si è cercato di sviluppare è quello di verificare se vi siano *trend* di comportamento comuni nelle imprese indagate, identificabili come *cluster*, con tecniche di statistica avanzata.

L'indagine ha certamente beneficiato di un contesto in cui il superamento della pandemia non ha lasciato indenni gli imprenditori da nuove iniziative, spesso con un ridisegno delle priorità organizzative e gestionali delle imprese, e per effetto del quale sono state messe sotto gli occhi dei capi-