Castagnetti, sostenibilità: “Evidenza di un valore che dura nel tempo”

scritto da Emanuele Fiorio | 10 Gennaio 2025

Sostenibilità: valore o costo? Luca Castagnetti spiega come trasformare la sostenibilità in un’opportunità strategica, dalla corretta analisi di materialità al bilancio come strumento di gestione. Una visione concreta per leader capaci di guardare oltre il breve periodo e collaborare per un futuro duraturo.

Nel panorama imprenditoriale, la sostenibilità è spesso considerata una sfida quasi irraggiungibile, un ideale intriso di complessità normativa e costi percepiti come insostenibili. Ma è davvero così? Secondo **Luca Castagnetti, Fondatore di Studio Impresa, Presidente di Reliant e Direttore del Centro Studi Management DiVino**, la sostenibilità non è un fardello

per le aziende, ma **un’opportunità strategica per costruire valore duraturo.**

Castagnetti invita a guardare oltre la contingenza del breve periodo, sottolineando come la **sostenibilità possa trasformarsi in un investimento che ripaga nel tempo.** Attraverso le sue riflessioni, esploriamo come una corretta analisi di materialità possa evitare dispersioni di risorse e come il bilancio di sostenibilità, da obbligo normativo, possa diventare un **vero e proprio strumento di gestione strategica**, persino per le PMI.

Castagnetti non si limita a osservazioni tecniche, evidenziando come il futuro appartenga a leader capaci di visione e costanza, pronti a costruire squadre affiatate per affrontare le sfide della modernità. **La sostenibilità, infatti, non può essere un percorso solitario.** Castagnetti lancia un messaggio chiaro alle **associazioni di categoria: diventare hub di confronto e sostegno per le imprese**, specialmente per quelle di piccole dimensioni, spesso schiacciate da risorse limitate. Solo attraverso la collaborazione e la condivisione di percorsi comuni sarà possibile trasformare la sostenibilità in valore diffuso.

La sostenibilità è spesso vista come un investimento a lungo termine. Come convincere gli imprenditori che, nonostante l’impegno iniziale, i benefici sono tangibili e raggiungibili?

Ragionare nel lungo periodo non è facile. Tutto ci porta ad accorciare la nostra visione e la nostra azione: la volatilità dei mercati, l’incertezza delle normative, la precarietà della relazione con i nostri collaboratori. Eppure, il mondo del vino è figlio di una cultura contadina che da sempre si proietta nel lungo, lunghissimo periodo! Cosa convince una

persona ad acquistare un ettaro di vigneto investendo spesso cifre difficilmente recuperabili con la vendita del vino che ne deriva? **L'evidenza di un valore che dura nel tempo** e che, all'occorrenza, potrai recuperare. La stessa cosa deve accadere per gli investimenti in area sostenibilità. Il termine "sostenibilità" deriva dal verbo to sustain (mantenere). Il pedale del pianoforte chiamato "sustain" serve a prolungare a lungo la nota suonata anche se le dita non premono più i tasti.

Servono delle evidenze. Oggi queste evidenze ci sono nell'area ambientale ma, **se è vero che nessuno investirebbe in un'attività che distrugge l'ambiente altrettanto vero è che pochi o nessuno pagherebbero di più per garantirne il rispetto.** Dobbiamo lavorare perché si rafforzino le convinzioni delle persone e diventino quindi "evidenze". Le "evidenze" muovono il mondo!

Come può una corretta analisi di materialità aiutare le aziende a individuare le priorità sostenibili senza disperdere risorse in iniziative poco rilevanti?

Senza una corretta analisi di materialità difficilmente si ottengono vantaggi concreti dall'attuazione di processi di miglioramento in area sostenibilità. È però utile spiegare il concetto di "materialità" perché i progetti ESG sono vastissimi e ricomprendono tutte le aree possibili immaginabili di un'impresa. Però non tutto è rilevante o significativo. Ci si deve chiedere cosa lo sia maggiormente per la specifica impresa, in quel preciso momento del suo sviluppo, con quella particolare compagine sociale e che vende in quei determinati mercati. **Ci si deve chiedere in cosa consiste l'impatto del mondo esterno sull'organizzazione e che impatto ha la stessa organizzazione sull'esterno.** È un lavoro

complesso che richiede esperienza. È sicuramente uno dei punti più qualificanti l'operato di un consulente che assistesse l'impresa nei suoi processi ESG.

Il rischio di banalizzare il concetto di sostenibilità a causa della sua sovraesposizione mediatica è concreto. Quali sono i passi fondamentali per mantenere autenticità e concretezza nel comunicarla?

Le mode bruciano i propri idoli! **Oggi, fortunatamente, il termine "sostenibilità" è stato surclassato dal termine IA**: troviamo l'*intelligenza artificiale* anche nel caffè! Sono contento che questa sovraesposizione della sostenibilità sia un po' passata perché ciò che cambia davvero le cose non sono i proclami ma le persone certe delle scelte che ogni giorno fanno. Per scegliere serve un criterio di giudizio in base al quale scegliere. La sostenibilità ne offre molti: **oltre all'ambiente** e alla sua conservazione per le generazioni future dei nostri figli **suggerisce forme di attenzione alle persone proprie di una impresa "sociale" e chiede l'adozione di un governo aziendale forte, attento ai rischi e in grado si durare nel tempo**. Per chi fa comunicazione c'è molto da raccontare: serve un occhio attento che sappia vedere oltre gli stereotipi a cui troppo spesso si uniformano i messaggi che escono dalle imprese.

In che modo il bilancio di sostenibilità può diventare uno strumento di gestione strategica per le PMI, considerando costi e benefici?

Oggi la direttiva Europea CSRD ha finalmente messo ordine alla rappresentazione delle attività in area sostenibilità creando

degli **standard e dei principi che devono essere seguiti dalle imprese che intendessero pubblicare un bilancio di sostenibilità.** Per le imprese maggiori (che superino due dei seguenti parametri: ricavi>50M, Attivo>25M, >250 dipendenti) si tratta di nuovo obbligo normativo, al pari del bilancio di esercizio. Nel mondo del vino sono oltre 60 società obbligate che complessivamente fatturano oltre 7 miliardi di euro (più del 50% del mercato). Con la nostra società di consulenza Reliant e grazie al supporto specialistico del Centro Studi Management Divino, seguiamo sul tema direttamente diverse imprese del settore e analizzeremo tutto ciò che verrà pubblicato. Potremo quindi dire cosa è stato solo un costo e quando invece è stato un beneficio.

Secondo lei, ci sono settori o ambiti aziendali che risultano più sensibili all'adozione di strategie sostenibili e perché?

Oggi vedo due aree aziendali fortemente implicate in modo strategico: **l'area delle energie e dei consumi e l'area delle risorse umane.** Si tratta infatti di risorse scarse: l'energia nel nostro paese la dobbiamo importare e le persone da coinvolgere nelle nostre imprese sono sempre meno. Dobbiamo creare imprese attrattive.

Nel contesto italiano, quali sono le principali barriere culturali e normative che impediscono una piena integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali?

Non vedo barriere normative e neppure ostacoli di natura culturale. Si tratta spesso di avere il tempo per fare le cose e le risorse economiche da dedicare a nuovi progetti. Le

nostre imprese sono mediamente di dimensioni minori rispetto alle imprese del resto dei Paesi europei e quindi anche le idee più intelligenti appaiono ai piccoli come ostacoli insormontabili. E hanno ragione.

La sostenibilità richiede una evoluzione e un rinnovamento della classe dirigente. Quali competenze specifiche ritiene essenziali per i leader aziendali del futuro?

La capacità di "visione" e la costanza nel perseguirla adottando le migliori pratiche aziendali e coinvolgendo tutte le persone che lavorano in azienda. **Non servono più "one man show" ma imprenditori e manager che creino gruppi di lavoro affiatati, motivati e capaci.**

Come immagina il ruolo delle associazioni di categoria nel promuovere la sostenibilità come valore centrale per le imprese? Cosa potrebbero fare di più?

Un imprenditore si associa ad una associazione non per avere servizi (per quelli basta pagarne il corrispettivo) ma perché si attende, dagli altri soci suoi colleghi e dall'organizzazione associativa che ne scaturisce, la possibilità di un confronto e di un sostegno laddove da solo farebbe fatica. La sostenibilità è uno di questi temi. **Le associazioni potrebbero sviluppare percorsi comuni di formazione e di assistenza per le imprese minori** che da sole faticano per scarsità di risorse umane da dedicare e per i costi che rimangono ancora alti.

Punti chiave:

1. **La sostenibilità è un investimento strategico**: Non un costo, ma un’opportunità per creare valore duraturo nel tempo, basata su visione e costanza.
2. **Analisi di materialità per focalizzare le risorse**: Individuare ciò che è davvero rilevante permette di evitare sprechi e massimizzare l’efficacia delle azioni sostenibili.
3. **Il bilancio di sostenibilità come leva gestionale**: Da obbligo normativo a strumento strategico, soprattutto per le PMI, per misurare e comunicare l’impatto sostenibile.
4. **Aree aziendali chiave, energia e risorse umane**: L’efficienza energetica e l’attrazione di talenti sono ambiti strategici in un contesto di risorse scarse.
5. **Ruolo cruciale delle associazioni di categoria**: Favorire formazione, collaborazione e supporto per le PMI, superando limiti economici e organizzativi.