

ESG | VALORE CONDIVISO



ESG | VALORE
CONDIVISO

ESG valore condiviso

è un prodotto di
Innovative Publishing S.r.l.

Copyright 2023. Tutti i diritti riservati

www.startmag.it
www.innovativepublishing.it

A cura di

Marco Dell'Aguzzo, Edoardo Lisi, Valerio Giardinelli

Redazione

Via Po 16/B, 00198 Roma
T. +39 06 98877201
info@startmag.it

Progetto grafico

L'asterisco di Barbara Elmi

Stampa

Grafica Internazionale S.r.l., Roma

Chiuso in redazione
Luglio 2023

Stampa
Grafica Internazionale Roma
www.graficainternazionale.it

Allegato omaggio alla rivista quadrimestrale *Start Magazine*,
anno VII n. 2/2023

IN COLLABORAZIONE CON:

SOMMARIO

INTRODUZIONE: Perché la responsabilità è un valore	5
1. RESPONSABILITÀ E TERRITORIO	7
1.1. Gestire il territorio	7
1.2. Condividere valore con il territorio	9
1.3. Il ritorno dell'investimento sui territori	11
2. RESPONSABILITÀ E PERSONE	13
2.1. Cura e valorizzazione dei talenti	13
2.2. Valorizzare gli "stakeholder" più importanti: i clienti	15
2.3. Gestire i dati sensibili: una nuova forma di protezione delle persone	16
3. SOSTENIBILITÀ	19
3.1. La sostenibilità lungo la catena del valore	19
3.2. Gestire il territorio rurale	20
3.3. Gestire il territorio urbano: il caso dei limiti delle emissioni elettromagnetiche	22

INTRODUZIONE: PERCHÉ LA RESPONSABILITÀ È UN VALORE

ESG, acronimo di *Environment, Social and Governance*, sono i tre pilastri che compongono la sostenibilità a cui ambisce l'Unione europea. I criteri servono sia a fornire una guida alle aziende che intraprendono il processo di decarbonizzazione, sia a rappresentare un indicatore per selezionare e valutare potenziali investimenti. La lettera "E" sta per Ambiente, ormai diventato un asset dal grande potenziale. "S" per Social, e riguarda l'impatto sociale delle attività dell'azienda e la sua relazione con le comunità locali: un rapporto che non coinvolge solo i dipendenti e i fornitori, ma anche i clienti e tutte le persone che vivono nei territori dove l'impresa opera. Infine, c'è la "G" di Governance, l'insieme di buone pratiche e principi etici di gestione aziendale. Rientrano in questo settore i criteri di retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti e delle minoranze e la trasparenza delle decisioni.

I dati mostrano che in media le aziende che investono nella sostenibilità, ambientale e sociale, tendono ad avere performance migliori e ad essere più competitive rispetto alla concorrenza. Infatti, risultano meglio preparate a fronteggiare gli shock derivanti dalle crisi. Gli investitori ne sono consapevoli e selezionano portafogli con imprese che dimostrano di rispettare i criteri ESG. Maggiore competitività significa minori commissioni per gli investitori. Un vantaggio che li spinge a decidere di continuare a spendere in fondi e attività che si ispirano a principi di sostenibilità, secondo quanto emerge dai dati di Morningstar.

Restando in tema di finanza, la classificazione del Sustainable Finance Disclosure Regulation dell'Ue individua tre categorie di fondi. I cosiddetti "articolo 9", i più *green*, che negli ultimi tre mesi del 2022 hanno calamitato la maggiore parte delle risorse. Esistono poi i *light green* (articolo 8 del Regolamento), che hanno visto un calo. Peggio ancora i fondi che rientrano nell'articolo 6, che non prevedono obiettivi sostenibili. Nell'ultimo anno l'89% degli investimenti è confluito nei fondi sostenibili europei, un trend che compare anche in Nord America. Una scelta di prospettiva. L'indice iShares ESG AWARE MSCI degli Stati Uniti, uno dei maggiori fondi di questo tipo, mostra infatti un calo del 18% rispetto al 2022. L'ETF SPDR S&P, che traccia l'index degli stock S&P 500 statunitensi, fa registrare una diminuzione del 16% rispetto all'anno scorso. Il fatto che gli investitori abbiano investito in titoli con un rating ESG alto nonostante le performance attuali dimostra che l'attenzione si sposta sempre più verso il futuro. Infatti, i giovani in particolare comprendono che investire in sostenibilità può portare grandi vantaggi nel

medio-lungo termine, parallelamente con l'avanzare della transizione *green*.

Molte aziende stanno introducendo modelli di governance trasparenti, rendicontando gli impatti ambientali e fornendo informazioni dettagliate sulle attività che rispecchiano gli ESG. Un circolo virtuoso che porta benefici alle comunità locali e alle attività del territorio.

1. RESPONSABILITÀ E TERRITORIO

1.1 | Gestire il territorio

Non è un caso se la prima lettera di ESG riguarda l'ambiente. Negli ultimi anni l'attenzione verso il Pianeta è passata da essere un elemento accessorio a rappresentare una delle fondamenta che assicurano il successo di un'impresa. Già nel 2019 McKinsey calcolava che, gli investimenti sostenibili a livello globale ammontavano a ben 30 trilioni di dollari, il 68% in più rispetto a cinque anni prima, dieci volte in più rispetto al 2004. Il trend positivo è stato poi confermato negli anni successivi. Un recente studio di PwC stima che gli ESG rappresenteranno la maggior parte degli investimenti complessivi dei *mutual fund* europei, per un valore che si aggirerà tra i 5,5 e i 7,6 trilioni di euro. La finanza ha contribuito in maniera importante in questa crescita, ma anche le recenti normative hanno fatto la loro parte. Un maggiore impulso rilevante arriverà dalla "Direttiva sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (CSRD)", che entrerà in vigore a partire dal 1° gennaio 2025. La legge prevede che le grandi aziende con 250 dipendenti e un fatturato pari a 40 milioni di euro stilino una rendicontazione di Sostenibilità, che dovrà essere certificato da un soggetto indipendente. Un obbligo che sta spingendo le aziende a adeguarsi ai nuovi standard ESG lungo tutta la filiera.

Quella dell'integrazione delle logiche di sostenibilità nei modelli di business aziendali è ormai una strada obbligata per il successo e la sopravvivenza delle imprese stesse. Nelle imprese più avanzate e virtuose, la sostenibilità è metabolizzata all'interno dei processi decisionali e investe direttamente o trasversalmente tutte le aree aziendali, divenendo driver per strategie di impresa. Esempio virtuoso, di un'azienda che, in pochi anni, ha fatto grandi passi in avanti in questa direzione, è quello di Infrastrutture Wireless Italiane (INWIT), la principale Tower Company italiana, con oltre 23.000 torri dislocate capillarmente sul territorio nazionale. Environmental, Social e Governance sono proprio i tre pillar alla base del Piano di Sostenibilità aziendale. Il modello di business delle Tower Company è intrinsecamente sostenibile, in quanto in grado di coniugare efficienza industriale, economica, sociale ed ambientale. In una logica di "Tower as a service", infatti, le torri di INWIT oltre ad essere a supporto degli operatori di telecomunicazione e della società, possono essere messe anche al servizio dell'ambiente, generando un contributo tangibile nel contrasto dell'inquinamento e nella tutela di ecosistemi e biodiversità. È con questa consapevolezza che INWIT ha dato il via a progetti in collaborazione con due tra le principali realtà ambientaliste: il WWF e Legambiente.

Il progetto in collaborazione con il WWF prevede l'installazione sulle torri INWIT di telecamere e di gateway in grado di segnalare tempestivamente la presenza di incendi in tre Oasi specifiche (Macchiagrande (RM), Bosco di Vanzago (MI) e Calanchi di Atri (TE)). Il progetto con Legambiente, invece, riguarda l'installazione sulle torri di sensori IoT per il monitoraggio della qualità dell'aria, prevedendo la raccolta e la condivisione, tramite dei gateway, di parametri ambientali (polveri sottili, anidride carbonica) relativi ad aree naturali dell'Appennino Centrale, quali il Parco Nazionale Abruzzo, Lazio e Molise, il Parco Nazionale della Maiella, la Riserva Naturale Zompo lo Schioppo e la Riserva Naturale Monte Genzana Alto Gizio.

International Game Technology (IGT), nota in precedenza come Lottomatica, è la società che opera in Italia come concessionaria statale per la gestione del Gioco del Lotto, per l'esercizio delle lotterie istantanee e per le attività connesse a quelle differite. L'azienda ha elaborato una propria strategia di sostenibilità, che viene attuata a livello di gruppo attraverso una struttura dedicata che ha la responsabilità dell'adozione di pratiche dall'impatto ambientale, sociale e di governance positivo, facendo riferimento agli standard internazionali (in Italia, per esempio, IGT vuole contribuire al raggiungimento di undici dei diciassette Obiettivi di sviluppo sostenibile previsti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite). Questa struttura – *Nominating and Corporate Governance Committee*, o Comitato NCGC – si occupa di supervisionare il programma di sostenibilità e di valutare le conseguenze ambientali e sociali sul territorio e sulle comunità in cui l'azienda opera. Il Consiglio di amministrazione di IGT rivede le pratiche ESG e i loro effetti almeno due volte l'anno.

IGT ha elaborato delle misure per tagliare le emissioni di gas serra, per abbassare i consumi energetici (attraverso l'efficientamento degli uffici e degli impianti) e per minimizzare la produzione di rifiuti e i consumi d'acqua (attraverso l'attenzione ai processi di produzione, consegna e utilizzo dei materiali). Per ridurre la sua impronta carbonica, ha iniziato a calcolare e a migliorare la rendicontazione delle sue emissioni dirette (*Scope 1*, in gergo), di quelle associate all'energia elettrica consumata (*Scope 2*) e a quelle indirette legate alla catena del valore (*Scope 3*). La società prevede di all'incirca dimezzare le sue emissioni di gas serra entro il 2030 rispetto ai valori del 2019. Si è impegnata poi ad aumentare il consumo di elettricità generata da impianti rinnovabili, sia attraverso l'acquisto di energia "verde" garantita da appositi certificati di origine, sia installando sistemi rinnovabili per la produzione in loco. Parallelamente, investirà nell'efficientamento energetico degli edifici e dei processi e avvierà un percorso di elettrificazione della flotta veicoli aziendale.

IGT conta di raggiungere la neutralità carbonica – ovvero l'azzeramento netto delle emissioni – entro il 2030 attraverso la fornitura di elettricità da fonti rinnovabili, l'auto-

consumo (ove possibile), l'efficiamento energetico degli edifici, l'utilizzo di materiali riciclati e l'elettrificazione del parco auto. Nel 2021 le emissioni dirette delle sedi italiane dedicate al business delle lotterie sono ammontate a 1245 tonnellate equivalenti di CO₂. Le emissioni indirette associate all'acquisto di energia elettrica sono invece state di 2544 (secondo il metodo di valutazione *market-based*) e di 4342 tonnellate equivalenti di CO₂ (secondo il metodo *location-based*).

1.2 | Condividere valore con il territorio

La sempre maggiore attenzione verso i principi ESG permette di accelerare la creazione di valore, secondo le analisi di McKinsey (*ESG and Financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*, Journal of Sustainable Finance & Investment, October 2015, Volume 5, Number 4, pp. 210–33; Deutsche Asset & Wealth Management Investment; McKinsey analysis).

I vantaggi principali sono l'aumento della crescita top-line, la riduzione dei costi, la minimizzazione degli interventi normativi e legali, l'aumento della produttività dei dipendenti e l'ottimizzazione degli investimenti e delle spese in conto capitale. Inoltre, il rapporto sottolinea che seguire i principi ESG permette anche una riduzione del rischio di vedere i propri profitti calare.

Costruire sinergie con i territori e le comunità locali dove opera l'azienda permette di rendere il modello di business più resiliente, mentre recare danno all'ambiente per ottenere profitti immediati, compromette il rapporto dell'impresa con le comunità locali, spreca il potenziale in termini di creazione di valore. Il report di McKinsey sottolinea come ormai gli investitori prediligano le aziende che pianificano investimenti significativi a lungo termine in rispetto dei principi ESG mentre si allontanano da realtà che non hanno incluso una visione più "etica" nel loro business.

Tornando al caso del settore delle infrastrutture digitali, un'indagine dell'Istituto Piepoli presentata recentemente, rileva che il 91% degli italiani intervistati si dice consapevole del valore delle infrastrutture digitali per lo sviluppo economico del Paese, anche in un'ottica di sostenibilità; il 55% pensa che però non sia ancora stato fatto abbastanza per il loro sviluppo. L'87% associa la digitalizzazione al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e il 50% ritiene che il potenziamento delle infrastrutture digitali contribuisca alla riduzione *digital divide*, ossia il divario tra chi ha accesso alle tecnologie dell'informazione e chi ne è invece escluso. La digitalizzazione viene dunque percepita come un'opportunità per favorire l'uguaglianza, le pari opportunità e il corretto funzionamento delle altre infrastrutture. Secondo l'88% degli intervistati, la connettività è un diritto che deve essere garantito sull'intero territorio nazionale e 6 intervistati su 10 si dichiarano disposti ad accettare alcuni disagi pur di avere accesso a una connessione di ultima generazione.

Dall'indagine dell'Istituto Piepoli risulta che il 57% delle persone intervistate si dichiara favorevole all'innalzamento dei limiti elettromagnetici per adeguarli alla media dell'Unione europea. È consapevole quindi, che l'adozione di limiti sensibilmente più bassi rende più complessa la diffusione della tecnologia 5G in Italia e ostacola, quindi, la transizione digitale del Paese e apre la strada ad un maggior sfruttamento del territorio.

È con questo spirito di inclusione di territori ancora in digital divide, che INWIT ha firmato un protocollo d'intesa con l'Unione Nazionale delle Comunità Montane (UNCHEM) per migliorare la fruizione dei servizi digitali in queste zone e ridurre il divario digitale.

L'accordo si applica a novecento aree, nelle quali verranno realizzate, applicando le semplificazioni previste dal Codice delle comunicazioni elettroniche – nuove torri di telecomunicazione, sulle quali verranno installate soluzioni IoT per il monitoraggio territoriale e ambientale. Il rafforzamento della connettività verrà ulteriormente garantito nelle aree *indoor* al chiuso (ad es. ospedali, centri commerciali, aeroporti, stazioni ferroviarie, centri commerciali, stadi, metropolitane, palazzetti dello sport, gallerie) da sistemi di miniantenne DAS (Distributed Antenna System) e nelle aree *outdoor* all'aperto (centri storici, località turistiche, rifugi montani) con le *small cell*.

INWIT, inoltre, si è aggiudicata nel giugno del 2022, in RTI con TIM e Vodafone, il bando del Piano Italia 5G del PNRR per la realizzazione di infrastrutture di rete per la fornitura di servizi radiomobili 5G in oltre 1.300 aree a fallimento di mercato e quindi in *digital divide*.

Per il raggiungimento di alcuni Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, IGT sostiene diversi progetti di interesse collettivo orientati alla creazione di valore e legati all'inclusione sociale, all'innovazione tecnologica e alla valorizzazione del patrimonio storico e artistico. Ad esempio, nel 2020 ha sostenuto la formazione di circa duecento specializzandi del Policlinico Universitario Campus Bio-Medico di Roma. Per promuovere invece l'inclusione sociale di quei bambini e ragazzi in condizioni di disagio socio-economico o psico-fisico, invece, ha collaborato con la ONLUS Sport Senza Frontiere a un'iniziativa – chiamata Joy Point – orientata alla crescita armonica dei minori vulnerabili e al sostegno alle famiglie nella gestione dei figli durante il periodo estivo. Quanto alla valorizzazione del patrimonio culturale, nel 2020 ha sostenuto il restauro e la nuova depolveratura della tomba di Giulio II di Michelangelo. Per la riduzione delle disuguaglianze, IGT ha promosso, tra gli altri, il progetto "Dimmi di un Mondo in Cammino" di AMREF per la sensibilizzazione sul fenomeno migratorio; il premio "Costruiamo il Futuro" della Fondazione Costruiamo il Futuro, che aiuta le piccole associazioni di volontariato che assistono le fasce più deboli della popolazione; il lavoro di Make-A-Wish Italia, che si impegna per aiutare i bambini e i ragazzi affetti da gravi patologie. Per la prevenzione della violenza su donne e minori, IGT ha partecipato al finanziamento del progetto RE-

AMA (Rete per l'Empowerment e l'Auto Mutuo Aiuto) della Fondazione Pangea e del Programma Spazio Donna di WeWorld. In tutti i progetti a vocazione sociale per l'Italia, l'azienda privilegia le collaborazioni con gli enti ben radicati nei territori, dopo averne valutato i livelli di efficienza. La supervisione del processo di selezione delle associazioni e dei fondi erogati spetta ad un apposito organo interno, il Comitato per l'Impatto Sociale, composto da manager di diversi settori che si riunisce con cadenza trimestrale.

FOCUS IL CASO HIGH TECH HIGH SCHOOL

Un'attenzione particolare è stata dedicata da IGT allo sviluppo delle competenze digitali dei più giovani per prepararli all'ingresso nel mondo del lavoro, dove la richiesta di talenti specializzati nell'alta tecnologia è sempre maggiore. Nel 2020 è stato lanciato un progetto di formazione digitale gratuita per i ragazzi e le ragazze dai quattordici ai diciotto anni provenienti da contesti sociali e territoriali difficili. La prima edizione del progetto, chiamato High Tech High School ha coinvolto gli studenti del liceo scientifico Gaetano Salvemini di Bari e l'Istituto d'istruzione superiore J.C. Maxwell di Milano, e successivamente è stato esteso al liceo scientifico e linguistico Principe Umberto di Savoia di Catania e all'ITIS Enzo Ferrari Hertz di Roma. Sono stati coinvolti in tutto 432 studenti, per 182 lezioni in un arco di quattro mesi.

Durante i laboratori – la formazione si è svolta in modalità online per via dell'emergenza sanitaria – i partecipanti sono stati guidati nello sviluppo di applicazioni web e di progetti legati all'Internet delle cose (IoT), all'intelligenza artificiale, alla realtà virtuale, alla progettazione e alla grafica in 2D e 3D.

1.3 | Il ritorno dell'investimento sui territori

I dati mostrano che andando incontro alle esigenze di clienti, dipendenti e comunità è possibile massimizzare la creazione di valore. Imprese fiorenti e lungimiranti permettono di creare posti di lavoro, aumentare il gettito fiscale e il tenore di vita delle comunità locali. Per realizzare questi obiettivi è necessario che l'impresa offra garanzie riguardo la sicurezza e la qualità dei suoi prodotti e servizi.

Non ci riferiamo soltanto alle garanzie di qualità e sicurezza del prodotto/servizio offerto, ma anche alle attività attuate nel contesto sociale come: il supporto verso determinate realtà, partnership o sponsorizzazioni di organizzazioni e associazioni che promuovono

vono i temi della diversità, sostenibilità, inclusività, salute e benessere, attività sportive. Organizzare eventi per sensibilizzare su alcune tematiche coinvolgendo realtà locali, se inseriti in una strategia coerente e comunicati efficacemente, può aumentare l'engagement tra gli stakeholder, generare un ritorno pubblicitario e migliorare l'immagine aziendale.

Ogni azienda necessita poi di una governance efficace. Con la crescita dell'importanza dei criteri ESG, le implicazioni per le imprese sono molto più trasversali e si espandono coprendo molteplici aree come le relazioni con i partner, le banche e le istituzioni, i controlli finanziari, le risorse umane, la catena di approvvigionamento, la comunicazione e lo sviluppo aziendale. Per molti aspetti, l'ESG rappresenta ora una trasformazione più ampia del business.

Ogni azienda, a seconda del suo modello di business, dovrebbe quantificare i rischi associati a fallimenti sociali o ambientali, attraverso l'utilizzo di rating ESG, audit interni o consulenti diventa più facile sostenere l'allocazione del capitale e di risorse in funzione delle pratiche di sostenibilità, volontarie o necessarie, che si vorranno attuare.

2. RESPONSABILITÀ E PERSONE

2.1 | Cura e valorizzazione dei talenti

La governance oggi occupa un ruolo centrale nel business. Una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici permette di valorizzare le persone che lavorano nell'impresa. La base per una buona governance aziendale si fonda sul rispetto degli obblighi normativi in tema di rispetto dei diritti dei lavoratori e delle minoranze, trasparenza delle scelte aziendali ed equa retribuzione.

Un approccio positivo alla governance richiede che l'azienda dichiari le sue operazioni in modo trasparente sia da un punto di vista finanziario sia riguardo i propri impatti ambientali e sociali. I rischi di una scarsa conformità normativa possono portare a perdite finanziarie dovute a multe e sanzioni, nonché a svalutazioni della reputazione aziendale e dell'immagine del brand.

Il tema della trasparenza è un elemento centrale dei criteri ESG. La ragione è che la mission e la strategia aziendale devono essere condivise dagli stakeholder. Inoltre, è importante che siano misurate attraverso indicatori e KPI sociali, ambientali ed economico-finanziari.

Il più diffuso standard di rendicontazione secondo l'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria è il GRI Sustainability Reporting Standard, sviluppato dalla Global Reporting Initiative (GRI), ma ne esistono diversi sempre riferiti alle tematiche ESG e comunque molto diffusi come l'International Integrated Reporting Framework (<IR> Framework), gli standard SASB (Sustainability Accounting Standards Board) o le linee guida pubblicate dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. La pandemia ha contribuito ad accendere un faro su temi fondamentali quali il rispetto dei diritti dei lavoratori e l'equa retribuzione.

Proprio perché la sostenibilità passa anche dalla valorizzazione e dalla protezione delle persone, a partire soprattutto dal 2021 IGT ha migliorato l'attenzione allo sviluppo del proprio capitale umano, sia attraverso programmi di formazione professionale (anche linguistica), sia attraverso un maggiore coinvolgimento del personale nelle scelte di business (campagne di comunicazione interne, newsletter tematiche). L'azienda ritiene che la valorizzazione dei talenti, la diversità e la cura dell'ambiente di lavoro siano necessari anche per garantire la propria competitività in un contesto in continua evoluzione, e dunque per realizzare maggiori profitti.

Per quanto riguarda le modalità di lavoro, IGT ha cercato di coniugare i benefici della flessibilità da remoto con la presenza in ufficio. L'adozione dello smart working ha innescato un processo di riorganizzazione degli spazi conclusosi con la scelta di una sede unica e rinnovata, nonché meglio allineata agli obiettivi di sostenibilità sociale (relazioni interpersonali e benessere), ambientale (efficientamento energetico e minore pendolarismo, dunque meno emissioni) ed economica (costi più bassi grazie all'ottimizzazione degli spazi). Nel 2021 IGT ha pubblicato la propria politica globale sui diritti umani che si applica all'intera *value chain* e definisce l'impegno dell'azienda a garantire a tutto il personale pari opportunità e un ambiente lavorativo che valorizzi le diversità. Un team diversificato, inclusivo e attento ha un impatto positivo non solo sui risultati, ma anche sulla capacità di un'azienda di attirare i migliori talenti e trattenerli al suo interno (*employer branding*).

Al 31 dicembre 2022 le donne rappresentavano il 31,5 per cento della forza-lavoro di IGT; le persone di colore erano il 33,4 per cento. Nelle posizioni di leadership, le donne erano il 29,5 per cento (+2,6 per cento in più rispetto al 2021) e le persone di colore il 13,8 per cento (+2 per cento). Dal punto di vista generazionale, IGT è composta per il 13 per cento da "baby boomer" (la generazione dal 1946 al 1964), per il 45 per cento da esponenti della Gen X (1965-1980) e per il 37 per cento da millennial (1981-1996). Ogni due anni IGT misura la soddisfazione dei dipendenti attraverso un'indagine, i cui risultati fungono poi da base per la creazione di piani d'azione specifici nelle aree di miglioramento. Vengono misurati l'umore dei dipendenti nei confronti del clima aziendale e il grado di soddisfazione personale per il ruolo svolto. L'ultima indagine, nel 2020, ha fatto emergere che sette dipendenti su dieci si dichiarano motivati a continuare a lavorare per IGT.

FOCUS IL PROGETTO DIGITAL ROAD

IGT ha poi avviato un programma di trasformazione della relazione con i punti vendita che tiene conto dello sviluppo delle tecnologie digitali e delle nuove abitudini di gioco degli utenti. Il coinvolgimento del punto vendita – primo pilastro di questo nuovo approccio relazionale – è orientato alla sua trasformazione in un soggetto multicanale, attivo anche nel canale digitale. Lo strumento privilegiato di comunicazione con il punto vendita è il Portale Rivenditori, che ha accelerato la digitalizzazione dei processi commerciali, gestionali, amministrativi, informativi e di monitoraggio grazie alle sue tante funzioni e alla facilità di accesso.

IGT ha anche avviato dei percorsi di formazione per i punti vendita attraverso una

piattaforma online dedicata, con l'obiettivo di potenziare le competenze del rivenditore e di sensibilizzarlo verso il gioco responsabile (gestione dei giocatori problematici, tutela dei minori). Nel giugno 2021 è stato lanciato Digital Road, un percorso formativo dedicato ai nuovi strumenti digitali.

Il progetto Digital Road si compone di contenuti selezionati da esperti del mondo digitale, con video tutorial sull'utilizzo dei principali strumenti digitali e interazioni con i docenti. Al rivenditore viene spiegato come pianificare una strategia di marketing della propria attività e quali strumenti prediligere; quali sono i canali social più adatti alla diffusione di contenuti; come costruire un sito Internet e come ottimizzarlo per ottenere un posizionamento migliore sui motori di ricerca; come utilizzare gli strumenti di Google (Google My Business, in particolare) per far conoscere il punto vendita a livello locale.

2.2 | Valorizzare gli "stakeholder" più importanti: i clienti

I clienti sono il patrimonio di ogni azienda, gli stakeholder principali.

I principi base che caratterizzano una governance che valorizza i consumatori sono: responsabilità sociale d'impresa e trasparenza delle operazioni. Gli strumenti che permettono di mettere in pratica i principi per una governance rispettosa degli utenti finali sono diversi.

I social network sono uno dei mezzi principali con cui un brand si interfaccia con i propri clienti. Per questa ragione, è sempre più importante padroneggiare le funzionalità e tecniche di engagement. Adottare un approccio personalizzato e rispondere a domande e richieste aiuta ad accrescere la propria *customer base*.

Un'altra strategia vincente si fonda su investimenti in servizi innovativi che generano risultati positivi per i progetti dei clienti. Ad esempio, erogare risorse in favore di associazioni e comitati locali che operano sul territorio ha effetti positivi a medio-lungo termine.

Coinvolgere i clienti nella realizzazione di un prodotto porta altrettanti benefici. Infatti, aiuta a consolidare e aumentare la propria base di estimatori e affezionati. La premialità è un altro metodo per valorizzare i consumatori. Spesso le aziende tendono a offrire prodotti e servizi a prezzi più vantaggiosi ai nuovi clienti. Pensiamo all'esempio delle compagnie telefoniche, che promettono tariffe scontate per chi cambia operatore. Ma non bisogna dimenticare di premiare i cittadini più fedeli, affinché non si sentano penalizzati e trascurati. Alcune compagnie telefoniche hanno introdotto un sistema fedeltà

che premia attraverso punti assegnati in base alla durata dell'utenza e all'acquisto di prodotti e servizi.

FOCUS Responsabilità e trasparenza per un gioco responsabile

Dato il suo ruolo di primo operatore italiano nel settore del gioco regolamentato, IGT ha adottato un modello organizzativo e gestionale conforme al D. Lgs. n. 231/2001 che ha introdotto la responsabilità amministrativa delle entità giuridiche per i reati commessi da dipendenti e collaboratori: frodi contro lo Stato, manipolazione del mercato, corruzione e *insider trading*, ad esempio. Il modello – Modello 231, ufficialmente – prevede processi di identificazione delle attività sensibili, elaborazione di modalità volte alla prevenzione dei reati, definizione di un sistema sanzionatorio e istituzione di un organismo volto al controllo dell'efficacia del modello stesso.

Le attività di IGT nel settore del gioco regolamentato sono potenzialmente vulnerabili alla corruzione e alla manipolazione anticoncorrenziali. Per questo l'azienda promuove non solo adeguate procedure di contrasto, ma anche una cultura aziendale volta alla formazione anticorruzione e all'incoraggiamento di comportamenti virtuosi. Nei confronti dei clienti, invece, si impegna a proteggerli dal gioco problematico, a prevenire il gioco minorile e più in generale a promuovere il gioco responsabile dalla fase di progettazione a quella di protezione dei dati.

2.3 | Gestire i dati sensibili: una nuova forma di protezione delle persone

“I dati sono il nuovo petrolio”. Oggi la celebre frase pronunciata nel 2006 da Clive Humby, data scientist e matematico inglese, suona ancora più attuale. Le informazioni dei clienti rappresentano un vero e proprio tesoro per le aziende. Infatti, la profilazione permette di mettere a punto strategie di marketing e advertising efficaci, oltre a favorire l'archiviazione delle informazioni riguardo le vendite.

Tuttavia, i dati sono un tesoro che fa gola anche ai pirati del web. Parliamo soprattutto di informazioni che riguardano la vita privata dei clienti, di natura fiscale ma anche sanitaria. Per questa ragione, nessun business può permettersi il lusso di trascurare la *cybersecurity*. Oggi proteggere i sistemi informatici e le Reti rappresenta un investimento lungimirante di sicuro vantaggio. Gli attacchi hacker sono ormai all'ordine del giorno e hanno effetti rilevanti sulle imprese colpite. Infatti, un attacco informatico a buon fine danneggia economicamente l'azienda e compromette la sua reputazione. Da

ultimo, non certo per importanza, le fughe di dati espongono i brand anche al rischio di sanzioni. Infatti, il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) dell'Unione europea ha introdotto l'obbligo di adottare misure di sicurezza in grado di mantenere le informazioni personali dei consumatori al sicuro.

L'esempio più recente ed emblematico che mostra gli effetti di una fuga di dati arriva dalla Germania. A fine maggio sono stati trafugati dalla Gigafactory tedesca di Tesla 100 gigabyte di dati personali di clienti, dipendenti e partner. Come se non bastasse, le informazioni trafugate mostrano i limiti della guida autonoma.

L'Ufficio per la protezione dei dati di Brandeburgo ha trasmesso gli atti riguardo la "massiccia" quantità di dati alla divisione dei Paesi Bassi. Il Garante di Bruxelles sta indagando per accertare che la casa automobilistica abbia messo in atto i sistemi di *cybersecurity* necessari a proteggere in modo adeguato i dati personali.

Dato il suo ruolo di primo operatore italiano nel settore del gioco regolamentato, IGT ha applicato una serie di misure di trattamento e custodia dei dati personali di dipendenti, giocatori e punti vendita volte a garantire la loro protezione da utilizzi illeciti. La protezione dei dati è garantita non solo dall'utilizzo degli standard elevati previsti dal regolamento europeo in materia (il GDPR), ma anche da un approccio *privacy by design*, che prevede l'integrazione delle misure di sicurezza già dalla fase di progettazione del prodotto che verrà destinato all'utente. La consapevolezza dell'importanza della *data protection* viene diffusa anche tra il personale attraverso campagne interne di informazione e responsabilizzazione. I dati personali del giocatore vengono tutelati in tutte le fasi di utilizzo dei prodotti di IGT, come la sottoscrizione del contratto di conto gioco, la riscossione di una vincita, l'esecuzione di un'operazione di pagamento o l'accesso ai siti web e alle app. Il modello di *data protection & privacy* di IGT insiste molto sul processo di valutazione di impatto sulla protezione dei dati e sulla continua verifica dei requisiti di privacy implementati.

Nei confronti dei clienti B2C, come gli utenti delle lotterie, IGT ha sviluppato un nuovo modello di gestione dei cookie sui siti e sulle app (in conformità con le linee guida del Garante Privacy) e ha riprogettato il servizio Wi-Fi My Lotteries, l'applicazione MyLotteries, il sito del Gratta e Vinci e quello del Lotto. Relativamente ai clienti B2B, ovvero i punti vendita, ha riprogettato il portale e l'app per i rivenditori e rafforzato il processo per gli ordini di biglietti Gratta e Vinci. Per la tutela dei dati dello staff, infine, è stato rafforzato il sistema di controllo interno ed è stata introdotta un'infrastruttura desktop per la gestione delle applicazioni più critiche. Parallelamente a questo, nel 2021 è stato realizzato un piano di formazione sia volontaria (aperto a tutti) sia obbligatoria (rivolto ai ruoli più direttamente coinvolti, come gli amministratori di sistema). Gli amministratori di sistema vengono sottoposti a una revisione annuale che ne verifica i privilegi di

accesso ai dati personali e il corretto operato. IGT, poi, monitora costantemente quei fornitori che potrebbero ritrovarsi a utilizzare dati personali per garantire che rispettino le normative in materia.

Sul versante della sicurezza informatica, IGT ha progettato per l'Italia un'architettura di sicurezza orientata al rispetto di tre principi fondamentali: *deep security*, ovvero la "difesa in profondità"; *risk-based*, ossia la mitigazione continua dei rischi; *security by design*, che permette l'integrazione delle misure di sicurezza già dalle fasi iniziali di progettazione del servizio. L'architettura è stata integrata con i controlli del Regolamento Network Information Security, che definisce le misure sulla sicurezza delle Reti e dei sistemi informativi per gli operatori di servizi essenziali. Tutti i processi sono sottoposti a un miglioramento continuo fatto di aggiornamenti tecnologici, valutazioni di conformità alle ultime normative e formazione del personale sulla gestione dei cyberattacchi. Per preservare la fiducia dei clienti, IGT ha attivato diversi servizi di sicurezza informatica: il Security Operation Center (SOC), che intercetta e gestisce gli attacchi finalizzati al furto dei dati personali e delle credenziali dei clienti; un presidio di contrasto ai siti clone fraudolenti e delle app non ufficiali; un monitoraggio costante (anche sul dark web) per intercettare e bloccare la diffusione delle credenziali dei giocatori precedentemente sottratte con l'inganno dai criminali. IGT si sta inoltre dotando di tre nuove piattaforme: Governance, Risk e Compliance, dedicata alla conformità dell'azienda alle normative; Skybox, per la protezione dagli attacchi basati su configurazioni errate a livello di Rete; Endpoint Detection and Response, per la sicurezza delle piattaforme di business da minacce avanzate.

IGT è attiva anche nel contrasto delle frodi offline, monitorando la sua Rete di punti vendita per individuare anomalie di comportamento – aumenti degli ordini, vincite di dipendenti, ritardi nella restituzione di tagliandi Gratta e Vinci – che vengono successivamente approfondite.

3. SOSTENIBILITÀ

3.1 | La sostenibilità lungo la catena del valore

L'integrazione dei fattori ESG nelle decisioni di investimento mostra risultati positivi molto evidenti nel settore dell'ambiente e, più in particolare, dei temi climatici. Larry Fink, amministratore delegato di BlackRock, ha sottolineato che rischio climatico significa rischio d'investimento. A suo dire, la decarbonizzazione porterà a una completa trasformazione della finanza. Si tratta di una previsione condivisa dalla Banca centrale europea, che ha espresso le sue aspettative che la sostenibilità diventi parte integrante di ogni processo di credito, all'interno di una guida pubblicata a novembre 2020. La Banca europea per gli investimenti (BEI) ha annunciato recentemente l'inizio di programmi di stress testing sul rischio climatico delle istituzioni bancarie.

Attraverso il dialogo con i fornitori esterni e con la rete commerciale, IGT ritiene che la catena del valore possa diventare un veicolo per la propria crescita sostenibile. L'azienda ha adottato misure di efficientamento e risparmio energetico, e ha aumentato l'utilizzo di materiali riciclabili nei propri processi. Lo stesso approccio orientato alla sostenibilità e alla responsabilità viene applicato nei confronti dei fornitori, che vengono selezionati non soltanto per la qualità dei beni e servizi offerti, ma anche sulla base del rispetto di elevati standard etici e socio-ambientali. IGT lavora con circa 1600 fornitori, localizzati in Italia per oltre il 90 per cento. Il procedimento di "qualificazione" del fornitore prevede verifiche dell'affidabilità finanziaria di quest'ultimo, della sua reputazione, del rispetto degli standard ambientali e del grado di efficienza energetica dei suoi prodotti. La valutazione viene rinnovata ogni anno per quei fornitori considerati strategici, o critici.

Nel 2019 IGT si è dotata di un apposito Comitato di sostenibilità per l'Italia, che ha individuato quattro priorità di intervento: la valorizzazione e la protezione delle persone; la promozione della responsabilità; il supporto alla comunità; la sostenibilità lungo la catena del valore. Quanto al primo punto, quello dedicato ai collaboratori, IGT assicura il rispetto dei diritti di inclusione, la promozione delle pari opportunità, l'assunzione di comportamenti non discriminatori e la definizione di percorsi di crescita professionale. Nei confronti dei clienti, invece, l'azienda si impegna a proteggerli dal gioco problematico, a prevenire il gioco minorile e più in generale a promuovere il gioco responsabile dalla fase di progettazione a quella di protezione dei dati. Relativamente al supporto

alla comunità, IGT promuove programmi educativi rivolti a persone e famiglie a basso reddito e iniziative di stimolo all'economia locale. Infine, la società ha diffuso un preciso codice di condotta sui diritti umani e sulla protezione ambientale con i propri fornitori allo scopo di garantire l'adozione di comportamenti responsabili lungo l'intera filiera. A livello interno, invece, ha elaborato delle misure per tagliare le emissioni di gas serra, per abbassare i consumi energetici (attraverso l'efficientamento degli uffici e degli impianti) e per minimizzare la produzione di rifiuti e i consumi d'acqua (attraverso l'attenzione ai processi di produzione, consegna e utilizzo dei materiali).

3.2 | Gestire il territorio rurale

L'elevata concentrazione di specie vegetali e animali diverse, anche endemiche, rende l'Italia un punto caldo (*hotspot*) di biodiversità. Questa varietà floristica e faunistica, conseguenza della forte variabilità climatica e geologica della penisola, subisce tuttavia le pressioni dell'attività umana, che sfrutta sempre maggiori quantità di suolo per usi civili, industriali o agricoli.

La più importante valutazione del grado di rischio per la conservazione di animali e vegetali viene effettuata dall'Unione internazionale per la conservazione della natura (IUCN) attraverso le sue "liste rosse", che classificano il livello di minaccia delle specie: estinta a livello regionale; in pericolo critico; in pericolo; vulnerabile; quasi minacciata; a minor preoccupazione; non valutabile per carenza di dati. Le specie maggiormente esposte a rischi sono quelle acquatiche, in particolare quelle marine.

INWIT, come previsto dal proprio Piano di sostenibilità, ha effettuato, sulla base del principio di massima precauzione e con approccio conservativo, una valutazione degli impatti e delle opportunità delle proprie infrastrutture sulla ricca biodiversità italiana, in un'ottica di raggiungimento dell'Obiettivo di sviluppo sostenibile numero 15 ("Vita sulla terra") dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e nel rispetto della Tassonomia europea (che parla di "protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi") e dell'articolo 9 della Costituzione italiana (dove si legge che la Repubblica "tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi").

L'analisi ha evidenziato come circa il 5 per cento delle torri di INWIT si trova all'interno di siti Natura 2000, la rete ecologica europea per la protezione degli habitat naturali e delle specie di flora e fauna minacciate o rare. In Italia vi sono oltre 2600 siti Natura 2000, che equivalgono all'incirca a 6 milioni di terra in terra (il 19,3 per cento del territorio nazionale) e a 1,5 milioni di ettari in mare.

Stando alle valutazioni della società, l'incidenza delle sue attività sugli habitat è mag-

giore nelle aree vicine a corpi idrici (vi si trovano il 12 per cento delle torri) e minore nelle aree costruite (55 per cento delle torri); l'incidenza è media nelle aree agricole, dove si trova all'incirca il 33 per cento delle torri. INWIT ha inoltre valutato anche le opportunità di tutela della biodiversità legate alle torri, dove è possibile installare sensori IoT e videocamere smart per il monitoraggio faunistico e la prevenzione degli incendi. L'analisi di INWIT ha riguardato sia le torri di tipologia *roof-top*, ossia realizzate su un edificio e dunque localizzate principalmente in aree urbane e industriali, sia quelle di tipologia *raw-land*, realizzate su un terreno e localizzate in aree agricole o boschive. La prima incidenza analizzata è quella connessa all'utilizzo del suolo, ossia alla modifica del livello di naturalità dell'habitat in cui viene installata l'infrastruttura, e all'alterazione dello stato della vegetazione e della sua capacità di autorigenerazione. Questo tipo di incidenza è temporanea nelle aree di stoccaggio o di cantiere, mentre è permanente nel caso dell'area fisicamente occupata (si parla di grandezze nell'ordine delle decine di metri quadri) dalla torre. L'incidenza è nulla per le infrastrutture *roof-top*, trattandosi di suolo già edificato; per quelle *raw-land*, invece, l'impatto sulla biodiversità è maggiore negli ambienti boschivi e bassa nelle aree agricole.

Quanto all'impatto climatico delle sue attività, INWIT stima di contribuire in maniera marginale al rilascio di gas serra nell'atmosfera. Le emissioni sono legate alle operazioni di costruzione delle infrastrutture, sia attraverso il rilascio diretto di CO₂ dai tubi di scarico dei veicoli impiegati nei cantieri, sia attraverso il consumo di energia elettrica (spesso generata da fonti fossili) durante i lavori. L'impatto emissivo è nel complesso ridotto perché le attività di cantiere hanno una durata breve, dai due giorni per gli impianti che utilizzano strutture prefabbricate (*fast-site*, in gergo) alle due-quattro settimane per quelli realizzati da zero: i mezzi, dunque, circolano per poco tempo. Per ridurre i consumi di elettricità vengono impiegate soluzioni meno energivore, come i raddrizzatori di corrente ad alta efficienza e le tecnologie di *free coling*, che prevede l'uso dell'aria esterna per raffreddare le apparecchiature elettroniche della torre. L'elettricità, inoltre, può venire generata da fonti rinnovabili anziché fossili.

Anche la minima alterazione chimico-fisica delle acque in prossimità dell'infrastruttura – per la contaminazione accidentale dei corpi idrici da parte dei reflui dei cantieri – può avere ricadute gravi sulle specie animali e vegetali inserite in quell'ecosistema. Per questo, l'articolo 113 del D. Lgs. n. 152/2006 stabilisce che le acque meteoriche dilavanti contaminate (AMDC), potenzialmente contenenti sostanze pericolose per l'ambiente, debbano essere trattate con idonei sistemi di depurazione.

La costruzione di infrastrutture di telecomunicazione, anche se celere, può essere causa di disturbo alla flora e alla fauna. Per esempio, le polveri sollevate dai camion in entrata e uscita dai cantieri possono depositarsi sulle foglie delle piante e impattare negativa-

mente sui loro processi di recupero. Rumori e vibrazioni possono indurre gli animali ad allontanarsi dall'area, con conseguenze notevoli soprattutto nei periodi di nidificazione e di ibernazione. I lavori hanno un'incidenza maggiore sulla fauna di piccole dimensioni e dalla bassa mobilità, come gli anfibi e i rettili, i più esposti all'uccisione involontaria per travolgimento dai veicoli.

Anche la presenza stessa dell'opera può ripercuotersi sul comportamento degli animali, e in particolare di quella notturna (rapaci, pipistrelli) nel caso in cui la struttura sia illuminata. Le specie tolleranti, invece, tendono a fare ritorno nell'area dopo una breve assenza.

3.3 | Gestire il territorio urbano: il caso dei limiti delle emissioni elettromagnetiche

La pianificazione urbanistica è un ingrediente principale della ricetta della crescita. Una maggiore attenzione alle dinamiche gestionali porta benefici economico-finanziari alle imprese e permette di coniugare sviluppo industriale e benessere delle comunità locali. Infatti, gestire il territorio urbano vuol dire trovare un punto d'incontro tra il rispetto dell'ambiente e della salute pubbliche e attività industriali. Un obiettivo non sempre semplice, poiché è necessario conciliare innovazione, sviluppo sostenibile e tutela delle comunità locali. Quando uno di questi elementi prevale sugli altri si viene a creare un cortocircuito che può avere conseguenze negative per le aziende, le comunità locali e l'intero sistema Paese.

Emblematico è il caso dei limiti nazionali alle emissioni elettromagnetiche, uno degli ostacoli alla definitiva affermazione del 5G nel nostro Paese. In Italia il margine massimo di esposizione è fissato a 20 V/m, a cui si aggiunge un "valore di attenzione e obiettivo di qualità" pari a 6 V/m e 0,1 Watt/mq. Valori sensibilmente più bassi rispetto alla media europea, che varia dai 39 ai 61 V/m.

I limiti fissati dal DPCM dell'8 luglio 2003 nascono per esigenze di tutela della salute ma rischiano di essere controproducenti. Infatti, negli ultimi dieci anni queste restrizioni hanno portato a un aumento esponenziale del numero di stazioni di trasmissione e antenne, per coprire aree sempre più ampie del territorio italiano. Le conseguenze sono diverse e vanno dal maggiore consumo di suolo all'aumento dei costi di gestione delle infrastrutture, passando per il maggiore impatto dell'azienda dal punto di vista ambientale e sociale. Il risultato finale è che i progetti legati al 5G stentano a decollare, nonostante il nostro Paese abbia ormai raggiunto un alto livello di copertura. Lo dimostra il basso impatto di questa tecnologia sulle vendite di smartphone, che vivono un momento di crisi. Le

compagnie telefoniche denunciano da tempo le storture di questo sistema e chiedono di rivedere i limiti nazionali, equiparandoli alla media dell'Unione europea. Il ministero delle Imprese e del Made in Italy stima che gli attuali limiti costano ad ogni operatore che vuole investire nello sviluppo della Rete 5G urbana ben 1,3 miliardi di euro per aggiornare i siti esistenti o realizzarne nuovi. Per fronteggiare questa problematica il governo sta attualmente lavorando su due fronti: la revisione del Codice delle comunicazioni e un decreto legge che prevede un pacchetto da 1,5 miliardi di euro. Le misure allo studio comprendono l'innalzamento dei limiti da 6 a 30 V/m e l'aumento dei valori di riferimento. Interventi che sarebbero in grado di migliorare la copertura del servizio, ridurre l'impatto economico sugli operatori e limitare il numero di antenne sul territorio, con benefici per i cittadini in termini di maggiore connettività e minore impatto ambientale e sociale delle attività dell'azienda.

Stando all'indagine dell'Istituto Piepoli, circa sei intervistati su dieci ritengono che l'esposizione ai campi elettromagnetici del 5G possa avere degli effetti sulla salute umana. Tuttavia, il 57 per cento di loro si dichiara favorevole all'innalzamento dei limiti elettromagnetici italiani per adeguarli alla media dell'Unione europea. L'adozione di limiti sensibilmente più bassi rende più complessa la diffusione della tecnologia 5G in Italia e l'installazione di un numero sufficiente di antenne di medie dimensioni da parte degli operatori. Con interferenza elettromagnetica si fa riferimento alle emissioni elettromagnetiche in forma di onde radio. La responsabilità del rispetto dei limiti di emissione spetta agli operatori di telecomunicazione che utilizzano le infrastrutture di INWIT per la diffusione dei loro servizi. In Italia, peraltro, questi limiti sono cento volte più bassi di quelli previsti dagli standard internazionali.

L'impatto dell'inquinamento elettromagnetico sugli animali – sui loro sistemi di orientamento o sul loro riscaldamento, più nello specifico – è stato osservato in simulazioni di laboratorio che utilizzavano, però, emissioni di molto superiori ai limiti consentiti dalla legge. In queste condizioni estreme di inquinamento dai sistemi di trasmissione, si verificherebbe un disturbo importante (surriscaldamento) sui volatili di grandi dimensioni. INWIT specifica di non aver approfondito questa tematica perché non riguarda i suoi settori operativi, ovvero l'installazione e la gestione delle torri di supporto ai trasmettitori. Nel complesso, le attività di INWIT impattano soprattutto sulle aree urbane-industriali (55 per cento), seguite da quelle agricole (33 per cento), naturali (11 per cento) e prossime ai corpi idrici (meno dell'1 per cento). Le ultime due tipologie, aree naturali e corpi idrici, sono quelle per le quali è possibile prevedere il verificarsi di incidenze dalla magnitudine non trascurabili; nelle aree urbane e industriali, invece, la magnitudine delle eventuali incidenze è bassa. Gli impianti di tipo *roof-top*, inoltre, risultano molto meno incidenti di quelli *raw-land*.

