

## Fare “vera” sostenibilità: il caso Gefran, intervista con i protagonisti



di Maurizio Quarta

La sostenibilità è oggi quasi una moda manageriale: va fatta perché se parla tanto e perché se ne parli tanto, spesso senza che i suoi valori divengano valori reali dell'azienda. Molte PMI si trovano quasi obbligate a doverla fare, stante la pressione dei grandi OEM sulle aziende della loro filiera.

Ma c'è anche chi ha cominciato a praticarla e “introiettarla” in epoca non sospetta, intravedendone il positivo impatto strategico di lungo termine più che l'effimera notorietà di una sia pur ottima operazione di marketing: è il caso di Gefran, azienda di matrice familiare diventata un gruppo multinazionale quotato alla Borsa di Milano. Con **Giovanna Franceschetti - Vicepresidente Gefran SpA con delega alla Sostenibilità e Massimo Getto - M&A & Sustainability Projects Director** abbiamo ripercorso il più che decennale cammino dell'azienda sulla non facile strada della sostenibilità. L'approccio Gefran è stato oggetto di approfondimento nell'ambito del convegno **“Sostenibilità, Supply Chain e Intelligenza artificiale - Competenze e tecnologie per una nuova complessità”**, promosso e organizzato dalla bresciana **Sesvil** e patrocinato dall'Istituto **Eurispes**, in cui sono state presentate anche le esperienze di **Farcogroup, Gruppo Yamamay Regesta, Streparava**.

### Cosa significa sostenibilità per Gefran

Sostenibilità per Gefran significa la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo, garantendo così anche la solidità e la vitalità del sistema in cui opera, dei nostri *stakeholder*.

Le aziende sono il vero motore del cambiamento sul territorio, e noi sentiamo di avere una responsabilità economica e sociale, le nostre scelte sono guidate da una visione di lungo periodo.

### Quali sono state le tre principali motivazioni per l'avvio una decina di anni fa?

In realtà non siamo partiti dieci anni fa, la sostenibilità è sempre stata nel DNA della nostra azienda, un elemento fondante del nostro successo.

Quello che è cambiato è che siamo stati sollecitati a raccontare il nostro essere sostenibili nel corso di un progetto sulla nostra identità con i collaboratori. Fieri e consapevoli ci chiedevano come mai tante altre aziende facessero della sostenibilità una bandiera, ed invece noi non ne parlassimo mai. La verità è che non ne sentivamo l'esigenza.

Nello stesso periodo la normativa italiana ha imposto alle aziende quotate una rendicontazione che andasse oltre i dati economici ma che riportasse azioni, strategie e risultati a dimostrazione dell'impegno messo in campo dall'organizzazione per migliorare la sostenibilità ambientale, l'inclusione e l'equità sociale. La Dichiarazione Non Finanziaria o DNF comunemente chiamata.

Raccontare e rendicontare però non ci bastava, abbiamo deciso di fare un passo avanti e impegnarci nel raggiungimento di obiettivi concreti, quindi abbiamo scelto di allinearci ad un'iniziativa strategica ampia, definendo un piano di impegni in linea con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile definiti dalle Nazioni Unite (Global Compact) e identificando i *Sustainable Development Goals* (SDGs) per i quali possiamo dare contributi tangibili.

### Quali sono oggi le tre principali motivazioni per continuare il percorso?

Continuiamo questo percorso perché abbiamo una visione, perché fare impresa per noi significa agire responsabilmente nella realizzazione di questa visione perché vogliamo essere interpreti di una crescita sostenibile, aperta al mercato, alle aziende e alle persone con cui lavoriamo e viviamo.

Oggi inoltre il sistema economico comincia finalmente ad esigere dalle aziende la formalizzazione del loro impegno, nella consapevolezza di come solo l'adesione a questi principi garantisca la solidità delle imprese.

Il percorso dunque non solo continua ma evolve con ruoli e con processi sempre più strutturati.

### Come è avvenuta la transizione dal considerare la sostenibilità un *nice to have* a elemento portante della *corporate strategy*: azioni, integrazione nell'ultimo Piano Strategico, formalizzazione nella *governance* della sostenibilità?

Nel 2022 gli impegni dichiarati nel 2020 sono stati rafforzati con un nuovo Piano che, ferma restando la strategia, definisce nuovi obiettivi misurabili coerenti con il Piano industriale. Il Piano Strategico di Sostenibilità 2022 che è parte integrante del modello di business del nostro Gruppo.

I quattro progetti previsti dal piano del 2020, che hanno già raggiunto alcuni degli obiettivi prefissati (sul sistema di valutazione dei dipendenti, sulla diffusione della cultura della sostenibilità lungo la filiera, nell'ottenimento di nuove certificazioni e nello sviluppo di soluzioni di prodotti sostenibili), sono stati integrati nel nuovo piano strategico.

Il nuovo piano si compone di quattro pilastri, espressione del DNA aziendale: centralità delle persone, contributo alla transizione ecologica, innovazione di prodotto sostenibile e sostenibilità della filiera.

I 26 progetti che fanno parte del nostro piano sono stati indicati dal team di lavoro della sostenibilità, che vede coinvolti i rappresentanti delle principali funzioni aziendali: acquisti, *operations*, *people & organization*, HSE e qualità, Legale ed i rappresentanti della funzione AFC e Sales. Riteniamo questi progetti, come detto, strumentali al raggiungimento dei nostri obiettivi di lungo termine, definiti dalle linee guida del nostro piano industriale.

Gefran è consapevole che per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che si è prefissato, strutturare una *governance* con una chiara allocazione delle responsabilità e dei ruoli è fondamentale. A tal proposito, il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo centrale nel perseguire il successo sostenibile del Gruppo, come previsto dal principio I del *Codice di Corporate Governance*. In quest'ottica e con la volontà di strutturare la *Governance* del Gruppo in materia di sostenibilità, Gefran ha dapprima istituito uno *steering committee*, con il compito di indirizzare il Gruppo nella stesura e realizzazione di scelte operative coerenti con quanto emerso dalle analisi di materialità.

Successivamente, nel mese di maggio 2020 il Consiglio di Amministrazione di Gefran S.p.A. ha formalmente istituito, tra i Comitati al proprio interno, il Comitato di Sostenibilità e ne ha approvato il regolamento. Il Comitato ha l'incarico di supervisionare tutte le attività svolte dal Gruppo in ambito di sostenibilità e riportarne i progressi al Consiglio di Amministrazione.

Per svolgere operativamente le sue funzioni, il Comitato si avvale di un Gruppo di Lavoro, guidato dal *Sustainability Projects Director*. Il Gruppo vede coinvolti i rappresentanti delle principali funzioni aziendali per ottenere un punto di vista organico e completo sui temi della sostenibilità.

### Tra le *key recommendation* dell'ultimo World Manufacturing Forum una in particolare recitava: *“support SMEs by including them in the redesign of the supply chains ...”*. Gefran su questo ha lavorato molto. Qual è stata la vostra esperienza con i *supplier day* (finalità, risultati, sviluppi)?

La transizione verso un mondo più sostenibile, inclusivo e rispettoso dell'ambiente e delle persone richiede il coinvolgimento di tutti per essere davvero efficace e produrre risultati tangibili. Il percorso intrapreso da Gefran per essere ogni giorno più capace di amplificare i propri impatti positivi e mitigare gli impatti negativi nei confronti dei nostri portatori di interesse promuove lo sviluppo degli individui, dell'organizzazione e migliora la qualità delle nostre relazioni. In quest'ottica il rapporto con i nostri fornitori riveste un ruolo di grande rilevanza. Una transizione inclusiva deve essere programmata e condivisa ed è responsabilità dei soggetti più strutturati accompagnare e favorire il percorso di chi ha meno strumenti per affrontare questa sfida. Il *supplier day* ha questa finalità:

diffondere la cultura e la consapevolezza legate ai temi di sostenibilità, condividere un percorso di crescita e sviluppare congiuntamente con i nostri fornitori progetti che producano esternalità positive in tema di sostenibilità. L'economia circolare ed il riutilizzo o riuso dei materiali è un pilastro rilevante per conciliare crescita economica senza impatto ambientale. Nello scorso anno abbiamo sviluppato con un nostro fornitore un packaging riutilizzabile che ci ha permesso di ridurre la nostra impronta carbonica, eliminando il packaging in cartone monouso. Per il 2023 Gefran ha l'obiettivo di completare il calcolo della propria impronta carbonica sviluppando gli impatti in termini di emissioni del perimetro SCOPE 3. Il coinvolgimento dei nostri fornitori in questo percorso costituisce l'area di attività che ci condurrà alla prossima edizione del *supplier day* e costituirà il fondamento per l'identificazione di azioni e progetti volti alla mitigazione dell'impatto carbonico che saranno affrontate nelle successive edizioni.

### Recenti studi rivelano che uno dei punti critici della sostenibilità sta nel “catturare” il valore finanziario delle attività pianificate: qual è la posizione di Gefran su questo punto?

Per noi il piano strategico della sostenibilità è strettamente legato al piano industriale, caratterizzato da 26 progetti in cui impatti sono oggettivi e quantitativi. Raccordare in termini economici l'investimento necessario a ciascun progetto e gli impatti anche economici prodotti dalla loro realizzazione ci permette di calcolare il ritorno sull'investimento, per noi dunque un elemento essenziale di un processo virtuoso. Certamente per molte iniziative legate alle sostenibilità ci dobbiamo aspettare tempi medio lunghi di ritorno dell'investimento e grande lungimiranza dei gruppi dirigenti delle nostre imprese nel decidere di sviluppare questi progetti. In termini più generali il percorso di sostenibilità è un fattore strategico di successo e costituisce un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo. Non affrontare il percorso di sostenibilità con metodo e determinazione precluderà a molte imprese di accedere ai settori di mercato più profittevoli mettendone a rischio la continuità. In quest'ottica il tema è ancora molto sottovalutato ed indicatori condivisi per misurare gli impatti anche in termini economici sono in via di definizione e messa a punto.

### Come avete attuato lo “scivolamento” dei principi di sostenibilità nelle attività delle diverse funzioni aziendali? Un esempio significativo?

In Gefran la sostenibilità non è imposta dall'alto ma è da sempre parte integrante della nostra cultura di impresa e patrimonio delle nostre persone a tutti i livelli. Abbiamo affiancato le diverse funzioni nel mettere a punto progetti ambiziosi con obiettivi misurabili ed in linea con la nostra strategia di crescita e capaci di rendere Gefran ogni giorno più sostenibile ed in grado di affrontare le sfide di mercato. Le funzioni hanno presentato i 26 progetti che costituiscono il nostro piano strategico della sostenibilità, sentendosi protagonisti di un percorso innovativo e sfidante. Il lavoro di raccordo e trasformazione delle diverse progettualità in un piano organico, pur complesso, è stato facilitato da questa cultura. L'innovazione tecnologica è il nostro tratto distintivo e chiave del nostro successo sui mercati. Abbinare prodotti innovativi, performanti e realizzati con componenti provenienti da materiali riutilizzati o riciclati è la frontiera avanzata del nostro piano della sostenibilità ed esempio di come i temi della sostenibilità siano parte integrante della nostra cultura di impresa.

### In particolare sui temi di *diversity e inclusion*, oggi fin troppo di moda, come vi collocate

Diversità ed inclusione sono temi fondamentali e di estrema importanza che non solo devono essere proclamati e raccontati ma devono tradursi in piani, azioni ed obiettivi concreti. In generale maggiore

è la diversità maggiore è il benessere e la vitalità dell'intero sistema. Diversità di genere, diversità generazionale, diversità culturale contribuiscono a rendere le nostre imprese più solide e capaci di sviluppare soluzioni frutto del contributo di punti di vista diversi e dunque più complete e consapevoli. Sensibilizzare alla sostenibilità significa anche educare al rispetto delle diversità e all'inclusione e su questo abbiamo anche un progetto specifico all'interno del nostro piano. Vogliamo creare una *community* dedicata e attraverso interventi educativi nelle scuole del territorio finalizzati a incentivare tra le ragazze lo studio delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)

Maurizio Quarta, Managing Partner, Temporary Management & Capital Advisors