



CONTRIBUTO DELLE IMPRESE DI CONF SERVIZI LOMBARDIA PER UTILITALIA

Sulla base dell'analisi di un contesto attuale in forte cambiamento, si ritiene necessario procedere ad una **costruttiva rivisitazione delle nostre organizzazioni allo scopo di adattarsi velocemente al mutato scenario**. I punti che seguono, pertanto, sono delineati in un'ottica propositiva di riorganizzazione dell'attuale struttura federale di Utilitalia sulla base di **maggiore integrazione delle realtà associative locali** e sulla necessità di **avvicinarsi ai servizi erogati dalle nostre imprese secondo un'ottica sostenibile** che possa essere adottata dalle imprese, dal loro management, e tradursi in servizi ai cittadini ugualmente sostenibili per uno sviluppo delle realtà locali. **Il presente contributo considera anche i passi fatti recentemente come federazione nazionale e più in generale come Confservizi nazionale con la firma del protocollo del dicembre u.s.**

1 Un'Associazione con un rinnovato rapporto con i territori e le comunità locali: il ruolo delle Confservizi regionali come luogo di rappresentanza regionale e al tempo stesso rete del sistema delle imprese associate

Come è noto, i servizi pubblici locali in Italia sono regolati attraverso articolati sistemi di governo multilivello che riuniscono al loro interno competenze legislative e amministrative di carattere nazionale, regionale e sovracomunale.

Questa condizione impone di adeguare sempre più l'organizzazione del sistema di rappresentanza degli interessi delle aziende associate a tutti i livelli, valorizzando forme di coordinamento di tipo verticale tra il sistema della Federazione nazionale e i territori in cui le imprese operano (attraverso le Confservizi regionali) e di tipo orizzontale tra i diversi attori territoriali.

Il forte rapporto con le imprese associate che le Confservizi regionali, in particolare per come si è sviluppato nel nord Italia, hanno e la sensibilità maturata rispetto alle peculiarità territoriali costituiscono un patrimonio che andrebbe maggiormente valorizzato, a nostro avviso, secondo due passaggi importanti.

Il primo è quello di favorire maggiori sinergie tra le Associazioni regionali, con l'obiettivo di creare spazi di mediazione e di rappresentanza degli interessi degli associati, fornire un sostegno ai processi di sviluppo economico e strategico del sistema delle imprese e mettere a fattore comune le esperienze e soluzioni.

Su questo impulso e in considerazione della crescente interconnessione tra le economie e i territori del Nord Ovest, nel 2017, le Associazioni regionali di Lombardia, Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta hanno costituito la rete "Confservizi del Nord-Ovest" con l'intento di migliorare i servizi offerti alle imprese associate, incrementare forme di collaborazione e valorizzare il confronto con Utilitalia. Un confronto che poi si è allargato con la sottoscrizione della rete "Confservizi Nord Italia" nel 2022 con l'ingresso della Confservizi Veneto e Friuli-Venezia Giulia.

Le esperienze di sinergie promosse dalle Confservizi regionali sono attualmente confinate ad alcune aree del Nord ma molto potrebbe essere fatto, in modo analogo, in altri contesti regionali con l'obiettivo di creare una fitta rete di rapporti interregionali e una maggior efficacia nella risposta alle istanze delle imprese.

In secondo luogo, **Utilitalia dovrebbe favorire maggiormente l'integrazione tra le realtà regionali attraverso la creazione di una rete più fitta e integrata che promuova gli interessi delle utility associate**. Incrementare attività di coordinamento tra le diverse anime associative consentirebbe di **uniformare l'azione di**



rappresentanza delle singole associazioni lasciando però alle stesse autonomia nelle scelte, sulla base delle esigenze dei propri rappresentati e dei territori di riferimento. Opportuno prevedere momenti di confronto tra le diverse Associazioni regionali attraverso momenti d'incontro unitari promossi da Utilitalia.

Inoltre, un "modello federale" permetterebbe a Utilitalia di poter contare su un supporto logistico, operativo e rappresentativo più efficiente sia nei confronti delle aziende associate sia nei confronti degli stakeholder di riferimento. **A tal proposito, una sede di rappresentanza di Utilitalia a Milano potrebbe favorire un'interlocuzione continuativa nei processi partecipativi indetti regolarmente da ARERA, interlocutore fondamentale per l'incidenza delle sue attività nei settori rappresentati dall'Associazione.**

2 Innovazione e sostenibilità al servizio di tutti per un'associazione che promuove la ricerca e lo sviluppo

La consapevolezza di vivere in un'era di sfide ambiziose convinti che l'attuale percorso di sviluppo debba essere rivisto chiama a raccolta anche il comparto delle nostre imprese.

La sostenibilità deve rappresentare una leva di sviluppo importante in grado di leggere l'attuale contesto, evidenziarne le difformità nelle attività in corso, modificare la traiettoria di sviluppo e convertire in opportunità ciò che oggi percepiamo come rischio.

Risulta pertanto fondamentale diffondere tra le aziende i principi della sostenibilità, nell'ottica che l'adeguamento a tali principi possa tradursi in miglioramenti continui dei servizi erogati, nel rispetto dell'ambiente in cui si agisce, generando più valore per i territori in cui tali soggetti operano. Alla diffusione dei principi e quindi alla condivisione culturale degli stessi, deve poi seguire un approccio più empirico, volto a identificare specifici target che devono essere perseguiti e alla pubblicazione dei risultati secondo schemi già consolidati nell'ambito delle imprese. Il bilancio di sostenibilità, ad esempio, non deve essere visto come un vincolo all'attività ma come una fonte di stimoli per misurarsi, migliorare e rivedere i propri piani di sviluppo in un'ottica di nuove opportunità per generare valore. Inoltre, importante risulta essere l'approccio che i nuovi paradigmi dell'economia circolare stanno affermando, in un'ottica generale di razionalizzazione dei consumi delle risorse naturali e lo sviluppo di capacità nuove rivolte alla raccolta, riutilizzo e recupero di tali risorse. A questo scopo, risulta sempre più necessario avere una visione olistica delle utility sul territorio allo scopo di coinvolgere tutti gli stakeholder interessati in un'ottica allargata di filiera produttiva.

Le imprese che erogano servizi di pubblica utilità hanno una vocazione universale per gli effetti e gli impatti sulle realtà locali contribuendo a migliorare la qualità di vita dei cittadini, determinando contesti sociali e produttivi a sostegno di altre attività economiche e produttive.

Inoltre, al fine di facilitare la crescita delle aziende associate sarebbe importante monitorare le possibilità derivanti dall'accesso a finanziamenti europei o nazionali e regionali per progetti di ricerca e sviluppo. Difficilmente, infatti, le aziende associate hanno persone dedicate a cogliere queste opportunità. Questo permetterebbe di avviare forme significative di collaborazione attraverso la partecipazione in partenariati, sempre apprezzati nella presentazione di bandi. Risulta pertanto opportuno che possa essere istituita una rete informativa rivolta alla diffusione dei bandi e delle opportunità allo scopo di cogliere le opportunità derivante da finanziamenti che altrimenti non troverebbero copertura attraverso i normali canoni tariffari.

2.1 Centralità dei temi ESG (Environment, Social, Governance) nella riflessione associativa e nella promozione della cultura delle associate

Sebbene le aziende pubbliche stiano affrontando questo periodo di difficoltà con professionalità e responsabilità, attivando fin da subito meccanismi volti a fornire risposte immediate, è quanto più opportuno iniziare a **riflettere sul lavoro che ci vedrà impegnati nel medio-lungo periodo, avvicinandoci sempre più a un approccio ESG (Environment, Social, Governance) che non si traduce solo in scelte etiche, morali o di buona volontà ma piuttosto in sviluppo e crescita.**

In un'ottica di valutazione complessiva dell'impresa, il mercato si mostra sempre più attento e sensibile alle aziende che dimostrano di integrare questioni ambientali, sociali e di governance nei processi di decisione strategica.

Iniziare a incrementare strategie che ricomprendano riflessioni rispetto a questi temi permetterebbe anche di aumentare l'accountability nei confronti dei mercati finanziari, ai nuovi orientamenti dei consumatori e all'opinione pubblica.

Le società dei servizi pubblici cercano, per natura, di sviluppare una forte relazione tra loro e gli stakeholder (comuni soci, cittadini, fornitori...) al fine di assicurare servizi migliori e migliorare le relazioni.

Pertanto, fare impresa in modo sostenibile e circolare, puntando all'eccellenza nei processi interni e nello sviluppo delle relazioni con gli stakeholder e svolgendo un ruolo attivo sul territorio, presuppone un cambiamento culturale.

Qualche passo è già stato intrapreso dalle aziende, ma senza una reale trasmissione di questi valori alle aziende difficilmente i temi verranno considerati opportunità e verrà compresa la portata innovativa che tale approccio potrebbe portare.

Nei rapporti con i fornitori, ad esempio, è consolidato l'orientamento a scegliere sulla base del prezzo. Tuttavia, questo elemento non dovrebbe costituire l'unico aspetto premiante ma si dovrebbero valorizzare anche comportamenti virtuosi e sostenibili. A questo proposito, si dovrebbe incoraggiare il ricorso al green public procurement (GPP), strumento che permette di inserire criteri di qualificazione ambientale in sede di acquisto.

L'approccio alla visione di filiera e al coinvolgimento di tutta la catena della fornitura è fornito da alcuni recenti provvedimenti normativi UE in linea con il Green Deal europeo, tra cui la Direttiva 2022/2464 sulla Corporate Sustainability Reporting (CSRD) nonché sulla Direttiva Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) in corso di implementazione nel contesto europeo.

2.2 Supporto alla crescita e alla semplificazione del mercato

Per le aziende pubbliche, "fare impresa" presuppone un sistema di vincoli ai quali non sono soggette altre aziende. È necessario pertanto **scardinare, attraverso un profondo cambiamento culturale, l'idea che la complessità normativa sia uno strumento efficace per combattere la corruzione**, anche perché non esiste alcuna reale correlazione tra i due presupposti.

Semplificare e snellire l'intero sistema permetterebbe alle aziende pubbliche non soltanto di crescere ma di investire nel territorio in occupazione, infrastrutture, ricerca.

Anche in un contesto di grande difficoltà, le aziende pubbliche hanno dato prova della resilienza e della flessibilità a beneficio dei territori e dei cittadini. Tuttavia, **per supportare la crescita e lo sviluppo, è necessario che ci siano delle condizioni che facilitino le aziende pubbliche a investire.** Ad esempio:

- rivedere il **sistema delle concessioni** permetterebbe di prevedere investimenti a medio e lungo termine;
- ripensare al **ruolo dell'ANAC**, semplificando le procedure;
- intervenire sulle norme di **inconferibilità ed incompatibilità** (legge Severino) che vietano, con anche dubbi di



costituzionalità, che un amministratore dopo aver svolto con profitto il proprio mandato in un'azienda pubblica gli sia impedito per anni di assumere un incarico in altra impresa pubblica, con evidenti limiti alla libertà personale, nonché limiti e vincoli alla capacità imprenditoriale e di servizio pubblico ai cittadini.

- **intervenire sulla disciplina delle società partecipate** in quanto l'assimilazione, sotto il profilo dell'operatività, delle società alla Pubblica Amministrazione indebolisce la natura di impresa di queste aziende e le sovraccarica di oneri aggiuntivi (maggiormente vincolanti rispetto alle norme comunitarie), che finiscono per pesare sui cittadini e sugli standard di efficienza dei servizi. Si reputa pertanto necessario, una **modifica del Testo Unico delle Società Partecipate e al d.lgs. 23 dicembre 2022 n. 201**, che tenga conto di alcuni principi chiave:

- Le società sono regolate dal Codice civile e dalle disposizioni di legge di natura privatistica, è altresì chiaro che alcuni **principi fondamentali (trasparenza, codice degli appalti, gestione del personale...) debbano essere rispettati ma vanno pensati "a misura di impresa" e non essere semplicemente la riproposizione di quelli propri della Pubblica Amministrazione;**
- **I vincoli per le aziende che hanno superato una procedura competitiva per l'affidamento del servizio dovrebbero essere minimi.** A loro va riconosciuto un trattamento analogo a quello delle società private;
- Le società sottoposte a regolazione sono seguite dalle rispettive Autorità competenti e **non si vede perché debbano seguire regimi vincolistici che si trovano spesso in palese contraddizione, o almeno rappresentano duplicazioni, di quanto a loro già richiesto dal Regolatore.** E questo deve valere anche per le società in house che hanno il dovere di fornire, ai sensi del codice degli appalti, i loro servizi secondo criteri di efficienza; così come risulta incomprensibile la possibilità di emissione di strumenti finanziari in mercati regolamentati che ad oggi non permettono di uscire dal perimetro della legge Madia.
- Una visione anacronistica, ma non solo, sul tema dei **compensi agli amministratori** blocca lo sviluppo industriale delle associate, inaridendo la possibilità che giovani manager possano sperimentare con entusiasmo la possibilità di un servizio nel sistema pubblico di impresa, considerando anche l'impossibilità nei Cda di avere una ricchezza di professionalità oggi sempre più necessaria e richiesta dagli standard nazionali ed internazionali.

2.3 Supporto allo sviluppo manageriale delle imprese in house

Lo sforzo che siamo chiamati a compiere è quello di chiamare a raccolta l'intera base associativa, proponendo modelli di business diversi. La presenza di imprese di piccola e media dimensione possono ancora offrire servizi di alto valore aggiunto a livello locale, per la loro prossimità al territorio di origine, sebbene i vincoli normativi rendano sempre più complicato investire in innovazione e, in alcuni casi, sopravvivere.

Il tasso di crescita delle aziende di piccola o media dimensione, se paragonato ad alcuni paesi mitteleuropei, è ampiamente inferiore. In termini di equità, in Italia il sistema tende ancora oggi a premiare soggetti consolidati, creando potenziali situazioni di oligopolio; al contrario, a livello internazionale vengono indette gare d'appalto dedicate alle piccole imprese, strumenti che permettono loro di crescere velocemente e di generare innovazione. L'applicazione di queste considerazioni riguardanti il tasso di sviluppo delle PMI devono ovviamente essere riviste quando si parla di utilities. In molti casi la scala ridotta non consente di cogliere quelle opportunità di miglioramento che l'evoluzione dei servizi e le esigenze dei cittadini e delle comunità richiederebbe. Oltre alle necessarie attività di sinergia sui diversi territori, su cui da diversi anni e da più parti si spinge, riteniamo importante considerare il ruolo che le reti d'impresa possono svolgere nel supportare le imprese che vi fanno parte.

Oggi più di ieri il sistema delle aziende in house si è particolarmente consolidato, si ritiene opportuno

aumentare il sostegno al sistema in house con sessioni dedicate sia in alcune aree di intervento tematico che di rappresentanza d'impresa specifica nei confronti dei decisori politici. Riteniamo che sia necessario implementare ancor più il lavoro delle commissioni associative senza fraintendimenti o passi all'indietro. Non è la tutela di un modello che va perseguito, ma il **valorizzare una opportunità d'impresa che si lega al territorio con logiche di prossimità e di resilienza sempre più profonde.**

2.4 Valorizzazione delle reti d'impresa

Se siamo convinti che anche il contesto locale abbia la propria ragione di essere, si potrebbe incrementare la **promozione delle reti d'impresa**, come già proposto da realtà associative regionali.

Il valore di tale strumento è duplice: se da una parte, le aziende mantengono la propria autonomia gestionale, dall'altra possono contare su un arricchimento e un mutuo supporto per il miglioramento dei servizi.

Credendo in un progetto lungimirante, nel 2015, Confservizi Lombardia ha supportato le aziende del settore idrico nella costituzione della **Water Alliance - Acque di Lombardia**, la prima rete di imprese tra le aziende idriche in house della Lombardia.

Attualmente, oltre ad aver riunito tutti i gestori lombardi, ha dato prova che insieme e condividendo gli stessi valori, si possono realizzare obiettivi che sarebbero molto più complicati e dispendiosi da raggiungere, se perseguiti singolarmente.

Sulla scia dell'esperienza della Water Alliance, inoltre, Confservizi Lombardia ha contribuito alla recente costituzione della **Green Alliance – Servizi per l'Ambiente in Lombardia**, coinvolgendo (per il momento le aziende associate che si occupano di servizi della filiera ambientale.

Seppur con le dovute differenze rispetto al modello idrico per le peculiarità del settore, la Green Alliance attualmente rappresenta un esempio fattivo di ciclo integrato, in un settore frammentato come quello dell'ambiente.

Indipendentemente dagli obiettivi perseguiti, entrambe le reti d'impresa lombarde condividono la stessa missione: creare sinergie industriali in grado di garantire la qualità dei servizi, mettere a fattore comune esperienze e soluzioni e incrementare la capacità innovativa e competitiva potendo contare su un saving economico per i cittadini (attivando servizi operativi come la costituzione di centrali d'acquisto).

2.5 Sostegno tecnologico/manageriale

Riteniamo che il cambiamento culturale delle aziende pubbliche debba essere necessariamente accompagnato da uno sviluppo manageriale e da processi formativi e di apprendimento connessi allo sviluppo della tecnologia e all'applicazione di schemi innovativi rispetto ai servizi erogati. Sul fronte della tecnologia, ad esempio, si rileva come lo sviluppo di sistemi digitali consenta di trovare applicazioni alle criticità nella gestione dei servizi in un'ottica di efficienza e gestione ottimale degli stessi.

In tal senso, Utilitalia può sicuramente svolgere un ruolo fondamentale anche nel creare situazioni di matching tra esigenze delle utilities e offerta di servizi e soluzioni a parte del mercato.

3 Da un'associazione di servizio alla rappresentanza di interessi

Le aziende associate a Utilitalia rappresentano una reale fotografia del contesto italiano dei servizi pubblici costituito da aziende di piccola e media dimensione, aziende consolidate sul territorio, utility, multiutility, società quotate e società in house.

La diversità (territoriale e organizzativa), che tali aziende costituiscono, rappresenta sicuramente una ricchezza che andrebbe maggiormente valorizzata.



Tuttavia, molto spesso, le aziende di piccole e medie dimensioni e le aziende in-house percepiscono, rispetto ai grandi gruppi, una condizione di marginalità nel riconoscimento di contributi sui grandi temi di confronto e nella rappresentanza dei propri interessi, nonostante siano anch'esse esempi di efficienza industriale.

La possibilità, pertanto, di creare un sistema di Associazioni che opera all'interno di una struttura federalista consentirebbe di tener conto delle istanze di tutti dando un segnale di maggiore vicinanza. In particolare, si ritiene che la Fondazione Utilitalis possa essere sempre di più il braccio operativo della federazione e delle Associazioni regionali che lo riterranno affinché diventi il vero motore di ricerca avanzato delle utility nel paese. Vediamo una partecipazione diretta delle Confservizi che lo riterranno nella Fondazione, mentre si ritiene che l'attività formativa della Accademia dei Servizi Pubblici sia riportata all'interno della federazione non ritenendo strategica la presenza di un soggetto come la srl il cui modello in generale potrebbe indicare la non particolare e piena funzionalità nel lungo periodo.

3.1 Mantenere e salvaguardare i servizi di eccellenza e valorizzare il settore Comunicazione

Il ruolo che Utilitalia svolge in materia di rappresentanza degli interessi del comparto dei servizi pubblici è ovviamente l'asse portante dell'Associazione.

Gli ambiti connessi al lavoro, alla tutela legale, al processo normativo e regolatorio sono fortemente presidiati ed eccellenti sono i risultati ottenuti in materia di salvaguardia delle istanze delle nostre imprese.

A questo dobbiamo sforzarci di aggiungere il ruolo che le associazioni regionali devono svolgere rispetto ai propri enti di riferimento, nell'ottica di creare una rete più coesa e capillare in quanto la Federazione non può arrivare ovunque.

La rappresentanza regionale è pertanto una dimensione che deve essere maggiormente valorizzata, ed è già presente, attraverso il sistema di relazioni e rapporti già instaurati dalle diverse associazioni.

Si richiede pertanto di valorizzare quanto già esistente ed evitare che vi possa essere una dispersione di un patrimonio frutto di anni di attività a sostegno e supporto di imprese che, emanazione di proprietà pubblica, hanno da sempre operato per il bene del territorio offrendo un contesto industriale che oggi rappresenta un'importante ancora di salvezza, tenendo conto dell'attuale contesto economico e sociale.

Inoltre, ai fini di un maggior consolidamento della Federazione, riteniamo opportuno valorizzare l'area comunicazione attraverso la creazione di un ufficio maggiormente strutturato che possa collaborare attivamente anche che le analoghe strutture in seno alle associazioni territoriali.

In tal senso si potrebbe prevedere la costituzione di una Commissione ad hoc che supporti le aziende associate sia nelle attività organizzate dalle stesse sia nella promozione di messaggi comuni e iniziative volte a favorire una maggiore consapevolezza dei valori e dei principi sui quali le aziende pubbliche fondano le proprie strategie di "fare impresa".

In tale ambito, si potrebbe valutare la possibilità di organizzare attività formative dedicate ai comunicatori ("Gestione delle emergenze", "Uso dei media", "strumenti e modalità per migliorare le relazioni con target diversi di popolazione") al fine di accrescere le competenze e rendere maggiormente efficace i processi comunicativi che coinvolgono le aziende associate ai diversi livelli (cittadini, fornitori, istituzioni, giornalisti...). Inoltre, l'attività comunicativa della Federazione riteniamo debba guardare maggiormente allo scenario nazionale sociale e politico. Oltre a valorizzare le relazioni con gli stakeholder territoriali (a livello locale, nazionale e internazionale), Utilitalia dovrebbe puntare a diventare sempre più un interlocutore a cui fare riferimento. Per poter ottenere tale riconoscimento appare necessario rendere maggiormente chiara e identificabile la posizione della Federazione rispetto ai grandi temi che interessano le aziende associate.

3.2 Rafforzare i rapporti internazionali e presenza a Bruxelles

L'associazione federale se, da una parte, presidia il contesto nazionale e, si auspica, quello regionale, dall'altra dovrebbe con sempre più enfasi guardare anche ai processi europei che tanta incidenza hanno sul contesto nazionale.

Le grandi politiche di sviluppo dei comparti d'interesse delle nostre aziende sono oramai tutte di provenienza europea, lasciando ai singoli paesi (in via residuale), l'adattamento normativo per poterle attuare concretamente. Si ritiene, a questo proposito, che Utilitalia possa e debba **rafforzarsi anche a livello internazionale con una presenza concreta presso gli uffici della Unione Europea in un'ottica di presidio ed advocacy in merito agli interessi portati dalle nostre aziende.**

4 Una governance collegiale e in chiave ESG per l'associazione e le associate

Sulla base di quanto delineato precedentemente rispetto alla proposta di perseguire un rafforzamento e una maggiore integrazione dell'intero sistema associativo, riteniamo che andrebbe ripensata anche l'attuale governance di Utilitalia.

In particolare, si propone di prevedere un **"Comitato delle Regioni"** (o altro nome da definire), **una rete di persone che sappiano rappresentare gli interessi delle aziende associate e delle specificità territoriali, composto su nomine delle stesse Associazioni regionali.**

Il compito del "Comitato delle Regioni" sarebbe quello di raccogliere le istanze e le specificità dei territori, per poi fare sintesi in un unico Direttivo.

Anche la composizione della **Giunta Esecutiva andrebbe resa più operativa**, in modo che possa prendere decisioni velocemente a sostegno della Presidenza, e allo stesso tempo, individuata secondo logiche di diversity management.

In alternativa si potrebbe pensare alla costituzione di un Comitato Esecutivo ristretto a supporto del Presidente (in aggiunta all'attuale Giunta Esecutiva) composto dagli attuali presidenti dei Consigli Direttivi di settore a cui si aggiungerebbe il Presidente del "Comitato delle Regioni" o delle singole Confservizi regionali. Per quanto riguarda la composizione dei Consigli Direttivi di settore risulterebbe oltremodo opportuno prevedere anche la presenza, senza diritto di voto, di funzionari "tecnici" delle singole associazioni regionali in grado di apportare la voce delle proprie associate, nel maggior parte dei casi imprese di piccole e medie dimensioni, generalmente "in house", iscritte ad Utilitalia ma il cui sentimento è spesso quello della marginalità rispetto alle posizioni dei grandi gruppi.

Si auspica, dopo il periodo pandemico, il ritorno in presenza delle riunioni dei Consigli Direttivi che, negli ultimi anni, hanno in parte perso il grande valore di conoscenza e scambio di relazioni tra i suoi componenti.

4.1 Implementare modelli organizzativi responsabilizzanti per il management dell'associazione su base premiante (management by objectives)

Oltre al modello di governance risulterebbe necessario esprimere un ripensamento sulla struttura interna all'organizzazione di Utilitalia attraverso forme maggiormente incentivanti sulle performance individuali. All'individuazione di una appropriata strategia di sviluppo di un periodo quinquennale (2023-2028) dell'Associazione andrebbe poi aggiunto uno sforzo di parallelo coordinamento delle persone, con **l'individuazione di specifici obiettivi da raggiungere e l'introduzione di un sistema premiante maggiormente incentivante rispetto all'attuale sistema retributivo.**

Per fare questo diviene pertanto necessario rivedere la struttura interna dell'organizzazione, ripensandone



CONF SERVIZI
CISPEL Lombardia

la struttura in un'ottica a matrice consentendo pertanto alle diverse persone di poter usufruire di supporto e competenza trasversali.

In tale mutato contesto anche la struttura di governance potrebbe essere improntata secondo approcci quali quello dell'ESG dove appunto le scelte devono essere prese secondo criteri di rispetto ambientale, sociale (valorizzando la diversità, l'inclusione) promuovendo tra le imprese associate tali valori affinché le stesse aziende possano mettere in atto modelli di governance basati sul paradigma della sostenibilità.