



**FUORI  
BILANCIO**  
innexta

*Accompagnare le piccole imprese  
nel mondo che cambia*

## Abbiamo affondato un camion!

### Il rischio di fare sostenibilità sociale senza guardare l'impresa reale

---

In “Operazione sottoveste”, celebre film degli anni '50 ambientato durante la seconda guerra mondiale, c'è un sottomarino americano che, almeno in teoria, dovrebbe fare il mestiere dei sottomarini in tempo di guerra: navigare, nascondersi, sfuggire al nemico e, quando serve, colpire il bersaglio.

Solo che quel sottomarino ha un certo talento per perdere compostezza.

A bordo arrivano infermiere, contadini, un maiale, pezzi recuperati dove capita, mazze da golf e perfino un ufficiale più interessato alle uniformi stirate e alle cene di gala che alla missione affidata al sottomarino. La disciplina militare inciampa nella vita quotidiana e, quando manca la vernice grigia d'ordinanza, il sottomarino finisce dipinto di rosa: per un mezzo da guerra, non proprio il massimo della mimetizzazione.



Giunge finalmente l'occasione di colpire il primo obiettivo: una nave da guerra ancorata in rada. Il bersaglio è individuato, l'equipaggio è pronto, la procedura avviata secondo manuale.

Poi, però, la leva del siluro viene azionata nel momento sbagliato da una persona che, secondo la procedura, non doveva essere lì e, soprattutto, non doveva occuparsi dei siluri. Ma la realtà del sottomarino era molto diversa da quanto previsto nella procedura.

Il comandante segue la traiettoria del siluro, vede il risultato, si stacca dal periscopio e dice all'equipaggio:

“Abbiamo affondato un camion!”

La procedura era giusta. Il bersaglio no. Soprattutto era molto diversa da quanto previsto nei manuali la realtà in cui quella procedura doveva essere applicata.

Quando si attivano policies di sostenibilità sociale in azienda, può succedere qualcosa di simile.

Il problema, ovviamente, non è il welfare, non è la formazione, non è l'ascolto interno, non sono le policy. Sono strumenti utili, spesso necessari.

Ma bisogna fare attenzione! La sostenibilità in azienda non è un catalogo di iniziative standard valido ovunque e per qualsiasi realtà. **Se si parte dal catalogo** — welfare, survey, formazione, policy — prima di aver capito il problema, **si può fare tutto secondo manuale e mancare comunque il bersaglio.**

Si compra una piattaforma welfare che nessuno usa davvero. Si organizza la formazione su temi che non interessano il lavoro dell'azienda. Si apre una survey interna che non porta a nessun cambiamento. Tutte azioni aderenti al manuale della perfetta azienda sostenibile. Poco utili, però, alla realtà dell'azienda in cui devono essere declinate.

Si voleva fare sostenibilità. Si è affondato un camion.

## Il sottomarino rosa

Il sottomarino rosa non nasce da una scelta estetica o da un'indicazione trovata sul regolamento della Marina. Nasce da una necessità, da un adattamento pratico, dall'unica soluzione possibile con quello che c'era a disposizione in quel momento e in quel contesto.

Non è il sottomarino previsto dal manuale. È il sottomarino reale. Ed è da lì che bisogna partire.

Anche le imprese funzionano così, soprattutto le PMI. Non sempre assomigliano al modello ordinato che compare nelle griglie, nei questionari o nelle presentazioni sulla perfetta azienda sostenibile. Hanno processi non sempre formalizzati, persone che fanno più cose insieme, decisioni da prendere rapidamente, responsabilità che esistono prima ancora di avere un nome formale.

Il punto, ovviamente, non è celebrare l'improvvisazione. Un'impresa non diventa sostenibile perché “si è sempre arrangiata”. L'informalità può essere una forza ma può anche nascondere fragilità, dipendenze da poche persone, ruoli confusi, competenze non presidiate, problemi che nessuno ha ancora chiamato per nome.

Il punto è un altro: **se non si guarda quel sottomarino per ciò che è davvero, si rischia di sbagliare bersaglio**, tentando di applicare strumenti e processi in realtà molto diverse da quelle per cui quegli strumenti e quei processi erano stati pensati.

Si può scegliere una piattaforma welfare elegante e costosa e poi chiedersi perché nessuno la usa. Si può progettare una formazione impeccabile ma scoprire che non fornisce le competenze necessarie all'azienda. Si può introdurre una policy tecnicamente ineccepibile per poi scoprire che proprio quella policy rende tutto più farraginoso e complicato.

**La sostenibilità sociale dovrebbe partire dalla realtà dell'azienda, non dal modello teorico.** Altrimenti succede una cosa curiosa: l'impresa prova a dipingersi di grigio per somigliare al manuale ma la sua realtà continua a essere rosa. E quel rosa, se lo si guarda bene, non è un difetto da correggere. **È un'informazione da capire.**

## Il fuoco amico della sostenibilità sociale

Nella sostenibilità sociale può succedere che qualcosa nato per aiutare finisca per creare attrito. Non perché lo strumento sia sbagliato in sé, ma perché viene calato in una realtà che non è stata capita abbastanza.

Un'iniziativa nasce per aiutare l'impresa ma se viene costruita su uno schema avulso da quella realtà rischia di diventare un corpo estraneo – e persino ostile – proprio nel contesto che avrebbe dovuto migliorare.

Una policy pensata per fare chiarezza può diventare un vincolo in più. Una procedura per definire meglio le responsabilità si può trasformare in una corsa ad ostacoli per ottenere le autorizzazioni a procedere. Una formazione può impegnare i dipendenti senza risolvere il problema per cui servivano nuove competenze. Risultato: le iniziative vengono rigettate proprio dall'organismo sociale che avrebbero dovuto migliorare.

La sostenibilità doveva essere un alleato, si ritrova sotto il tiro del fuoco amico.

Non perché welfare, ascolto, formazione o policy fossero strumenti sbagliati. **Ma perché sono stati scelti prima di avere capito che cosa servisse davvero dentro l'impresa.**

## A bordo i giovani

I giovani, in questa storia, non sono il centro del film. Sono uno degli elementi che mandano fuori asse la sceneggiatura.

Non arrivano sempre con domande mature o richieste sostenibili. A volte portano lucidità, a volte impazienza, a volte pretese. Ma il segnale resta: il loro modo di stare nel mondo del lavoro rende più visibili alcuni problemi che l'impresa aveva già.

Se la risposta è solo una piattaforma welfare, uno slogan da employer branding o qualche formula sulla flessibilità, il bersaglio è già fuori dal mirino. Perché il punto non è “cosa offrire ai giovani” ma capire come funziona davvero il rapporto con loro: come si cresce, come si viene valutati, quanto pesa la disponibilità continua, dove finisce la responsabilità e dove comincia la disorganizzazione.

Un'impresa sostenibile non è un centro motivazionale permanente. Ma proprio perché il lavoro serve a produrre valore, organizzare competenze e assumere responsabilità, non può permettersi di sprecare energia e talento in cattiva organizzazione.

Ecco perché i giovani spostano il bersaglio: non perché abbiano sempre ragione ma perché obbligano l'impresa a distinguere tra fatica che forma e fatica che logora.

## Welfare o marketing?

Il welfare aziendale è una cosa seria. Proprio per questo dovrebbe essere pensato in funzione della vita quotidiana e non delle brochure da distribuire in fiera. Buoni, convenzioni, piattaforme e giornate motivazionali possono avere senso. Ma nessun benefit può sostituire una buona organizzazione.

Se le persone corrono sempre dietro a urgenze che non finiscono mai, se gli obiettivi cambiano senza essere spiegati, se i ruoli restano nebbiosi, il welfare rischia di diventare una risposta elegante a domande che nessuno ha fatto davvero.

Meglio di niente, certo.  
Ma il problema resta.

Perché il punto non è chiedersi quale benefit si possa aggiungere. **Il punto è capire quale difficoltà concreta si deve affrontare.**

Il welfare funziona quando migliora il lavoro, non quando prova a compensare tensioni e attriti con benefit non richiesti, magari copiati da altre aziende che vivono altre realtà e che si basano su organizzazioni differenti.

Qui si vede bene il rischio del bersaglio sbagliato. L'impresa pensa di aver risposto al tema del benessere perché ha aggiunto strumenti, servizi, convenzioni. Ma magari il bersaglio era un altro: **non mancava un benefit, mancava una diagnosi.**

E senza diagnosi, anche il welfare migliore può partire dritto, elegante e convinto, verso il camion.

## ESGpass: guardare il bersaglio prima di scegliere la traiettoria

È qui che uno strumento come ESGpass può diventare utile.

Non perché trasformi il sottomarino rosa in una nave da parata, e nemmeno perché risolva per magia tutti i problemi dell'organizzazione. Sarebbe comodo affermarlo ma anche un po' sospetto.

ESGpass serve piuttosto a fare una cosa più concreta: aiutare l'impresa a osservare e valutare in modo efficace anche **la dimensione sociale** della sostenibilità, quella che riguarda persone, competenze, organizzazione, formazione, welfare, sicurezza, responsabilità e qualità del lavoro. In altre parole, **aiuta a capire se l'impresa sta davvero guardando il bersaglio giusto.**

Per una PMI, questo passaggio è decisivo. Molte pratiche esistono già ma non sono documentate. Alcuni presidi funzionano ma non sono raccontati. Alcuni problemi sono percepiti ma non ancora messi in ordine. Alcune iniziative sembrano sostenibili ma non rispondono a un bisogno reale.

ESGpass aiuta a distinguere questi piani. Non sostituisce la conoscenza dell'impresa ma la organizza. Non impone un modello astratto

ma accompagna l'impresa a leggere ciò che fa, ciò che manca e ciò che può essere migliorato.

Anche sulla **parte "S" dell'ESG**, il punto non è riempire caselle per dimostrare di essere sostenibili. È capire se welfare, formazione, ascolto interno, gestione delle persone e organizzazione del lavoro stanno davvero contribuendo a rendere l'impresa più solida, più leggibile e più capace di dialogare con banche, filiere e interlocutori esterni.

Perché il rischio, altrimenti, è sempre lo stesso: caricare lo strumento, seguire la procedura, compilare il modulo, attivare l'iniziativa.

E accorgersi solo dopo che il camion non era il bersaglio.

## Prima il bersaglio, poi il siluro

**Il punto, dunque, è non scambiare lo strumento per il bersaglio.**

Prima bisogna capire che cosa si vuole migliorare nel lavoro reale. Poi si sceglie lo strumento.

Il rischio, altrimenti, è **confondere la risposta disponibile nel catalogo con quella necessaria in azienda.**

Ma la sostenibilità sociale non dovrebbe chiedere all'impresa di somigliare a un modello esterno, pensato per aziende più grandi e più strutturate. Dovrebbe fare una cosa più semplice e più difficile allo stesso tempo: aiutare l'impresa a capire dove il lavoro può funzionare meglio.

Prima viene l'impresa reale. Poi viene la griglia.

Prima viene il bersaglio. Poi, eventualmente, il siluro.

Altrimenti il rischio è quello del sottomarino rosa: equipaggio mobilitato, procedura avviata, strumenti pronti.

Parte il colpo.  
Si attende il risultato.

E, alla fine, qualcuno dovrà ammettere:  
**“Abbiamo affondato un camion.”**