

Performance ESG: contano per chi giudica le imprese?

**Promuovere le performance di sostenibilità
tra i criteri di giudizio degli operatori finanziari.**

Novembre 2015

RISERVA



Sommario

Il ruolo delle performance ESG nella creazione di valore dell'impresa.....	2
Obiettivi del progetto	3
Il percorso attivato	3
La metodologia seguita per la scelta degli indicatori	4
1. Identificazione standard di riferimento	4
2. Individuazione aree di rendicontazione rilevanti in ottica rischio.....	5
3. Il set di indicatori.....	7
Ambito: Salute e sicurezza.....	8
Ambito: Governance e comunicazione	9
Ambito: Impatti ambientali.....	10
Ambito: Legalità, compliance e certificazioni	11
Ambito: Fornitori.....	12
Una proposta operativa: l'integrazione dei criteri ESG nella valutazione del merito creditizio	13

RISERVA



Il ruolo delle performance ESG nella creazione di valore dell'impresa

Negli anni recenti un sempre maggior numero di operatori finanziari ha sviluppato prodotti/servizi che integrano aspetti sociali, ambientali e di governance – comunemente definiti come criteri ESG (environmental, social e governance) tra i sistemi adottati nella valutazione delle imprese, alimentando il settore della cosiddetta “finanza etica” o “finanza responsabile”. Sebbene gli operatori di finanza etica raccolgano sempre più risparmi e investimenti, gli operatori finanziari più tradizionali faticano a integrare gli aspetti ESG nei processi di valutazione funzionali alle attività di impiego.

Due sono infatti i principali elementi che si considerano per la valutazione del merito creditizio delle imprese: la capacità di generare futuri flussi di cassa e la probabilità di default (PD) dell'azienda.

La valutazione dei futuri flussi di cassa è tradizionalmente effettuata grazie all'analisi del bilancio d'esercizio e alla sua proiezione nel futuro, mentre ad oggi per la valutazione della PD di un'azienda si considerano prevalentemente aspetti operativi e patrimoniali-finanziari.

Fermo restando la bontà del considerare questi aspetti, la valutazione della capacità di un'azienda di creare valore deve necessariamente tenere conto non soltanto degli assets tangibili, ma anche dei suoi assets intangibili. Pertanto la corretta comunicazione di informazioni non finanziarie, quali le performance ESG, è cruciale per fornire al mercato degli investitori e del credito un quadro più completo dell'azienda, in una logica win-win.

Da una parte infatti le imprese impegnate nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa avrebbero il vantaggio di veder riconosciuto il proprio impegno grazie a un accesso più facilitato al credito.

Dall'altra, per gli operatori finanziari tradizionali l'introduzione di criteri ESG nel merito creditizio rappresenta un'opportunità per valutare più accuratamente la capacità dell'impresa di generare valore e di rispondere a eventuali rischi di carattere sociale e ambientale che possono impattare negativamente sull'operatività dell'azienda e dunque in ultima istanza sulla sua capacità di restituzione del credito. Si pensi ai recenti scandali di carattere ambientale che hanno colpito aziende come l'ILVA o BP, con rilevanti sanzioni economiche e perdita di reputazione sul mercato. O ancora ai boicottaggi derivanti da scandali di carattere sociale quali l'utilizzo della manodopera minorile a cui sono stati soggetti nel tempo aziende come Nike e H&M o il crollo dell'edificio Rana Plaza che ha coinvolto alcuni dei più grandi marchi tessili, tra cui Benetton.

Gli istituti di credito e le imprese non possono inoltre non tener conto del fatto che negli ultimi anni si registra un'attenzione crescente da parte dei Policy makers e dei Regulators nazionali e sovranazionali nei confronti della comunicazione delle performance ESG. La crisi economica internazionale ha infatti posto l'accento sulla necessità di una crescita sostenibile, inclusiva e stabile, che vede le aziende protagoniste nella creazione di valore per la società. Sul piano nazionale l'interesse nei confronti della rendicontazione di sostenibilità ha trovato spazio in iniziative quali il Rating di legalità e il Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014. Mentre a livello Europeo il dibattito sull'utilità della rendicontazione di sostenibilità è stato rafforzato dalla pubblicazione della Direttiva sulla “Disclosure of non financial and diversity information”, che prevede l'obbligo per le grandi aziende con determinate caratteristiche di divulgare informazioni rilevanti in ambito ambientale, sociale,



diritti umani, anti-corrruzione, di politiche dei dipendenti e sulla diversità. Alla luce di questi fattori, il tema della valorizzazione delle performance ESG sia a vantaggio delle imprese responsabili, sia a vantaggio del mercato finanziario, appare quanto mai attuale.

Obiettivi del progetto

Da un confronto Kinexia e ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società è nata l'idea di avviare un progetto che, coinvolgendo differenti aziende, organizzazioni finanziarie, associazioni di categoria e professionali, avesse l'obiettivo di promuovere l'inclusione di criteri ESG nei sistemi di valutazione del credito di tutti gli operatori finanziari di carattere tradizionale. In tale modo si intende favorire una più completa ed efficace valutazione da parte degli istituti di credito dei rischi connessi all'attività di impresa, instaurando un sistema premiante nei confronti delle imprese virtuose e contribuendo così alla diffusione di buone pratiche. Il presente progetto ha proposto dunque un set di pochi indicatori che:

- ✓ possano essere facilmente applicabili da imprese operanti in settori diversi;
- ✓ siano di facile misurazione;
- ✓ siano collegabili a un rischio potenziale che potrebbe causare il fallimento dell'azienda e la mancata restituzione del credito.

OBIETTIVO DEL PROGETTO

Promuovere l'integrazione di indicatori ESG nei processi di valutazione del merito creditizio degli operatori finanziari

METODO

Identificare un set di indicatori, condiviso e di semplice applicazione, per valutare i rischi sociali, ambientali e di governance a cui è esposta un'impresa

Il percorso attivato

Il progetto è partito all'inizio del 2014 e sin da subito, desiderando creare il più ampio consenso possibile in merito al set di indicatori, è stato promosso il coinvolgimento di diversi attori con competenze tecniche e di sistema. In primo luogo sono state contattate alcune imprese quotate italiane per la partecipazione ai tavoli di lavoro. Nel selezionarle il team di ricerca ha valutato l'impegno e l'attenzione delle imprese in termini di responsabilità sociale e rendicontazione di indicatori ESG. Nella scelta si è inoltre tenuto conto dell'esigenza di differenziare il campione per settore d'attività e dimensione, garantendo così la diversità dei soggetti coinvolti.



In un secondo momento si è proceduto a contattare gli istituti di credito, la scelta dei quali è stata orientata dal presidio sul tema della valutazione delle performance ESG. Si è così arrivati a un gruppo di lavoro composto da 8 imprese quotate e 3 istituti di credito. I tavoli di lavoro si sono valse del contributo diretto dei partecipanti, ma anche della condivisione di tutti gli output prodotti con i colleghi delle funzioni aziendali maggiormente interessate (in particolare per le aziende l'internal audit, per gli istituti di credito l'area credito).

Il progetto ha poi previsto una terza fase in cui sono state coinvolte alcune associazioni di categoria e organizzazioni del mondo della finanza etica e tradizionale. Il processo di stakeholder engagement esterno è stato condotto con un duplice obiettivo: raccogliere feedback sulla qualità del lavoro svolto e cogliere le tendenze in merito al dibattito sulle performance ESG. Nella scelta delle organizzazioni si è tenuto conto della conoscenza specifica della tematica, garantendo una pluralità di punti di vista, così da ampliare il più possibile la visione del tema in oggetto. Le organizzazioni coinvolte sono dunque state:

- ABI;
- AIAF;
- AIIA;
- Confindustria;
- CRIF rating Agency;
- Etica SGR e
- Forum per la finanza sostenibile.

La metodologia seguita per la scelta degli indicatori

Il processo seguito per la costruzione del proposto set di indicatori si è articolato nelle seguenti fasi:

I partecipanti ai tavoli di lavoro



1. selezione di alcuni standard di riferimento;
2. identificazione delle aree di rendicontazione rilevanti in ottica rischio;
3. selezione del set di indicatori ESG per ciascuna area.

Di seguito si dettagliano le caratteristiche delle differenti fasi di selezione degli indicatori.

1. Identificazione standard di riferimento

In primo luogo, si è condivisa con le aziende partecipanti al tavolo di lavoro la necessità di valorizzare le esperienze ad oggi esistenti in merito alla misurazione degli aspetti sociali e ambientali, per due ragioni:

- ✓ evitare una inutile (e inefficace) duplicazione di indicatori rispetto a quelle già esistenti a livello internazionale;



- ✓ facilitare le aziende nella raccolta degli indicatori che, laddove già esistenti, sono già raccolti dalla maggior parte delle aziende partecipanti al tavolo e, ampliando il perimetro, delle aziende che elaborano report di sostenibilità.

In particolare, la selezione degli indicatori è stata effettuata partendo dall'ampio set di indicatori suggeriti dagli standard internazionali per la redazione dei bilanci di sostenibilità; gli stessi indicatori, seppur nati con il solo scopo di rendicontare, con le opportune considerazioni possono essere utilizzati come indicatori di rischio. Un esempio può chiarire meglio la duttilità degli indicatori: consideriamo uno degli indicatori quantitativi più comunemente rendicontati in ambito di Bilancio Sociale, ovvero il "tasso di infortuni sul lavoro"; il GRI, le linee guida per la rendicontazione e la redazione dei bilanci sociali, richiede tale indicatore per rappresentare quanto un'impresa è attenta alle politiche sulla sicurezza dei propri dipendenti. L'indicatore, allo stesso tempo, fornisce informazioni che possono ritenersi utili alla valutazione del rischio dell'azienda stessa: ad esempio, si potrebbe pensare ai costi che un elevato numero di infortuni può generare, oppure alle conseguenze di una reputazione dannosa dell'impresa nel momento di *recruiting* di personale competente, o ancora alle sanzioni derivanti da controversie legali. Sembra quindi possibile concludere che questo indicatore non potrà non incidere sui futuri flussi di cassa e sulla probabilità di ottenere le risorse necessarie per ripagare un finanziamento.

Le linee guida del GRI, nella versione 4, sono parse la fonte più consolidata tra gli standard di rendicontazione sociale e ambientale, nonché le più ampie, in quanto si basano a loro volta su diverse fonti quali: l' "Organisation for Economic Co-operation and Development" (OCSE); "United Nations Global Compact, 'Ten Principles',

2000"; "United Nations (UN), 'Guiding Principles on Business and Human Rights, Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework', 2011"; "International Labour Organization (ILO) Declaration, 'Declaration of Social Justice for a Fair Globalization', 2008".

2. Individuazione aree di rendicontazione rilevanti in ottica rischio

La selezione delle aree di rendicontazione, partendo da quelle indicate dal GRI, è stata effettuata analizzando le stesse in ottica di rischio: si sono selezionate solo le aree di rendicontazione che hanno un diretto legame con il rischio dell'azienda. Nel processo di selezione si è inoltre tenuto conto dell'esperienza delle aziende partecipanti ai tavoli di lavoro che hanno evidenziato i temi "caldi" a livello Paese, si pensi ad esempio all'ambito Legalità, Compliance e Certificazioni. Di seguito si descrivono le aree considerate rilevanti ai fini dell'analisi dei rischi dell'azienda:

✓ Salute e sicurezza

La salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro è uno dei temi prioritari di tutti i sistemi produttivi a livello mondiale. La reputazione di un'organizzazione non può prescindere da quegli elementi di tutela dei lavoratori che più incidono sul profilo di rischio dell'azienda. Infatti sempre più l'opinione pubblica chiede comportamenti trasparenti e responsabili alle aziende, mentre le normative specifiche, a cominciare dal Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/08), vincolano imprese e lavoratori al rispetto di obblighi sempre più stringenti e comportamenti sempre più consapevoli dei rischi effettivi e potenziali delle attività svolte. La predisposizione di presidi ulteriori rispetto a quanto previsto dalla legge per



la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori rappresenta un segnale importante per la valutazione del rischio dell'azienda. La non conformità in materia di salute e sicurezza può comportare una situazione di rischio che nei casi più gravi può causare i presupposti per una sanzione penale di carattere detentivo o pecuniario del Datore di lavoro.

✓ *Governance e comunicazione*

Il comportamento scorretto da parte del management di un'azienda può creare danni notevoli alla reputazione della stessa. Pertanto l'esistenza di modelli di gestione trasparenti e meccanismi di controllo del rispetto delle norme, possono arginare il rischio di infrazioni da parte dei singoli. Inoltre, una comunicazione, chiara, precisa e completa dell'operato dell'azienda espone la stessa al controllo dei vari stakeholder, favorendo così la segnalazione di eventuali rischi e criticità prima che questi effettivamente si verifichino.

✓ *Impatti ambientali*

L'impatto ambientale dei processi produttivi aziendali è sicuramente una questione rilevante, anche per il maturare di una sensibilità ecologica particolarmente accentuata, che spesso può comportare oggettive difficoltà per l'azienda a relazionarsi positivamente con il territorio circostante. La tutela dell'ambiente è una delle priorità della Commissione Europea che raccomanda di prestare attenzione alla rilevazione, valutazione e divulgazione di informazioni ambientali nei bilanci annuali e nelle relazioni sulla gestione

delle società¹. Il mancato presidio dell'impatto ambientale può quindi comportare il rischio di multe o sanzioni direttamente derivanti da violazioni di legge o dovute a contenziosi promossi da privati o da altri soggetti ma anche un danno reputazionale dovuto a politiche ambientali rischiose.

✓ *Legalità, compliance e certificazioni*

Negli ultimi anni il mondo delle imprese è stato interessato non solo da scandali finanziari, ma anche da alcuni problemi di carattere giudiziario. Le condanne per illeciti comportano un danno economico potenzialmente considerevole sia per l'applicazione di sanzioni pecuniarie che, nei casi più gravi, di sanzioni interdittive nei confronti dell'azienda. Non si tratta pertanto solamente di un rischio reputazionale ma anche di un rischio operativo, quale ad esempio la revoca di autorizzazioni o licenze o il mancato accesso al mercato dei contratti pubblici, che possono mettere a rischio l'esistenza stessa dell'azienda. Tali considerazioni hanno portato all'introduzione di specifici provvedimenti volti a incentivare sempre più le imprese ad adottare comportamenti ispirati a principi di trasparenza e legalità, dotandosi di sistemi di compliance aziendale. I modelli organizzativi (D.231/01) e il Rating di legalità sono alcuni esempi di strumenti previsti in Italia con lo scopo di favorire la corretta gestione del rischio connesso a illeciti e allo stesso tempo per entrare in un meccanismo premiante che valorizzi l'adozione di comportamenti virtuosi. La presenza di certificazioni è un altro strumento utile per valutare l'esposizione dell'azienda a

¹Commissione Europea, Direttiva 15 Maggio 2014: "Environment: Impact assessment of projects now simplified".



rischi di natura socio-ambientale. Le aziende che infatti decidono di certificare i propri sistemi di gestione intraprendono un percorso che comporta una revisione interna e che ha come esito il miglioramento della qualità e della sicurezza del sistema certificato. Le principali certificazioni rispondono inoltre a standard riconosciuti e diffusi internazionalmente e possono essere dei buoni indicatori dell'impegno di un'azienda per gestire in modo organico e sistematico il rischio connesso alle aree maggiormente sensibili.

✓ **Fornitori**

Il controllo della catena di fornitura è un tema strategico per le imprese. Negli ultimi anni l'attenzione ai costi ha fatto sì che molte imprese decidessero di esternalizzare le attività produttive, con una localizzazione dei fornitori in contesti in cui l'attenzione agli aspetti socio-ambientali è meno sentita e garantita. L'adozione di un processo di qualifica dei fornitori attento a includere nella valutazione criteri ESG mette al

riparo l'azienda da possibili rischi produttivi, legati alla capacità di assicurare le forniture, così da evitare situazioni che potrebbero causare un arresto della produzione. Al rischio di interruzione o ritardo nella fornitura si aggiunge anche la possibilità di un danno reputazionale, particolarmente importante soprattutto per le imprese business to consumer, data la crescente attenzione dei clienti/consumatori nei confronti degli aspetti sociali e ambientali. Pertanto mitigare i rischi sociali, ambientali e economici nella catena di fornitura significa proteggere la propria quota di mercato e ridurre quindi gli impatti economici negativi.

3. Il set di indicatori

Il tavolo di lavoro ha definito un set di 14 indicatori, per ciascuna delle aree di rendicontazione rilevanti, espressivi del grado di rischio dell'azienda. Di seguito si riporta il dettaglio degli indicatori.

RISERVA



Ambito: Salute e sicurezza

Indicatore		Fonte	Unità di misura	Formula	Valori
1	Presenza di ore di formazione pro capite su salute e sicurezza oltre agli obblighi di legge	Elaborazione del gruppo di lavoro			0 = assente; 1 = presente
2	Tasso di infortuni sul lavoro	GRI: G4-LA6	Percentuale con un decimale	$\frac{\text{N. infortuni sul lavoro}}{\text{N. operai}} \times 1.000$ <i>in alternativa:</i> $\frac{\text{N. infortuni sul lavoro}}{\text{N. ore lavorate}} \times 1.000.000$	Scala continua
3	Tasso di gravità degli infortuni sul lavoro	UNI 7249	Percentuale con un decimale	$\frac{(gT + gP) \times 10.000}{\text{N. ore lavorate}}$ <i>dove:</i> gT=somma dei giorni di inabilità temporanea; gP=somma dei giorni convenzionali di invalidità permanente.	
4	Numero annuo di decessi a causa di incidenti mortali	UNI 7249	Valore assoluto		



Ambito: Governance e comunicazione

Indicatore	Fonte	Unità di misura	Formula	Valori
5	Presenza di un presidio organizzativo con responsabilità CSR	Elaborazione del gruppo di lavoro	Presenza	0 = assente; 1 = presente
6	Pubblicazione del report di sostenibilità o del report integrato	Elaborazione del gruppo di lavoro	Presenza	0 = assente; 1 = presente
7	Sezione del sito internet dedicata alla CSR	Elaborazione del gruppo di lavoro	Presenza	0 = assente; 1 = presente

RISERVATO



Ambito: Impatti ambientali

Indicatore	Fonte	Unità di misura	Formula	Valori
8	Tasso di incidenza delle spese e investimenti per la riduzione degli impatti ambientali	Elaborazione del gruppo di lavoro sulla base di: G4-EN31	Percentuale con un decimale	$\frac{\text{Costi di riduzione degli impatti ambientali}}{\text{Ricavi totali}^2}$

²Le spese e investimenti per la riduzione degli impatti ambientali afferiscono alle seguenti categorie:

- ✓ trattamento e smaltimento dei rifiuti (compostaggio, riutilizzo, riciclo, recupero, incenerimento, iniezione in profondità, stoccaggio presso siti/depositi);
- ✓ trattamento delle emissioni (ad esempio spese per filtri, agenti chimici)
- ✓ spese per l'acquisto e l'utilizzo di certificati di emissione;
- ✓ ammortamento di specifiche attrezzature, manutenzione, materie e servizi necessari al funzionamento e i relativi costi del personale;
- ✓ assicurazione per responsabilità ambientali;
- ✓ costi di ripristino ambientale, compresi i costi di bonifica per sversamenti;
- ✓ spese addizionali per l'installazione di tecnologie più pulite (ad esempio, costi aggiuntivi per tecnologie superiori allo standard)



Ambito: Legalità, compliance e certificazioni

Indicatore		Fonte	Unità di misura	Formula	Valori
9	Livello rating di legalità	D.57/2014	Presenza		0 = nessun rating 1 = livello base* 2 = secondo livello avanzato ** 3 = terzo livello avanzato ***
10	Presidi anti-corruzione (MOG 231/01 e altre procedure)	D.lgs. 231/01	Presenza		0 = assente; 1 = presente
11	Tasso di incidenza sui ricavi delle sanzioni pecuniarie derivanti da reati presupposto D.lgs. 231/01	D.lgs. 231/01	Percentuale con decimale	Valore monetario delle sanzioni /ricavi totali	
12	Presenza di sanzioni interdittive e/o misure cautelari e/o sanzioni amministrative ³	D.lgs. 231/01			0 = assente; 1 = presente
13	Presenza di certificazioni ⁴		Presenza		0 = assente; 1 = presente.

³Specificare se derivanti da commissione reati presupposto D.lgs.231/01.

⁴Si richiede di specificare le certificazioni in possesso.



Ambito: Fornitori

Indicatore	Fonte	Unità di misura	Formula	Valori
14	Presenza di un processo di qualifica dei fornitori ⁵	Elaborazione propria sulla base di: G4- EN32	Presenza	0 = assente; 1 = presente

⁵Si richiede la presenza di un processo formale e documentato che applichi un set di criteri che valutino le performance ESG del fornitore come uno dei fattori per decidere se procedere o meno nel rapporto con lo stesso.



Una proposta operativa: l'integrazione dei criteri ESG nella valutazione del merito creditizio

Gli istituti di credito prima di concedere un finanziamento stimano con attenzione la probabilità che un debitore si renda inadempiente nell'arco della durata del finanziamento, e quindi il suo profilo di rischio.

Particolare attenzione è dedicata alla valutazione del rischio rappresentato dalla possibile perdita attesa. Nella esplicitazione della formula di perdita attesa, il fattore rilevante ai fini della nostra analisi è la PD (*probabilità di default*).

Le performance ESG di un'impresa possono andare a incidere sulla PD, poiché sono espressione del modo con cui un'azienda affronta i rischi legati al proprio impatto. Migliori performance ESG significano minor rischio di incorrere in eventi che, come sottolineato nei paragrafi precedenti, possono incidere negativamente sulla corretta operatività dell'azienda, sulla sua capacità di produrre reddito e quindi in ultima istanza anche sull'affidabilità nel rispondere ai propri creditori.

In quanto fattori aventi un impatto sulla PD l'approccio ottimale prevedrebbe di inserire nella formula di calcolo della PD un coefficiente correttivo in cui a ciascun indicatore si attribuisce un peso e un segno in relazione a quanto l'indicatore stesso è correlato al rischio di default. Questa operazione permetterebbe dunque di calcolare la perdita attesa andando a modificare direttamente i modelli statistici di rating interno delle banche.

Tuttavia, ad oggi l'integrazione di criteri ESG negli algoritmi dei modelli statistici di credit scoring è

alquanto ambiziosa per una serie di ragioni.

Innanzitutto, vista la validazione da parte degli organi di vigilanza degli algoritmi di calcolo, l'introduzione di fattori ESG all'interno di tali formule deve essere effettuata alla luce di una loro comprovata relazione con le probabilità di default, altrimenti l'autorità potrebbe eccipire delle riserve sul cambiamento proposto.

In secondo luogo, ad oggi gli istituti di credito non posseggono sufficienti informazioni in merito alle performance ESG dei propri clienti.

Questo crea una difficoltà nell'adottare un sistema di pesi con cui correggere la formula della PD in base agli indicatori ESG considerati. Infine, la mancanza di una cultura diffusa tra gli operatori finanziari delle performance ESG rappresenta una difficoltà aggiuntiva nella valutazione delle stesse ai fini del merito creditizio.

A fronte di tali considerazioni, almeno in prima battuta, pare difficile ipotizzare l'introduzione del set di indicatori tra gli algoritmi di calcolo.

A questo punto, rispettando tali limiti, è parso opportuno orientare il progetto alla promozione dell'introduzione del set di indicatori nelle valutazioni qualitative che già gli istituti di credito effettuano.

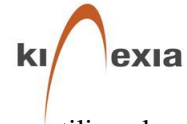
Ciò comporterebbe tre vantaggi:

- 1) la costruzione di serie storiche fondamentali per poter effettuare analisi statistiche di relazione tra PD e indicatori ESG;
- 2) la facilità di raccolta da parte delle istituti di credito degli indicatori ESG, senza necessità di cambiare momentaneamente i propri sistemi interni;



- 3) la possibilità di adattare in futuro gli indicatori e eventualmente cambiarli.

Una volta creato un database sulle performance ESG si potrà pensare di effettuare dei test statistici per dimostrare la presenza o assenza di relazione tra i fattori ESG e la PD. Il dimostrare l'effettiva relazione o meno di un fattore ESG con la PD permetterà poi agli istituti di credito di poter assegnare a ciascun



indicatore un peso e utilizzarlo come correttivo nella formula di calcolo della PD.

In quest'ottica ALTIS si propone come centro di raccolta delle performance ESG con l'obiettivo di dimostrare la relazione con la PD per ciascun indicatore raccolto, attivando un processo di confronto con gli istituti di credito e le imprese che daranno disponibilità al trattamento dei dati.

RISERVATO



TEAM DI RICERCA:

Molteni Mario, *Delegato del Rettore al coordinamento e allo sviluppo dei rapporti con le imprese, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Bramanti Valentina, *ALTIS Consultant*

Gubelli Stella, *Responsabile ALTIS Consulting*

Pedrini Matteo, *Responsabile ALTIS Ricerca*

RISERVATO

Contatti

Università Cattolica del Sacro Cuore
ALTIS Consulting, Alta Scuola
Via S. Vittore 18 - 20123 Milano
Tel. +39 02 4851.7156 4802.9537
Fax +39 0272348388

consulting.altis@unicatt.it
altis.unicatt.it/altis-home