

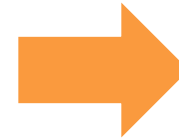
Dott. Alberto Riva
Dott.ssa Marta Bergamaschi



**Il depuratore e la gestione delle relazioni:
da presenza ingombrante a valore per il territorio**

Argomenti

1. Premessa e inquadramento
2. **Agire: il nostro impianto**
3. Le parti interessate
4. Gli strumenti
5. Le azioni
6. I risultati
7. Conclusione



Premessa e inquadramento



Ad ogni fase... la sua comunicazione

La *comunicazione di un depuratore* presenta modalità differenti a seconda della sua fase di «esistenza» nel territorio e nel vissuto delle persone:

- ☐ Progettazione, selezione sito e realizzazione dell'impianto
- ☐ Presenza dell'impianto in attività a regime, con adeguamenti e modifiche nel tempo
- ☐ Dismissione

CHI SIAMO

- ☐ **Ecologica Naviglio è una S.p.A.:** il 100% del capitale è delle aziende industriali locali
- ☐ **Personale:** 18 di sede



DOVE SIAMO

- ☐ Nell'impianto di Robecchetto con Induno (Mi)

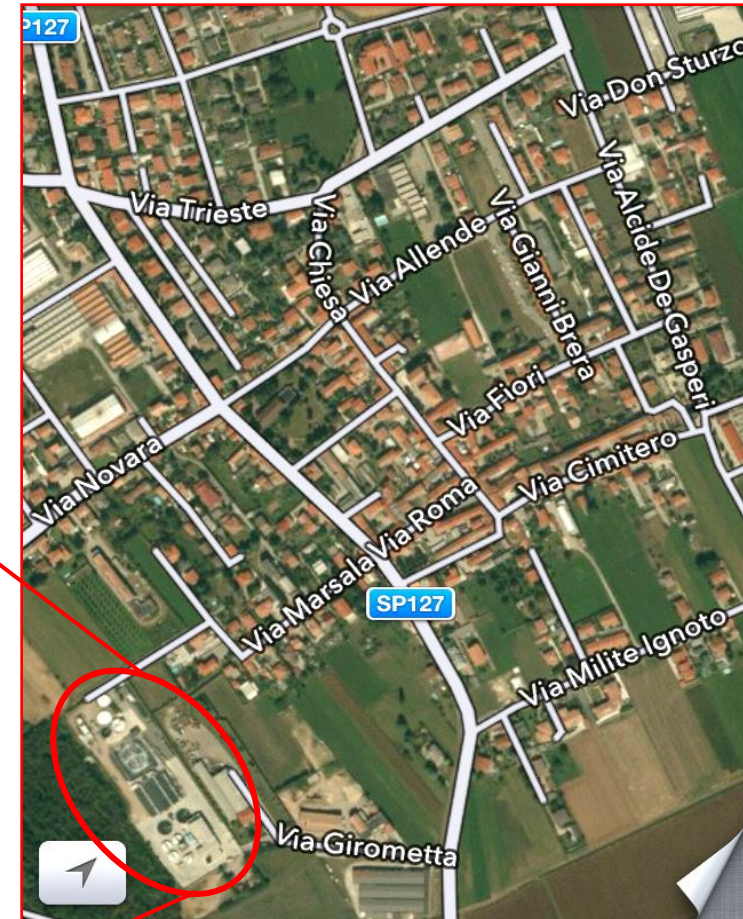
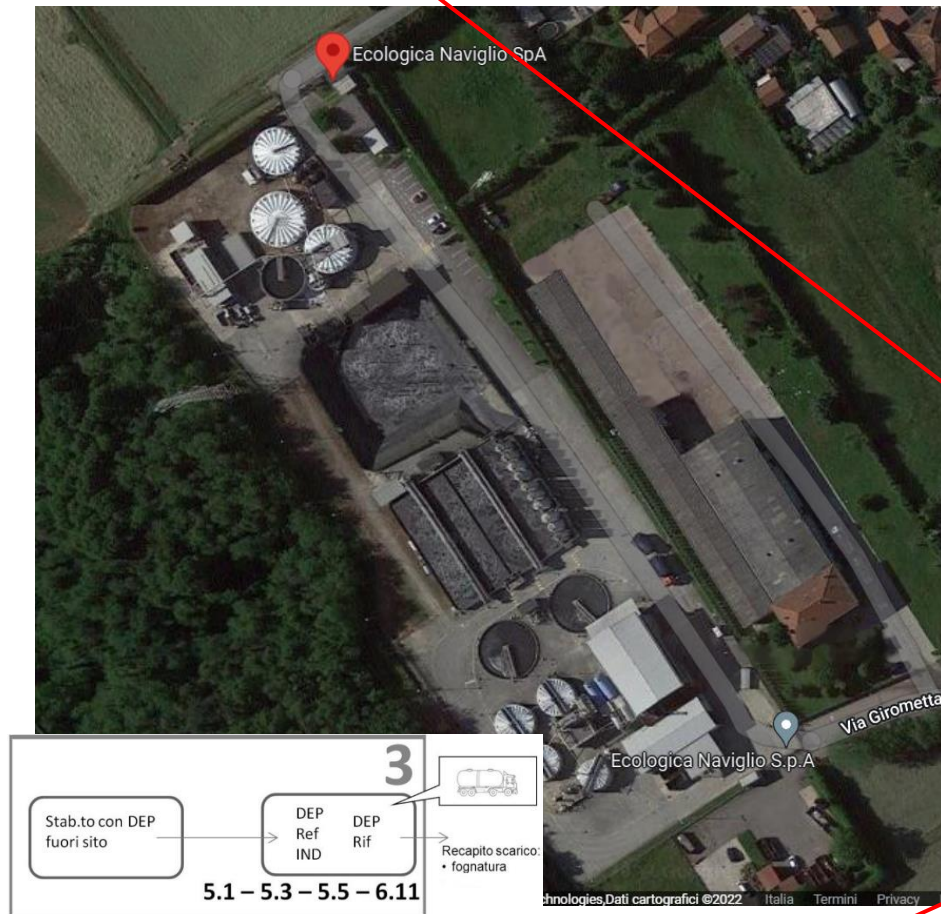


COSA TRATTIAMO

- ☐ **Reflui via condotta fognaria**, di clienti locali, per il 83-85 %
- ☐ **Rifiuti via gomma**, di clienti locali e da province limitrofe, per il 15-17 %

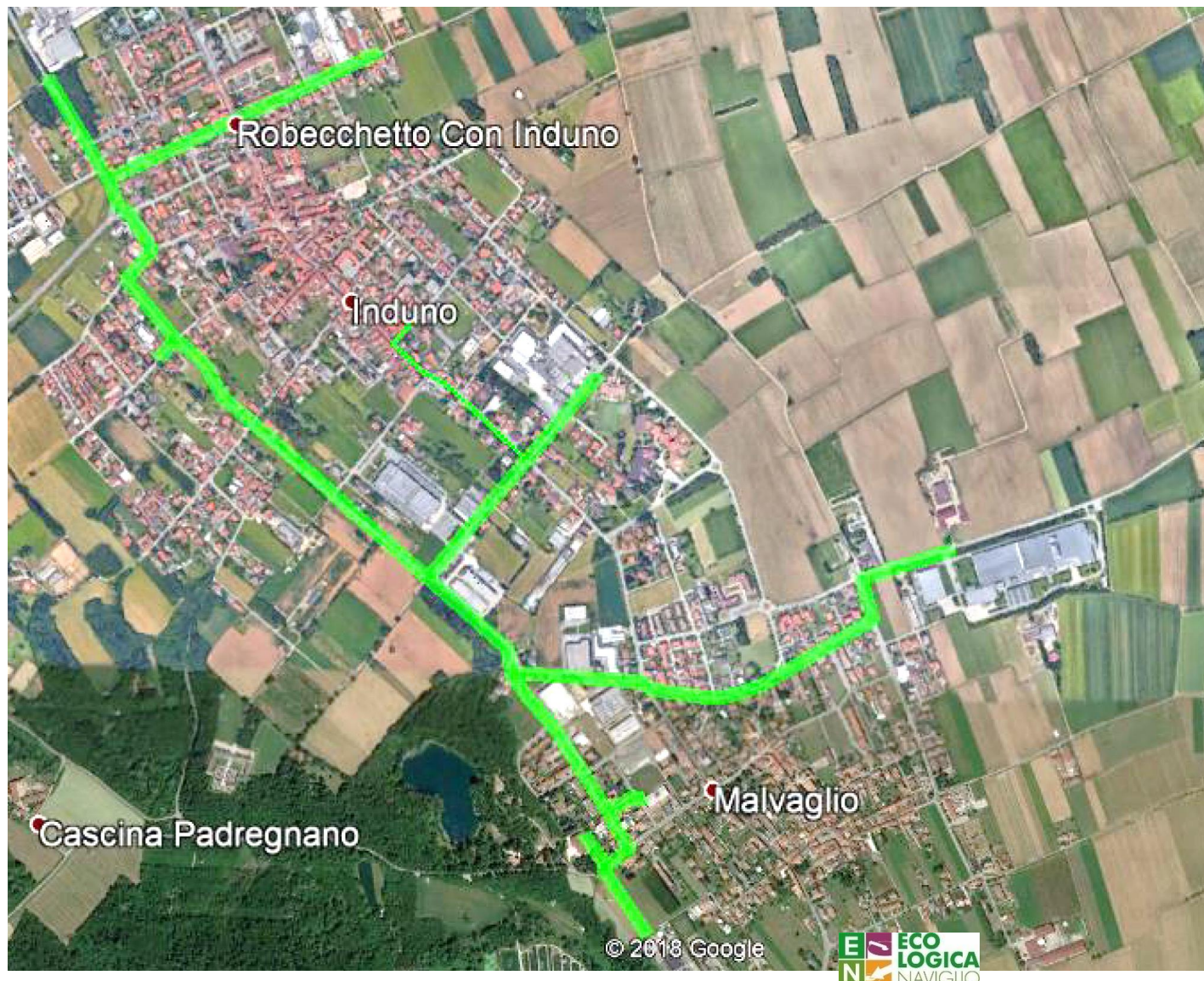


L'impianto nel contesto locale



QUI stiamo noi nella dimensione «fisica»
e a monte dell'impianto abbiamo la rete ➡

Rete fognatura industriale: servizio al territorio



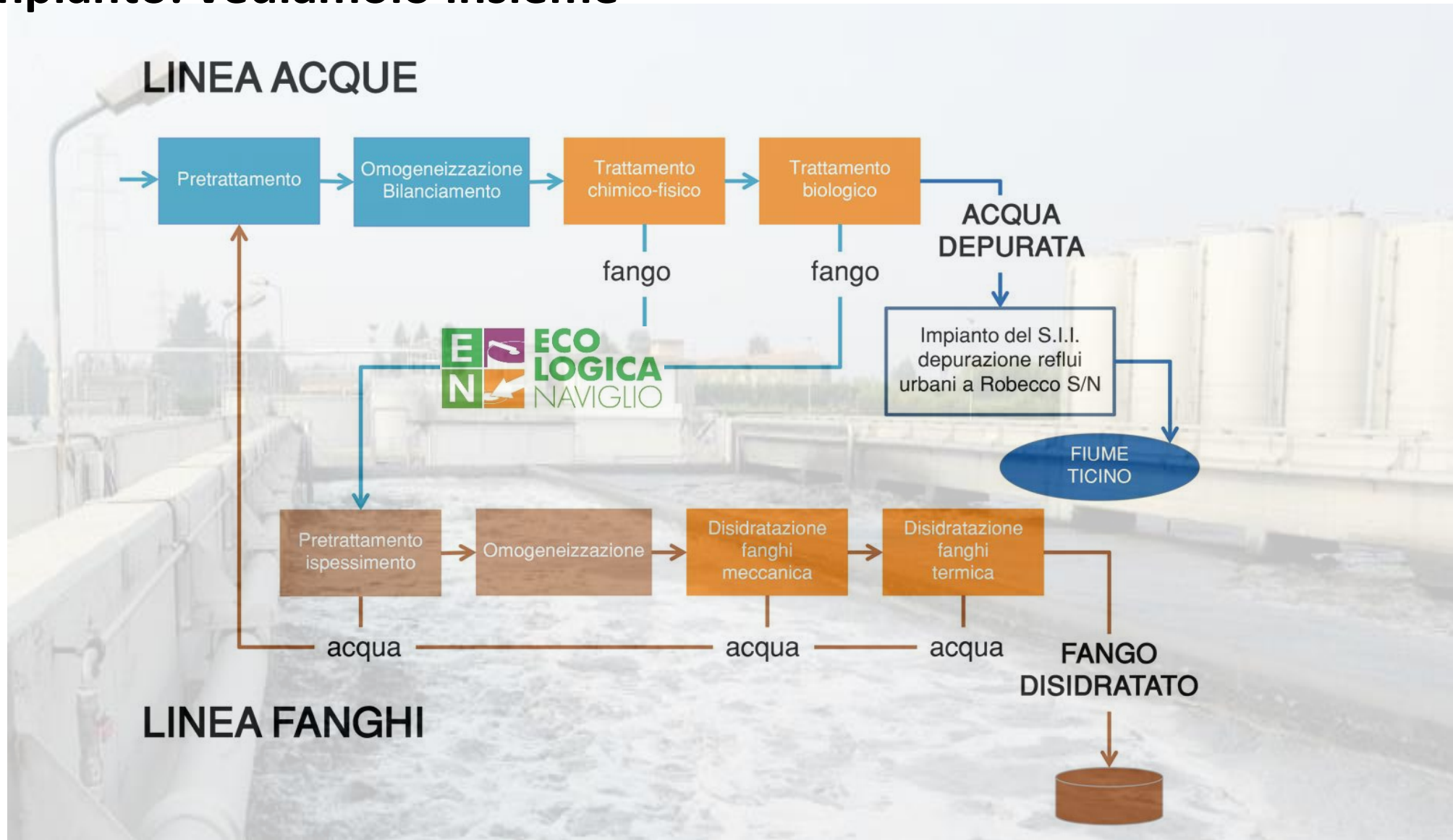
QUALCHE NUMERO...

- ❑ **Materiali:** gres e PEAD
- ❑ **Diametri:** da DN 200 a 600, a gravità
- ❑ **5.200** metri di collettori
- ❑ **12 stabilimenti serviti (di cui 1 da ottobre 2022)**
- ❑ **9 allacci industriali** predisposti
- ❑ **3 direttrici di sviluppo futuro**
- ❑ **Rete in fibra ottica b2b, e b2c in futuro**

Agire: il nostro impianto

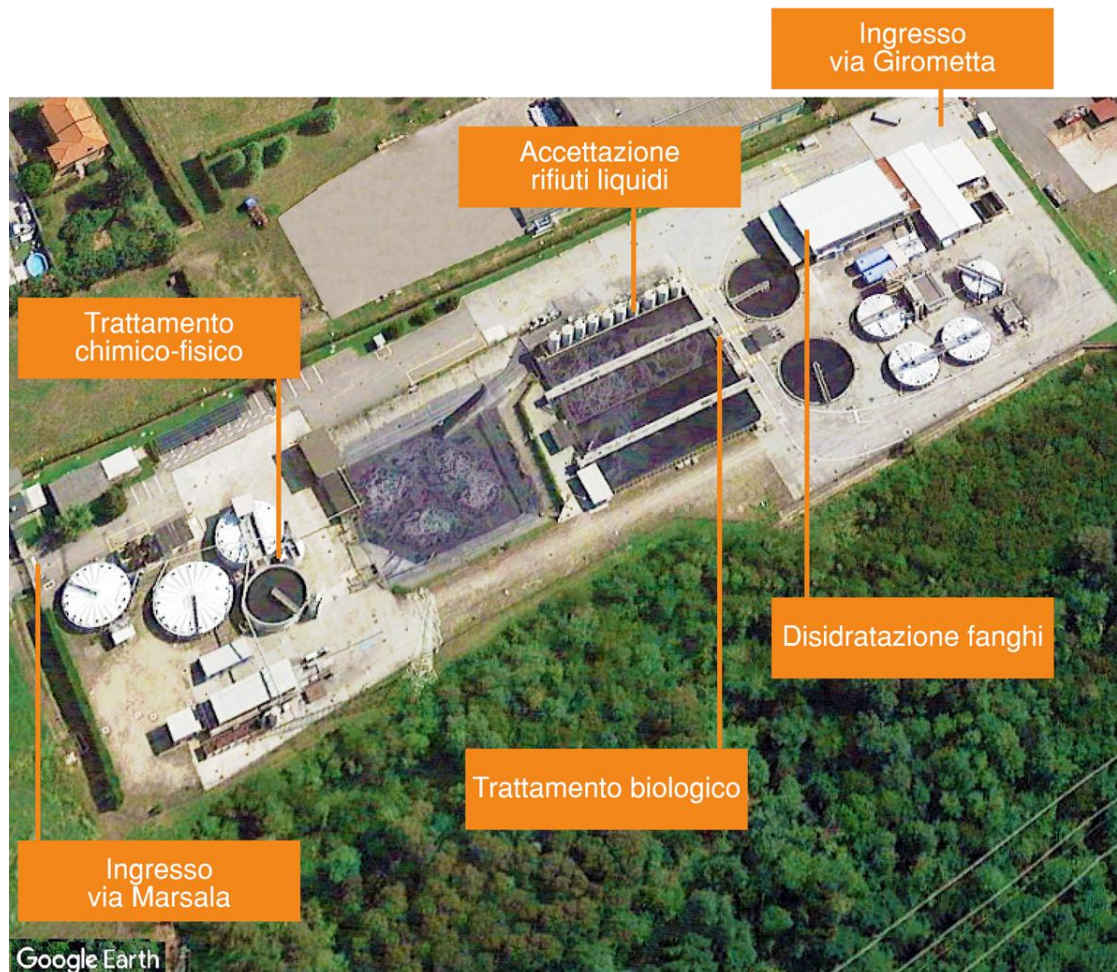


L'impianto: vediamo insieme



Impianto sempre aperto: vuoi farci visita? Scegli tu da che parte iniziare!

Nell'immagine oltre ai 2 punti di accesso sono **indicate alcune delle sezioni principali**:



- ☐ accettazione rifiuti liquidi
- ☐ trattamento chimico-fisico
- ☐ trattamento biologico
- ☐ disidratazione fanghi

È possibile effettuare una visita virtuale all'interno di tutta l'azienda, a partire dai 6 punti succitati, con ingresso dalla pagina del sito <https://ecologicanaviglio.it/visita-virtuale-impianto-ecologica-naviglio/>

Le parti interessate



Le parti interessate, punto 4.2 della ISO 14001:2015

Un'azienda con Autorizzazione Integrata Ambientale, è spesso una **presenza "ingombrante"**, nel quadro geografico territoriale e sociale italiano:

- ❑ come **stabilimento idroesigente e/o idroinquinante** di rilevante dimensione
- ❑ nel **vissuto delle persone / cittadini**, che sono ormai attori a pieno titolo in un mondo interconnesso

Una ricerca su Google? Trovi associazioni di idee, e pre-giudizio:

Aria... ...odore
Acqua... ...inquinamento

- ❑ Un quadro di **notizie che compongono un mosaico a più dimensioni** che deve essere ben conosciuto e valutato per portare verso soluzioni condivise
- ❑ **L'AIA deve costituire un'opportunità di comunicazione e conoscenza fra le parti interessate, ben oltre ciò che viene da sempre definita nella norma come «sintesi non tecnica»** (https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pagineAree_4399_3_file.pdf)
- ❑ **Qual è Il contesto di riferimento in cui l'azienda opera, e quali sono le conversazioni in atto nel suo contesto?**

Il nostro caso: il territorio e i riferimenti



Il territorio in numeri

- ❑ **5 Comuni:** Robecchetto con Induno, Turbigo, Castano, Cuggiono, Buscate
- ❑ **Più di 36.000 residenti**, di cui quasi 5.000 a Robecchetto con Induno
- ❑ **Circa 800 addetti presenti nelle aziende servite dall'impianto**
- ❑ **1 area naturale protetta:** il Parco Lombardo della Valle del Ticino
- ❑ **6 gruppi Facebook:** Sei di Robecchetto se..., Sei di Malvaglio se..., Sei di Turbigo se..., Sei di Castano Primo se..., Sei di Cuggiono se..., Sei di Buscate se...
- ❑ **6 testate giornalistiche con notizie locali:** Logos News, Settegiorni, Corriere Altomilanese, Prima Milano Ovest, L'Alto Milanese Libera Stampa, La Prealpina

Ecologica Naviglio: (quali) portatori, di (quali) interessi?

Focus sui seguenti portatori di interessi:

- ❑ territorio (luoghi, imprese, persone, ...)
- ❑ personale dipendente e collaboratori nel senso più ampio del termine
- ❑ clienti della depurazione reflui e del trattamento dei rifiuti industriali
- ❑ fornitori e partner
- ❑ sindacati
- ❑ enti locali

Una DEFINIZIONE, tirata fuori dal fondo di un cassetto:

<<**Calabrone Italia**>>, le piccole e medie imprese italiane che riescono a coniugare un legame stretto con i territori di appartenenza e con le tradizioni ivi radicate ed una evoluta capacità di innestarsi in catene del valore globali e complesse.

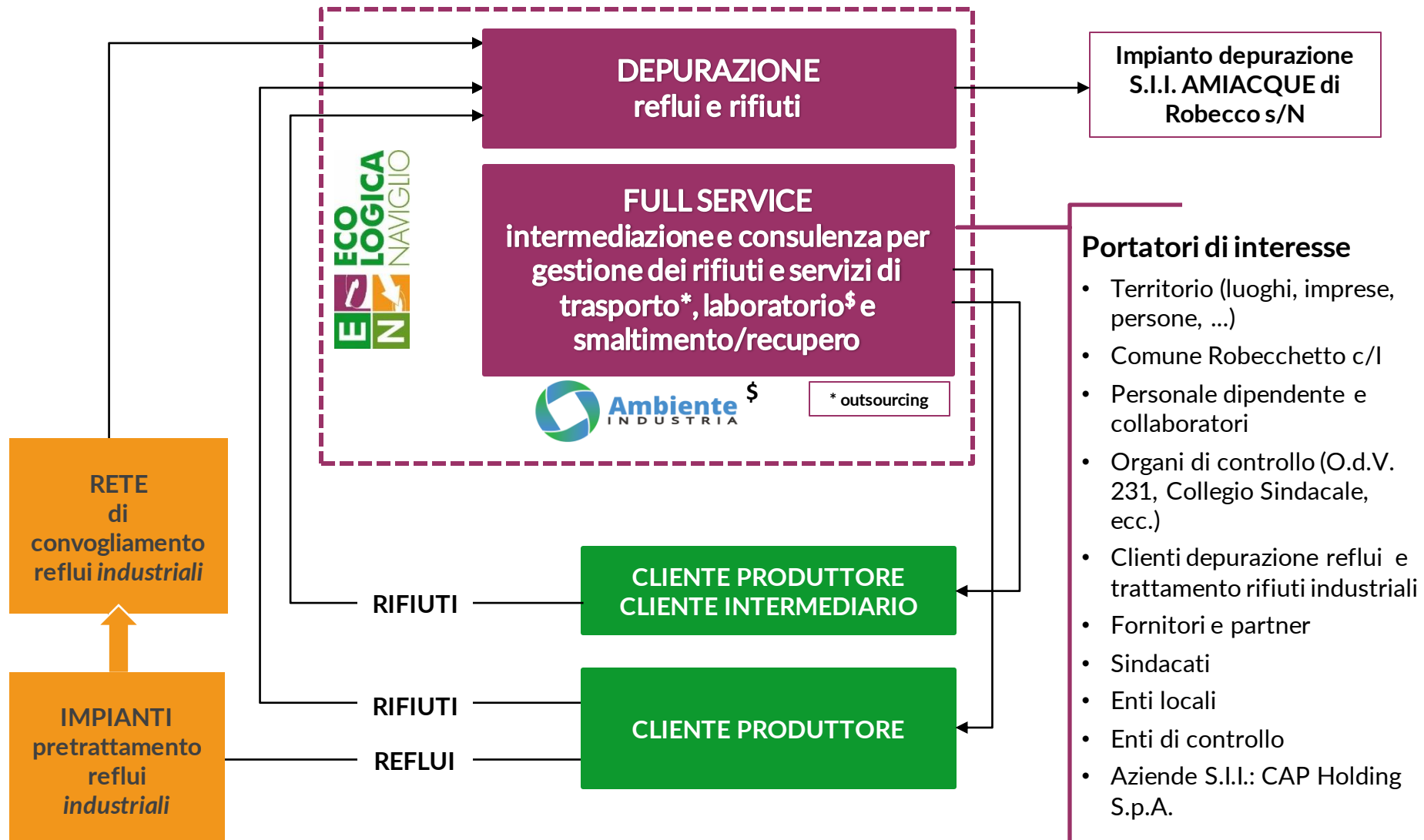
- E' qui che ci troviamo a nostro agio -



PRESTAZIONI E RELAZIONI CON I PORTATORI DI INTERESSE

MOD 06.02 - Rev. 0 del 30.07.2019

Agg.to: 3 giugno 2021



ISO 14001:2015: la prima applicazione

Con l'adeguamento ISO 14001:2015 abbiamo messo a sistema la nostra relazione verso contesto e parti interessate. Pensavamo di aver creato un buon punto di partenza, ma ci sono voluti ben tre Riesame della Direzione per renderci conto di essere ancora fermi all'anno zero: è **mancato il passaggio dalle [buone] intenzioni alla concreta e continua pratica quotidiana.**

Queste le difficoltà emerse:

- ☐ L'**approccio** delle [nostre] persone: cambiare strada o percorrerne di nuove non è facile, e non basta un input dall'alto
- ☐ Il **carattere** delle persone, se orientato solo al proprio compito, o all'ascolto, alla relazione e condivisione, curioso verso nuove opportunità
- ☐ La comprensione degli **strumenti ISO**, se percepiti non come mera procedura ed obbligo o se presenti nel vissuto quotidiano della nostra azienda
- ☐ Mancanza di una **formazione** mirata ad intervenire sui punti di debolezza e di forza delle persone dell'organizzazione

Ci eravamo illusi di pensare che con la sola ISO 14001 fosse possibile gestire il tema in modo efficace e coerente con l'attività di impresa.

La condizione necessaria /1

Le relazioni con le parti interessate sono importanti in una nuova **logica di successo dell'impresa, che è anche il successo delle parti interessate**, quando con essa entrano in relazione.

Per ri-partire bene, abbiamo deciso di affrontare un passaggio in discontinuità netta rispetto al passato: **dall'ambiente all'ambiente del cliente, fino alla relazione con le parti interessate**, in un ecosistema dove la distinzione fra azienda e persone è sempre più sfumata, come quella fra le nostre persone e quelle dei portatori di interessi.

Nel concreto, abbiamo **considerato la centralità e rilevanza delle persone** rispetto alle aziende in cui operano, con un sistema di comunicazione strutturato che crea e condivide con il cliente interno ed esterno soluzioni che creano valore, sotto il profilo ambientale ed economico.

La condizione necessaria /2

I **collaboratori esterni, condividono e promuovono a loro volta gli obiettivi aziendali** per le competenze giuridico legali, servizi di gestione del personale e di assistenza e consulenza tecnica.

L'approccio che fa la differenza è quello che pone il focus sull'attivare e mantenere relazioni di qualità anzitutto con le **persone**.

Una volta delineata **questa visione, e la strategia per darvi concreta applicazione**, è stato necessario disporre di punti fermi:

- ☐ una chiara definizione degli obiettivi
- ☐ il ciclo temporale in cui raggiungerli, e con quali mezzi
- ☐ il feedback, ogni segnale va raccolto e interpretato
- ☐ l'annullamento della distanza e differenza delle tre posizioni formali: dipendente, consulente/partner, persona esterna alla nostra organizzazione

Gli indirizzi: approccio di Sistema Integrato

Abbiamo iniziato con l'aderire a strumenti di certificazione e registrazione volontaria **ISO 14001:2015, EMAS III, MOG 231.**

Ma non è stato sufficiente: nel 2021 abbiamo intrapreso e concluso il percorso per adottare le **ISO 9001 qualità e 45001 sicurezza.**

A oggi, **abbiamo un sistema integrato qualità, sicurezza e ambiente**, i cui benefici confluiscono in modo funzionale in tre aspetti basilari dell'impresa:

- ☐ economico
- ☐ strategico
- ☐ organizzativo





Gli strumenti

Quali strumenti?

Questi sono gli strumenti per realizzare i nostri impegni:

- ☐ rilevazione sistematica di dati ed informazioni di rilievo, nella loro più ampia accezione
- ☐ parametri e indicatori di performance ambientale e di sicurezza, e il loro confronto ed analisi a scala temporale
- ☐ **l'ascolto delle esigenze o proposte espresse da dipendenti, clienti, fornitori e più in generale dalle parti interessate, con il loro coinvolgimento, consultazione, informazione ove applicabile al caso**
- ☐ la formazione del personale interno e dei clienti e fornitori
- ☐ **l'uso dei social media come strumento di relazione e interazione prioritario per l'ascolto**
- ☐ **una comunicazione ed informazione a basso impatto ambientale**

Gli strumenti software

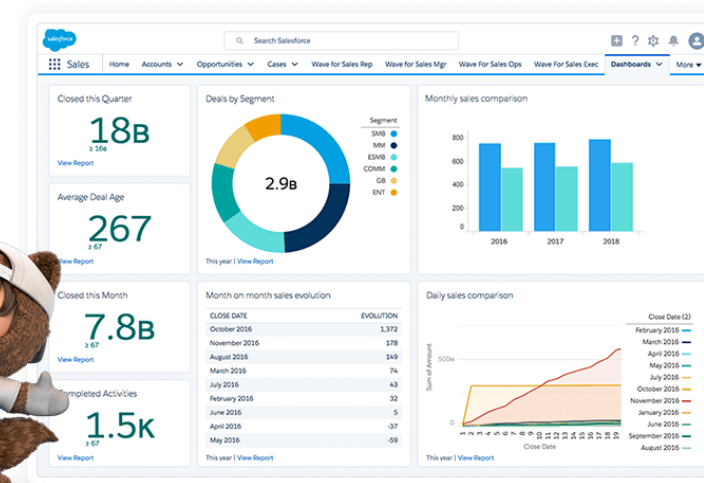
Per la necessità di gestire una base dati complessa, rispetto alla matrice iniziale costituita da un file di dati suddiviso in più pagine, **abbiamo adottato due strumenti software in cloud, sempre accessibili:**



Trello, un gestore di progetti mediante uno strumento collaborativo, con attori delle azioni, check list, fasi e scadenze.



Salesforce, un Customer Relationship Management (CRM) che abbiamo impiegato attribuendo alla tipologia di soggetto (azienda e persona) la sua posizione nel contesto.



Comunicazione che diventa relazione: il web

Ecologica Naviglio S.p.A.
ascolta e conversa in
diversi canali social media,
che integrano
la presenza del sito web
istituzionale

<https://ecologicanaviglio.it>:

LinkedIn:

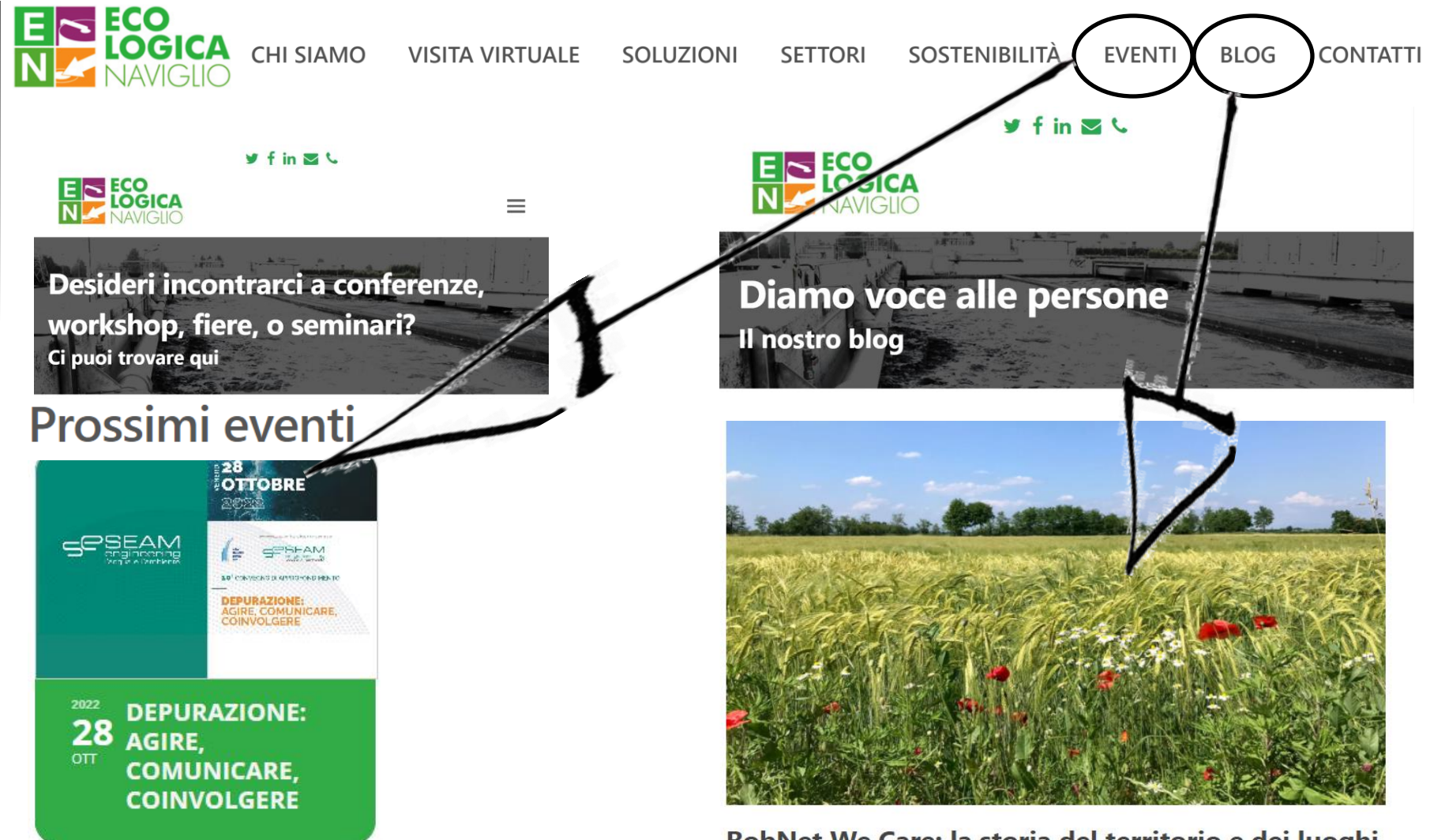
<https://www.linkedin.com/company/ecologica-naviglio-spa>

Twitter:

https://twitter.com/eco_logicamente

Facebook:

<https://www.facebook.com/EcologicaNaviglio>



Comunicazione che diventa relazione: gli eventi

Rispetto alla numerosità delle relazioni possibili, abbiamo definito **3 macro aree** in cui sono presenti uno o più degli elementi del contesto:

- ❑ **Gruppi di Lavoro** su argomenti dell'area tecnico-giuridica pertinente al settore di attività
- ❑ **Corsi, convegni e fiere di settore:** imprese manifatturiere e di servizi ambientali
- ❑ **Comunicazione** digitale, marketing e aspetti di counseling e organizzazione di impresa

Il filo conduttore è il **tema Human2Human**, il ruolo centrale delle persone e delle loro scelte, applicate nel campo business e quindi nelle questioni ambientali.



Il contatto con le scuole

- ❑ Manteniamo un contatto attivo con le scuole medie, intraprendendo progetti che coinvolgono i ragazzi dagli 11 ai 13/14 anni
- ❑ Obiettivo anche allargare la platea dei soggetti coinvolti, i piccoli diventeranno grandi
- ❑ Scuole elementari: attivare iniziative dedicate alle scuole elementari, che porteranno a casa il nostro valore crescendo con un posizionamento corretto di quello che facciamo
- ❑ Scuole superiori: coinvolgimento degli studenti di licei e istituti tecnici presenti sul territorio.

Un esempio dalla sezione blog: una buona notizia per il territorio

Rob.net 2020: We Care (ce ne prendiamo cura)

Ci siamo lasciati, qualche post fa, con la notizia della nostra firma del [Patto di Comunità di Rob.net 2020](#).

Durante l'ultima riunione del 27 gennaio istituzioni e imprenditori hanno dato il via al progetto **We Care**, elaborando proposte concrete da attuare insieme ai **giovani cittadini delle classi prime e seconde** della Scuola secondaria di Robecchetto con Induno.

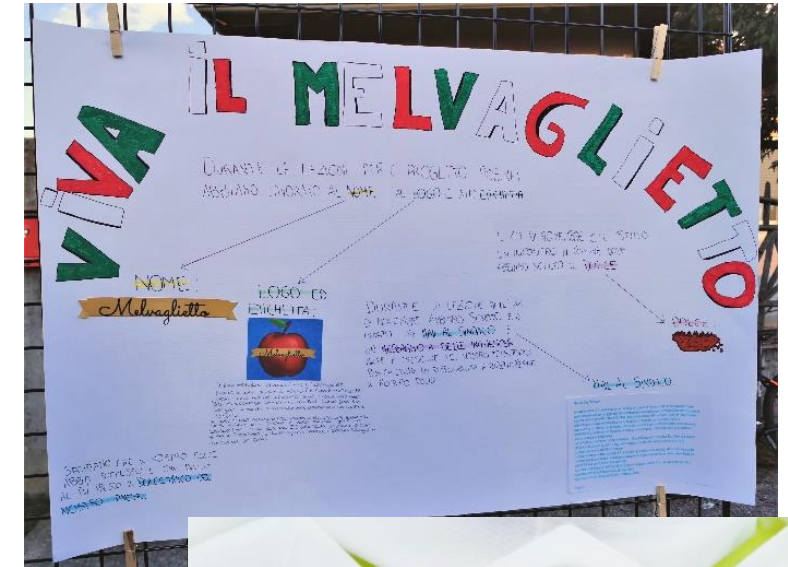
Entriamo nel vivo del progetto e scopriamo le sue fasi!

La **prima fase** del progetto avrà **scopo conoscitivo**: dopo aver ricevuto i curriculum delle classi prime e seconde ci presenteremo a nostra volta con uno strumento adeguato, seguendo i nostri aggiornamenti scoprirai quale!

La **seconda fase** invece sarà più pratica e abbiamo ragione di credere che sarà anche più divertente per i ragazzi. Insieme effettueremo dei **laboratori** per far conoscere loro il **ciclo produttivo** e i **prodotti** delle aziende partecipanti.

We Care però non si ferma qui!

Per la **terza fase** aziende e classi sono state suddivise in 3 **gruppi di lavoro**, ciascuno dei quali si dedicherà a un diverso percorso, con la finalità di avere un **impatto positivo sull'intera comunità**.



Le azioni



Dalla strategia all'azione

STRATEGIA

- ❑ Avvio di progetti con team misti: dipendenti, consulenti, competitor, enti
- ❑ Azione di un social team interno che collabora con la direzione, in una prima fase coinvolgendo solo una parte del personale

GESTIONE DEL SISTEMA

- ❑ Creazione di bacheche digitali collaborative, suddivise in schede e liste, per il presidio sistematico di fiere, eventi singoli, attività di associazioni di tipo territoriale e di categoria: **Trello**
- ❑ Alimentazione del CRM con nuovi profili di persone / aziende qualificati rispetto al sistema di relazione via via sviluppato nella effettuazione di interventi puntuali: **Salesforce**

INTERVENTI PUNTUALI: DUE ESEMPI

- ❑ Pensiero di Natale, esteso dal consueto ambito clienti anche a fornitori e partner, con riferimento a temi di salvaguardia dell'ambiente per le generazioni future
- ❑ Mappatura e monitoraggio periodico dei siti web dei competitor in senso esteso, cioè di quelle imprese che soddisfano la medesima domanda/esigenza di servizi e soluzioni

ISO 14001 e il Sistema di Gestione Integrato /1

Rif.to	Parti Interessate	Principali esigenze	Azioni intraprese	Note operative SG
CONTESTO INTERNO	Personale (interno/esterno)	Sistema di gestione efficiente. Rispetto dell'ambiente. Rispetto della normativa. Ambiente di lavoro sicuro.	<u>Mantenimento e continuo sviluppo</u> del SGIP. <u>Formazione e lavori di gruppo.</u> Adozione protocollo COVID19 e smart working.	Regolamento del personale (rif. PG 04)
	Ambiente Industria S.r.l.	<u>Collaborazione continua e supporto da Ecologica Naviglio SpA</u> <u>Sviluppo del business e delle dotazioni strumentali</u> <u>Rispetto della normativa</u>	<u>Certificazioni volontarie</u> <u>Organizzazione in sinergia con Ecologica Naviglio</u>	<u>Contratto di Servizio</u>
	RLS - RSPP - MC	Rispetto della normativa. Ambiente di lavoro sicuro.	Disposizioni normative e piano di sorveglianza, riunioni periodiche e sopralluoghi, consultazione e partecipazione lavoratori.	PG 19 comunicazione PG 25 sorveglianza sanitaria PG 21 valutazione rischi
CONTESTO ESTERNO	Pubblico/cittadini	Condizioni sociali e occupazionali della comunità. Rispetto dell'ambiente. Assenza di disagi (vicini).	Comunicazione attraverso vari media/strumenti. Dichiarazione Ambientale. <u>Mantenimento del SGIP.</u> <u>Ascolto della comunità locale.</u>	Dichiarazione Ambientale PG 19 Comunicazione
	Enti di controllo/Locali (Arpa, Città Metropolitana, ATS, INAIL, Corpo forestale,...)	Rispetto della normativa. Rispetto dell'ambiente.	Rispetto prescrizione e a dempimenti, piano di sorveglianza, registro disposizioni normative. Mantenimento del SGIP.	PG 20 Disposizione normativa
	Autorità legislative e regolamentari	Rispetto della normativa.	Rispetto prescrizione e a dempimenti. Mantenimento del SGIP.	PG 20 Disposizione normativa
	Enti di controllo interno (OdV, Collegio Sindacale)	Rispetto della normativa.	Rispetto prescrizione e a dempimenti ambientali, di sicurezza e amministrativi.	PG 20 Disposizione normativa PG 24 Amministrativa
	Banche e assicurazioni	Buon andamento economico e finanziario.	Identificazione e analisi del mercato, dei competitor, dei clienti e dei fornitori.	PG 24 Amministrativa
	Clienti trattamento rifiuti	Servizio efficiente e garantito. Prezzi adeguati al servizio offerto. Rispetto dell'ambiente. Rispetto della normativa.	<u>Mantenimento e continuo sviluppo del SGIP.</u> Strumenti e metodi di lavoro specifici con clienti. Sopralluoghi presso clienti. Valutazione costi industriali di gestione e trattamento.	Condizioni generali di servizio (rif. PG 08) <u>Soddisfazione del cliente (rif. PG 10)</u>
	Clienti depurazione reflui	Servizio efficiente, continuativo, garantito. Rispetto dell'ambiente. Rispetto della norma. Efficienza e controllo impianto depurazione.	Mantenimento e continuo sviluppo del SGIP. Strumenti e metodi di lavoro specifici con clienti. Sopralluoghi presso clienti. Monitoraggio e manutenzione periodica impianto e rinnovo delle attrezzature.	Condizioni generali di servizio (rif. PG 07) - Piattaforme software

ISO 14001 e il Sistema di Gestione Integrato /2

Rif.to	Parti Interessate	Principali esigenze	Azioni intraprese	Note operative SG
CONTESTO ESTERNO	Fornitori (trasporti, manutenzione, prodotti processo, smaltimento, servizi vari, ...)	Rapporti contrattuali definiti e continui. Rispetto dei tempi nei pagamenti.	Selezione di fornitori qualificati e confronto in occasione di fiere e convegni. Valutazione e comunicazione attiva con i fornitori. Verifica forniture e conformità dei lavori per autorizzare i pagamenti.	PG 05 Acquisti
	Sindacati	Rispetto contratto lavoro.	Confronti periodici.	Regolamento del personale (rif. PG 04)
	Ente Parco del Ticino	Presenza di un punto di riferimento per la corretta destinazione dei rifiuti che le aziende producono, nel territorio di riferimento. Rispetto dell'ambiente. Rispetto della normativa.	Creazione di proposte di valore per le imprese. Rispetto prescrizione e adempimenti. Mantenimento del SGIP.	Dichiarazione Ambientale PG 19 Comunicazione
	Clienti/Soci di Rete	Buon andamento economico. Rispetto normativa vigente (<i>interruzioni del servizio di Ecologica Naviglio comportano fermata di produzione industriale</i>). Rispetto convenzione vigente (<i>inadempienze si ripercuotono sulla possibilità di esercizio del sistema fognante-depurativo</i>). Rispetto delle condizioni contrattuali negli impegni presi da Ecologica Naviglio.	Incontri periodici e relazioni con i Clienti/Soci.	Condizioni generali di servizio (rif. PG 07)
	Gestore del Servizio Idrico Integrato CAP HOLDING	Comunicazione/collaborazione su sviluppo / trasformazione rete locale. Rispetto normativa. Rispetto convenzione - Qualità refluo scaricato	Comunicazione attiva verso la parte interessata. Ricerca di soluzioni tecnologiche per migliorare la stabilità di processo e di esercizio.	Regolamento del SII del 17/09/2019 e Carta Servizi 01.01.2020
	Comune di Robecchetto con Induno	Garanzia di un presidio di servizio nella depurazione dei reflui e dei rifiuti delle aziende locali. Rispetto normativa. Rispetto convenzione.	Comunicazione attiva verso la parte interessata. Monitoraggio della Convenzione. Relazione con le imprese presenti nel territorio anche se non clienti.	Convenzione per l'uso a titolo gratuito del tratto di iniziativa pubblica della rete di collettamento dei reflui industriali

In conclusione: un approccio che porta un **vantaggio competitivo nel sistema sociale** ove è immersa l'azienda, e nei suoi mercati di riferimento.

I risultati



I risultati /1

Un primo risultato concreto, il piano triennale degli investimenti di **Ecologica Naviglio S.p.A.**, è stato predisposto in conseguenza della “domanda di mercato” originata dalle parti interessate, fra cui:

- ☐ i **dipendenti** della società
- ☐ la **collettività locale** (i cittadini e le istituzioni)
- ☐ le **aziende socie** che operano nel Comune e le altre attive in quelli limitrofi
- ☐ le **imprese** che producono rifiuti in un ampio territorio distribuito fra diverse provincie lombarde e piemontesi
- ☐ gli **enti di indirizzo, governo e controllo** in campo ambientale e industriale, a scala della Regione e della Città Metropolitana di Milano

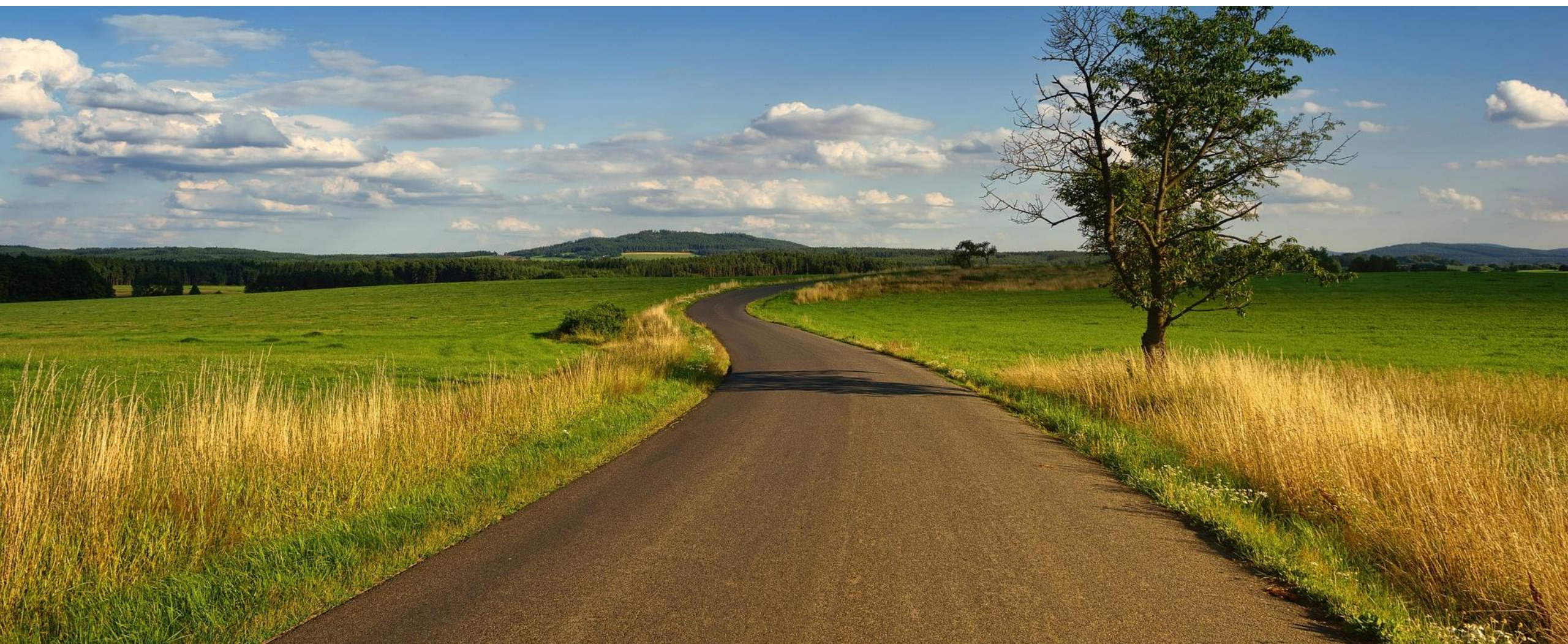
I risultati /2

La società sta riuscendo a **soddisfare una domanda crescente di servizi con una riduzione dell'impatto ambientale** delle emissioni sia nella fase di trasporto dei rifiuti sia impiegando una rete dedicata di fognatura industriale.

L'obiettivo di assicurare la sostenibilità ambientale degli interventi comporta l'esigenza di un costante **ascolto, confronto e dialogo** collaborativo con le **parti interessate**.

Dal marketing inteso come gestione delle relazioni con i clienti attuali e potenziali, al **marketing relazionale**: per costruire una relazione di valore, stabile e duratura nel tempo, con i portatori di interessi di riferimento, fra i quali si trovano i clienti.

Conclusione



Una conclusione... iniziale

Terminata la prima fase, fatta di buone intenzioni e di una costante discontinuità nelle azioni, abbiamo indirizzato l'**organizzazione verso un approccio sistemico e pianificato rispetto al tema del contesto e delle parti interessate**. In particolare:

- ❑ La relazione con le **persone**, interne ed esterne alla società, oltre che con incontri fisici e conversazioni telefoniche è mantenuta mediante i rispettivi profili aziendali e personali/professionali nei social media di riferimento.
- ❑ Con le **parti interessate**, considerando fra queste i clienti, abbiamo attivato strumenti di ascolto ed interazione, per poter quindi predisporre e mettere in atto azioni adeguate nel rafforzare le relazioni e portare vantaggi a tutte le parti coinvolte (*quelle che si sono lasciate coinvolgere*).
- ❑ Abbiamo impostato una **strategia** fondata sul valore del "capitale sociale e di relazione", che anticipa ed è indipendente da quella strettamente commerciale. I piani operativi e il loro presidio sono gestiti mediante un documento specifico che tratta fra gli altri i seguenti aspetti:
 - ✓ indirizzi (azioni da promuovere)
 - ✓ fonti di ricerca (anagrafiche)
 - ✓ azioni promozionali
 - ✓ partnership e ricerca & sviluppo
 - ✓ indicatori

Abbiamo una consapevolezza:
*essere in viaggio e non poter dire di
aver raggiunto un punto fermo, ma di
procedere con una ricerca costante.*

Una storia di persone, di idee e di territorio

Tanti sarebbero gli elementi e i pensieri, ma in conclusione e sintesi prendiamo questi, in ordine sparso:

- ❑ Nulla di questi tempi è più come prima, ma (in realtà) era già così da... tempo!
- ❑ Da impresa nel territorio (come persone, imprese e storia) a territorio che «modella» l'impresa che vi opera
- ❑ La fine delle «soluzioni a 360°» e delle alterità cliente / fornitore / ente / cittadino
- ❑ Val più la pratica della grammatica, la reputazione non è più cosa da tecnici del marketing ma di testimonianza su fatti e azioni concrete
- ❑ La democrazia della comunicazione: i social media come parte strutturale del sistema delle parti interessate
- ❑ Una visione di sistema orientata a migliorare le cose: da come le abbiamo prese in carico rispetto a come le lasceremo alle generazioni future (che sono già qui...)

In definitiva...

Il nostro segreto?

A faded background image of a man and a woman in a white shirt embracing each other warmly.

**Vogliamo bene
alle persone!**

Una breve bibliografia...

Ecologica Naviglio S.p.A. ha una presenza attiva in Gruppi di lavoro su temi «di nicchia» come l'Autorizzazione Integrata Ambientale o «generalisti» come la comunicazione ambientale per aziende sostenibili. **I risultati? Sono sempre condivisi**



**GdL Gestori
impianti
depurazione
Università di
Brescia, ed.
Maggioli,
07.2018**



**GdL Qualità
ambientale
presso
Assolombarda,
ed. Ambiente,
10.2020**



**Assolombarda,
dispensa 05/2019
Politiche industriali
e Competitività del
territorio**

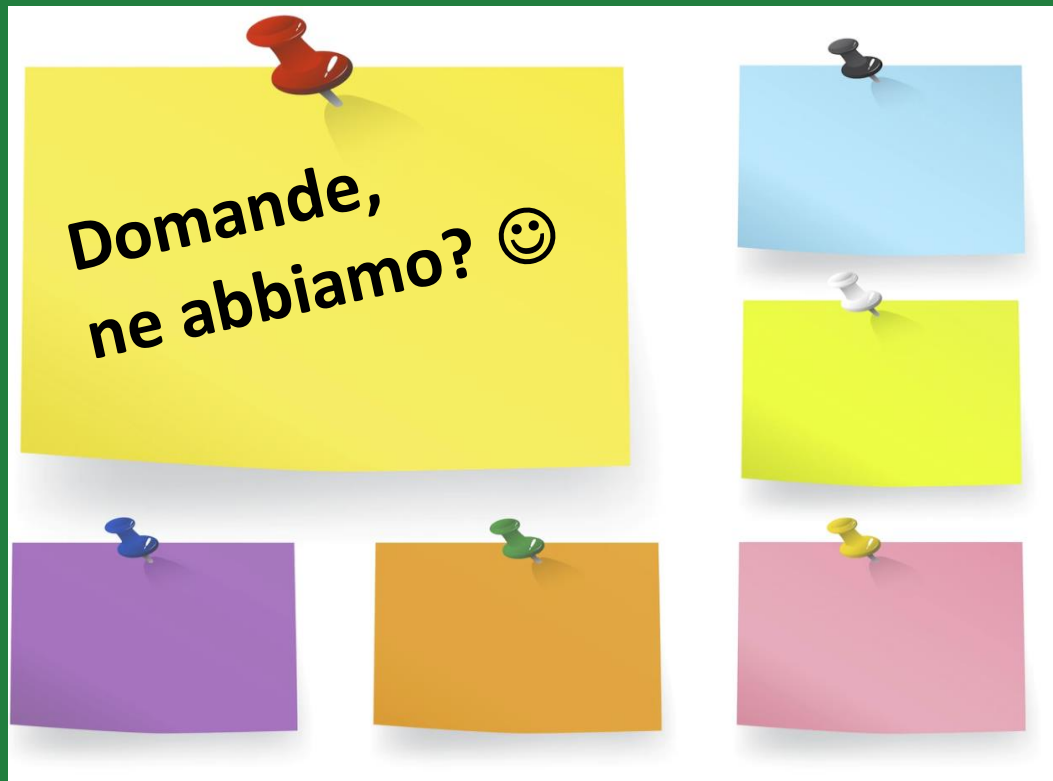
<https://www.assolombarda.it/servizi/qualita-e-lean/dispensa-oltre-il-cliente>



**Assolombarda,
dispensa 07/2020
Area Industria,
Energia e
Innovazione**

<https://www.assolombarda.it/servizi/qualita-e-lean/dispensa>

Grazie per l'attenzione!



Alberto Riva

mail alberto.riva@ecologicanaviglio.it

mobile 348 3514675

In <https://www.linkedin.com/in/alberto-riva>

Marta Bergamaschi

mail marta.bergamaschi@ecologicanaviglio.it

mobile 340 1954268

In <https://www.linkedin.com/in/marta-bergamaschi>

www <https://ecologicanaviglio.it>

www <https://ambienteindustria.com>