



## RIFLESSIONI SULLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLE ARPA NELL'AMBITO DEL SNPA

LABORATORIO DI PROGETTAZIONE  
STRATEGICA E ORGANIZZATIVA

*Summer School* residenziale AssoARPA  
per l'Alta Dirigenza del SNPA

Alessandra Vaccari  
Il bilancio di sostenibilità  
nel e per il SNPA

**Cagliari, Fondazione di  
Sardegna  
27, 28, 29 settembre 2017**

# Indica

1

Dal 2007 (dal 1989)

2

Oltre 30 senior e junior formati sugli strumenti per la sostenibilità

3

Oltre 200 progetti con PA e imprese



# Il bilancio di sostenibilità

COME  
EVOLVONO I  
MODELLI DI  
REPORTING  
NON  
FINANZIARI

1

## One Report



Integrated Reporting  
for a Sustainable Strategy

ROBERT G. ECCLES • MICHAEL P. KRZUS  
Foreword by Don Tapscott

2

Capitalism is under siege... Diminished trust in business is causing political leaders to set policies that sap economic growth... Business is caught in a vicious circle... The purpose of the corporation must be redefined around

## CREATING SHARED VALUE



## CSR >>> CSV

- Philanthropy
- Volunteerism
- Donation
- Corporate Foundations
- Tangential to Business
- Marketing Strategy
- Profit Creation
- Stakeholder Alignment
- Competitive Differentiation
- Business Development
- Strategically Aligned
- Core Revenue Strategy

PERCHE E COME  
PORSI IL  
PROBLEMA  
ALL'INTERNO  
DEL SISTEMA  
SNPA

3

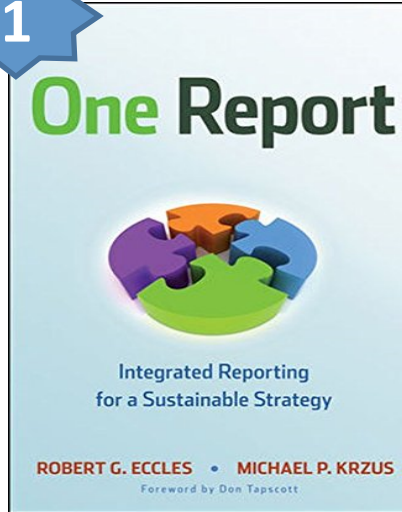
Valutazione d'impatto  
impact  
outcomes  
evaluation  
monitoring  
objectives  
milestone  
benchmark

target mission change  
indicators qualitative soft aim performance intended segmentation distance SROI money value  
resources baseline activities objectives  
unintended progress input well-being efficiency  
travelling outputs  
longitudinal forecast framework inputs

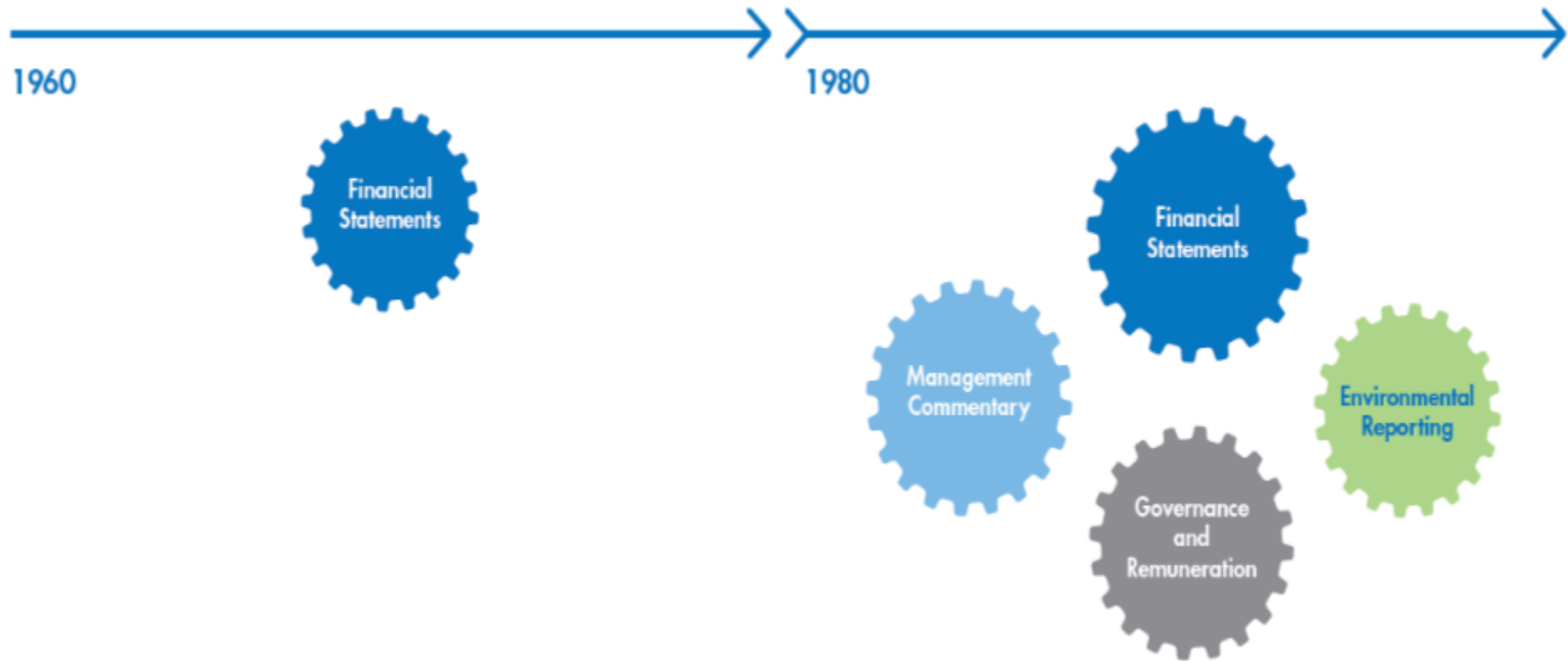
# Il bilancio di sostenibilità

1

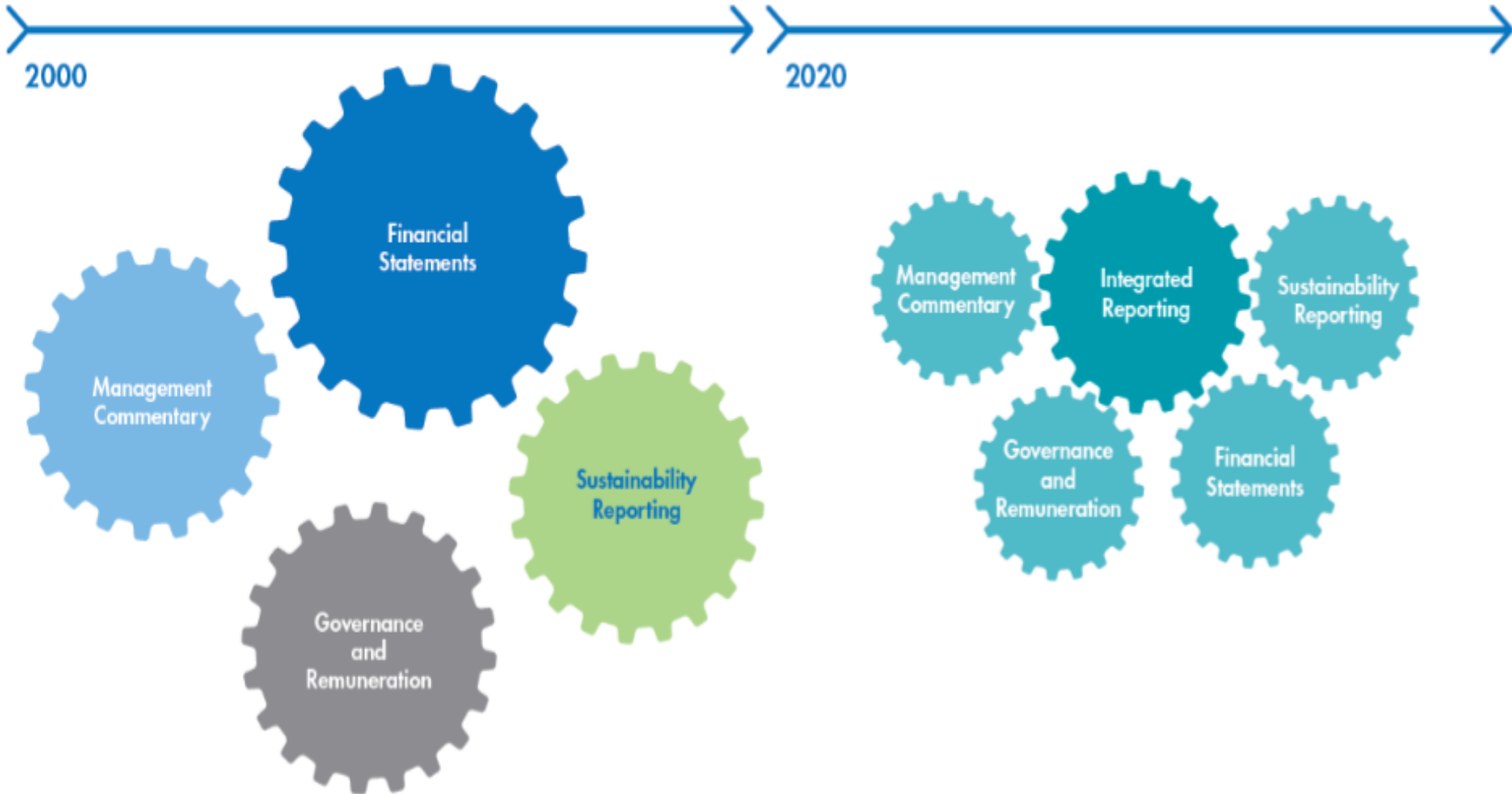
COME  
EVOLVONO I  
MODELLI DI  
REPORTING  
NON  
FINANZIARI



# La evoluzione del Reporting



# La evoluzione del Reporting



# La direttiva Barnier e il D. Lgs 254/2016

29 Settembre 2014

La Direttiva "Barnier"

Il testo della direttiva è stato approvato dal **Consiglio dell'Unione Europea**.  
La Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio riguarda la rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni (EUDNFI). È un testo legislativo recante modifica alla Direttiva 2013/34/UE, meglio conosciuta come "Accounting Directive".

Migliorare la trasparenza e l'*accountability* di alcune grandi imprese sui **temi non-finanziari**, in particolare nei seguenti ambiti:

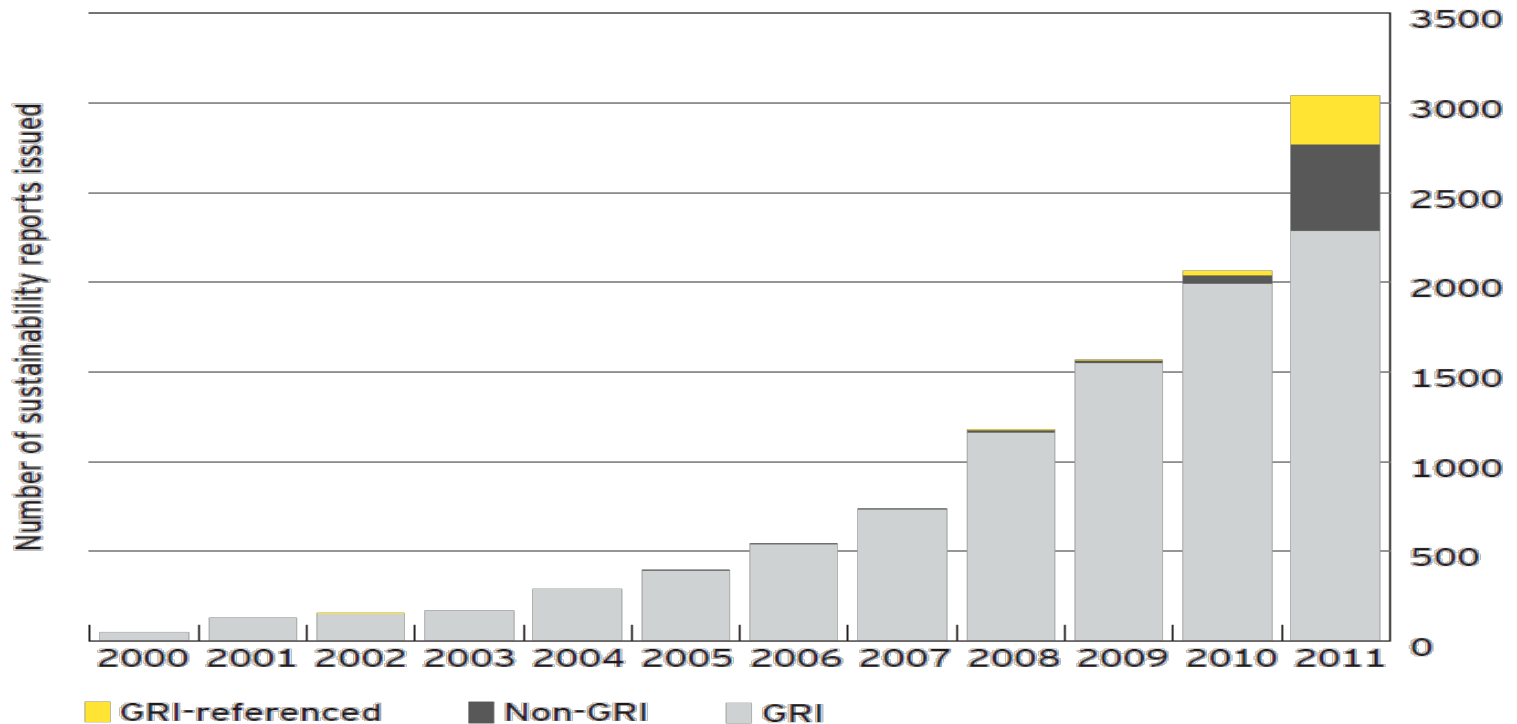
- ambiente;
- politiche sociali e legate ai dipendenti;
- diritti umani e anticorruzione.

I **criteri** che individuano le aziende che saranno obbligate a rendicontare anche informazioni non-finanziarie sono:

- bilancio >20.000.000 o fatturato netto >40.000.000;
- organico >500 dipendenti;
- ente di interesse pubblico (direttiva 2013/34/EU).

# Il Bilancio di Sostenibilità

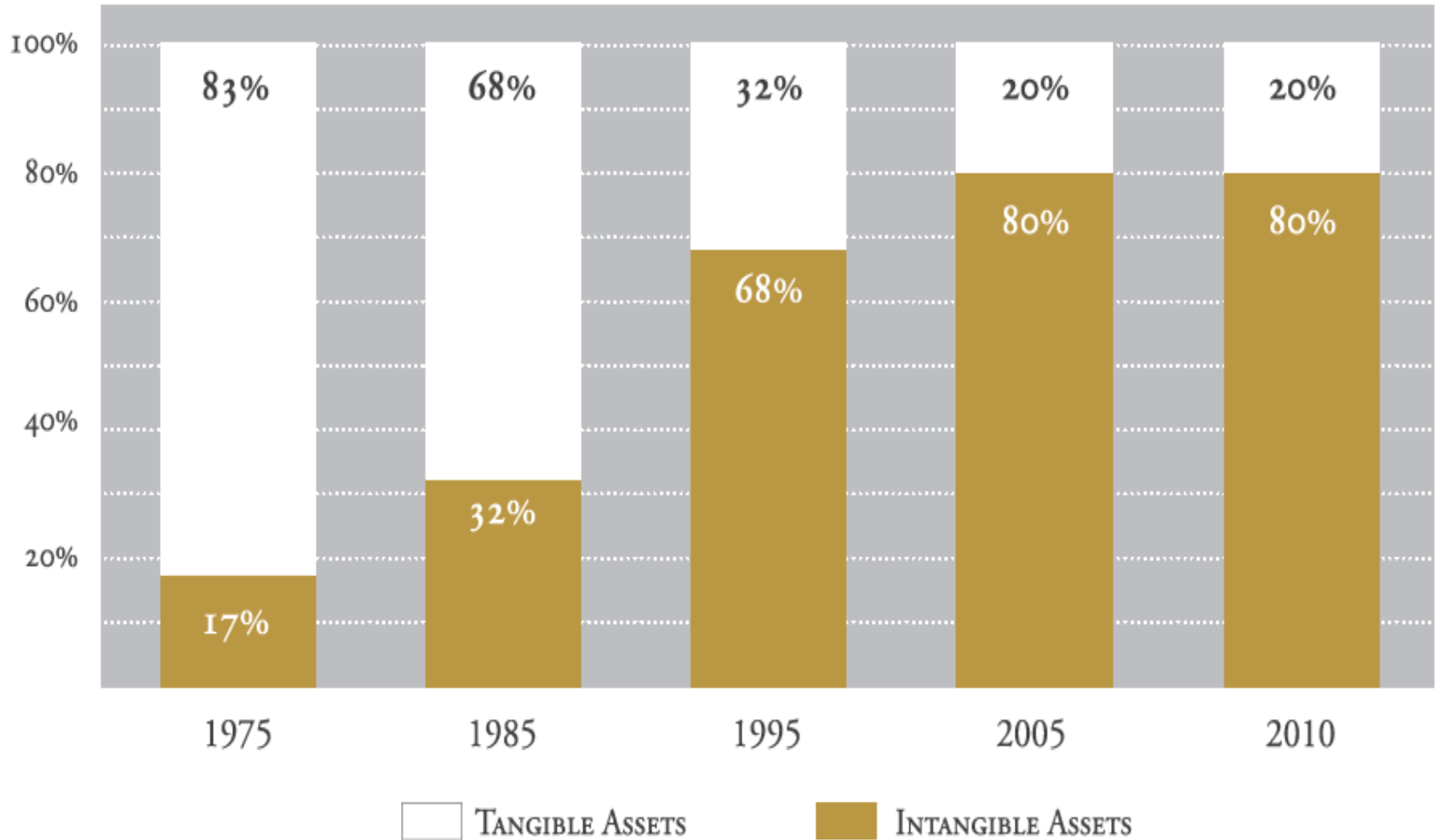
Negli ultimi anni, l'attività di *sustainability reporting* è cresciuta in maniera **esponenziale**: nel 2011 sono stati pubblicati circa 3.000 bilanci di sostenibilità nel mondo, che sono diventati 15.000 (solamente tra quelli conformi allo standard GRI) nel corso del 2013.



Source: Data from GRI Sustainability Database

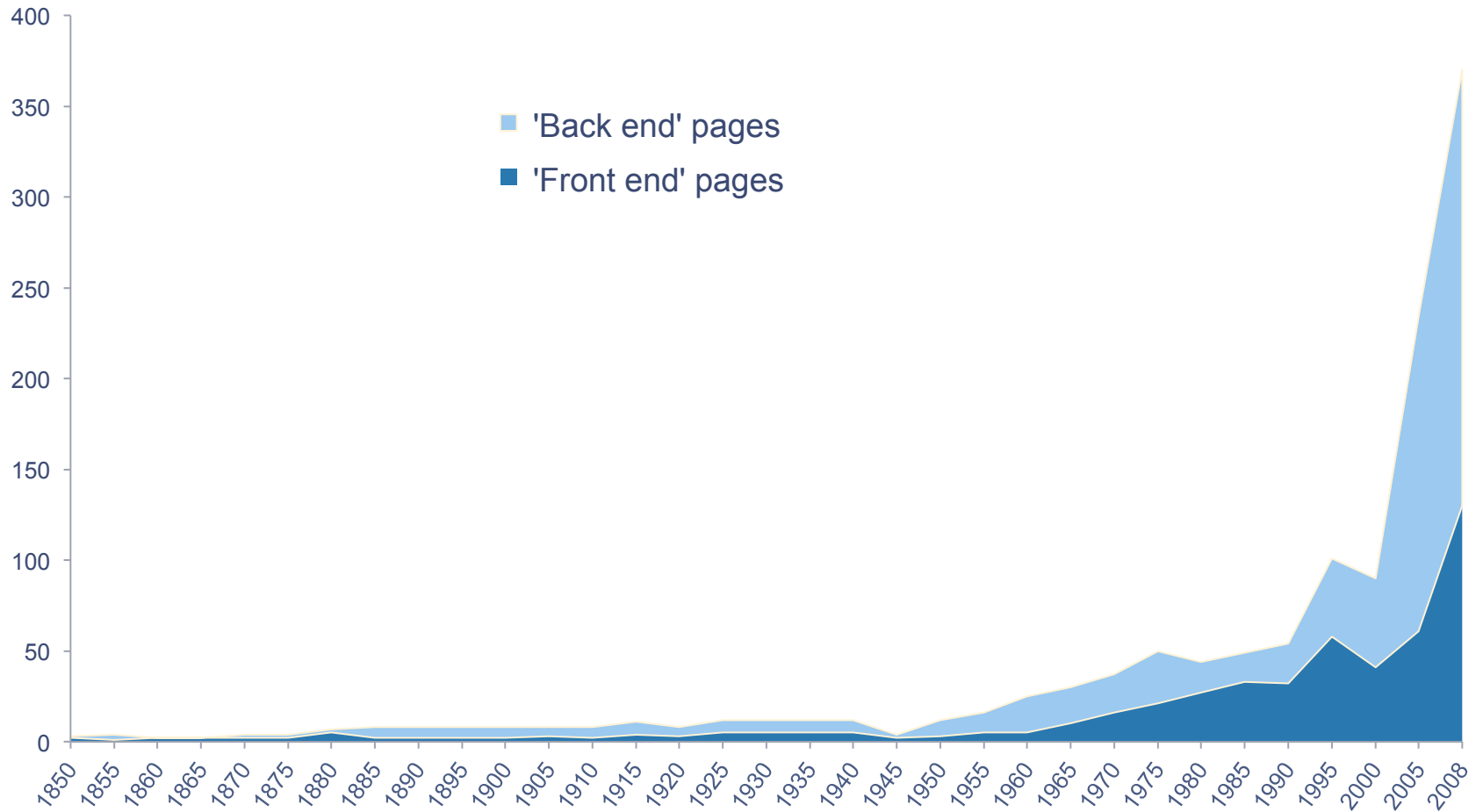
Note: GRI started collecting GRI-referenced and non-GRI reports in January 2011.





Source: Ocean Tomo

# Perchè IR: Volume dei reports



Source: Investis Research

## INTEGRATED REPORTING <IR>

Sintetica valutazione sul valore



# IR: le forme di capitale

**CAPITALE INTELLETTUALE:** beni immateriali organizzativi e basati sulle conoscenze (es. brevetti, *copyright*, *software*, diritti e licenze; ma anche conoscenze intrinseche, sistemi, procedure e protocolli)

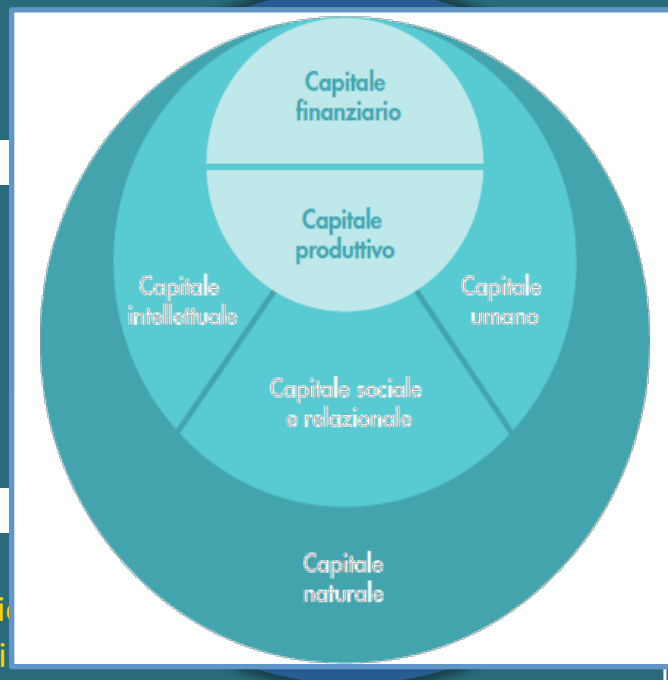
**CAPITALE PRODUTTIVO:** oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione agli oggetti fisici naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre merci o fornire servizi

**CAPITALE FINANZIARIO:** insieme dei fondi che l'organizzazione può utilizzare per produrre merci o fornire servizi

**CAPITALE UMANO:** competenze, capacità ed esperienza delle persone, oltre alle relative motivazioni a innovare

**CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE:** istituzioni e relazioni all'interno di comunità, gruppi di *stakeholder* e altre reti o fra di essi, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo

**CAPITALE NATURALE:** tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono prodotti o servizi per il successo passato, presente e futuro dell'organizzazione

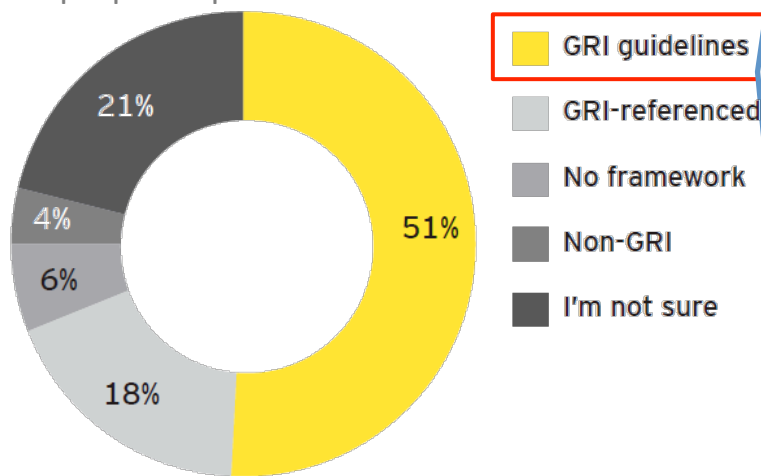


# Il Bilancio di Sostenibilità: gli standard sin qui usati



## Standard utilizzati dalle imprese per redigere i report di sostenibilità

Lo standard maggiormente utilizzato per la redazione del bilancio di sostenibilità è quello sviluppato dal **GRI** (*Global Reporting Initiative*). Il **51% delle aziende intervistate da EY** ha riferito di aver impiegato tali linee guida per l'elaborazione della propria reportistica.



Source: Boston College Center for Corporate Citizenship and Ernst & Young 2013 survey

Lo *standard* maggiormente diffuso per la redazione del **Bilancio di Sostenibilità** sono le **Linee Guida del GRI** (*Global Reporting Initiative*).

Forniscono un framework per la definizione dei contenuti di sostenibilità da inserire nel bilancio;  
Definiscono un **set di indicatori** per descrivere la *performance* ambientale, sociale ed economica

Le principali novità del G4 riguardano:

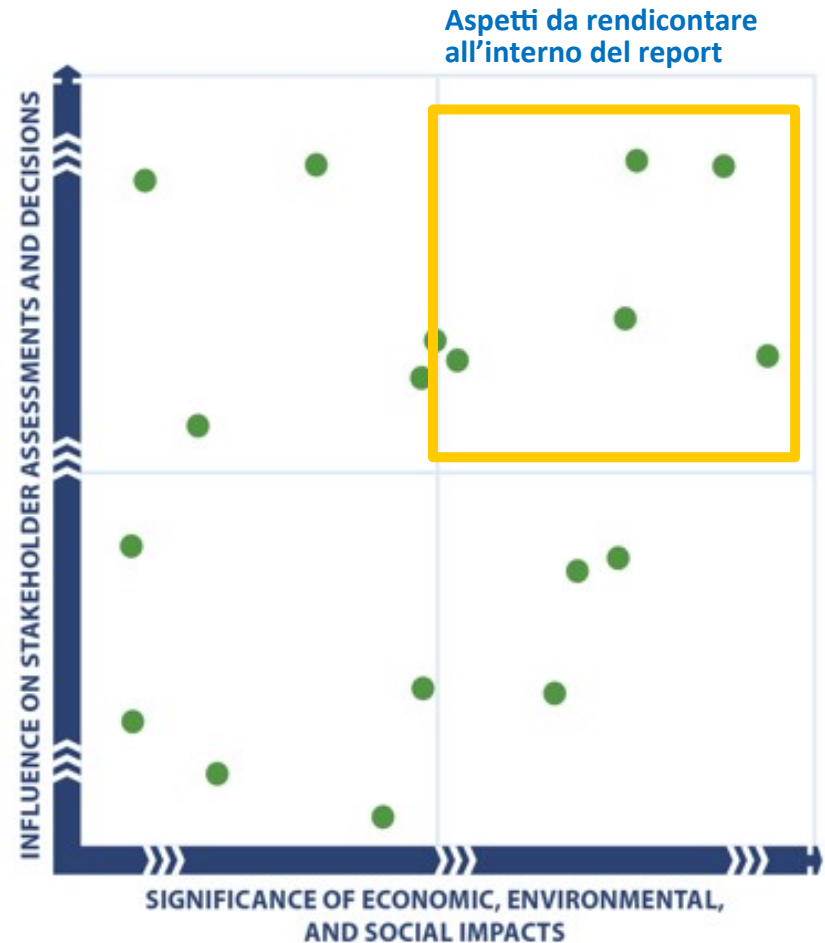
- la definizione dei contenuti della reportistica di sostenibilità in base all'analisi di **materialità**;
- l'abolizione del livello di applicazione degli indicatori rendicontati e l'introduzione delle due opzioni "*core*" e "*comprehensive*" per l'elaborazione del documento;
- l'introduzione di nuove *general standard disclosures* relative ai temi di *governance*, *supply chain* e etica e integrità.

# La linea guida del GRI Focus sull'analisi di materialità

La versione delle linee guida (versione 4.0) ha posto maggiore **concetto di “materialità”**

Effettuare un'analisi di materialità consiste nel posizionare le issue di sostenibilità secondo due dimensioni: **le aspettative e le priorità degli stakeholder, da un lato, e la rilevanza che tali aspetti hanno sull'azienda, dall'altro.**

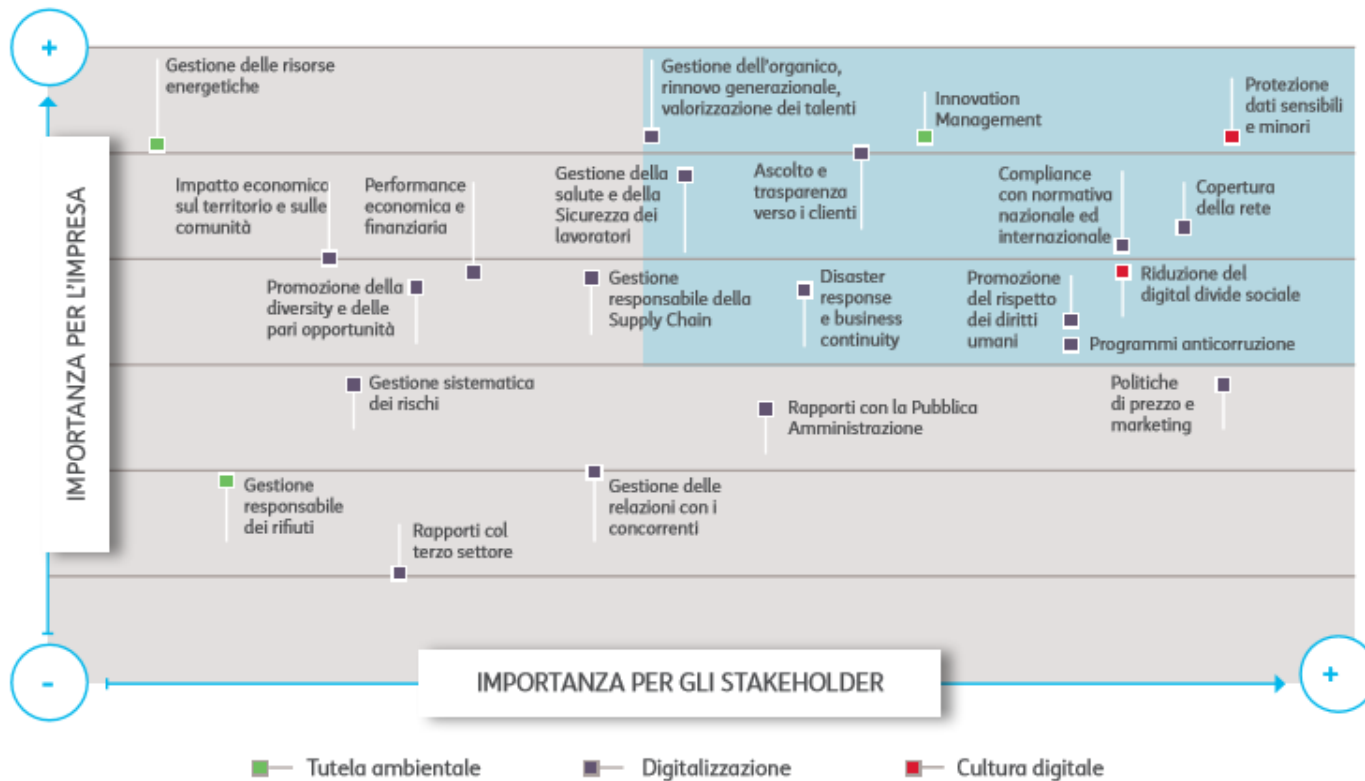
**Solo gli aspetti che sono importanti sia per gli stakeholder che per l'azienda dovrebbero essere rendicontati.**



Corporate Shared Value: l'approccio strategico alla sostenibilità di Telecom Italia



I RISULTATI IN SINTESI: LA MATRICE DI MATERIALITÀ



La salute e la sicurezza dei lavoratori, come la gestione dell'organico, possono in apparenza sembrare temi materiali solo per lo stakeholder dipendenti. Tali temi, in realtà, coinvolgono direttamente la Pubblica Amministrazione e le Comunità

# SDG's



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD

**1** NO POVERTY

Icon representing a family of four people.

**2** ZERO HUNGER

Icon representing a bowl of food with steam rising from it.

**3** GOOD HEALTH AND WELL-BEING

Icon representing a heartbeat line and a heart.

**4** QUALITY EDUCATION

Icon representing an open book and a pencil.

**5** GENDER EQUALITY

Icon representing a female symbol with an equals sign inside.

**6** CLEAN WATER AND SANITATION

Icon representing a water tap with a drop of water falling from it.

**7** AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY

Icon representing a sun with a power button symbol in the center.

**8** DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

Icon representing a bar chart with an upward-pointing arrow.

**9** INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE

Icon representing three stacked cubes.

**10** REDUCED INEQUALITIES

Icon representing an equals sign inside a circle.

**11** SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

Icon representing city buildings.

**12** RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

Icon representing an infinity symbol.

**13** CLIMATE ACTION

Icon representing an eye with a globe as the pupil.

**14** LIFE BELOW WATER

Icon representing waves and a fish.

**15** LIFE ON LAND

Icon representing a tree and birds.

**16** PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

Icon representing a dove and a gavel.

**17** PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

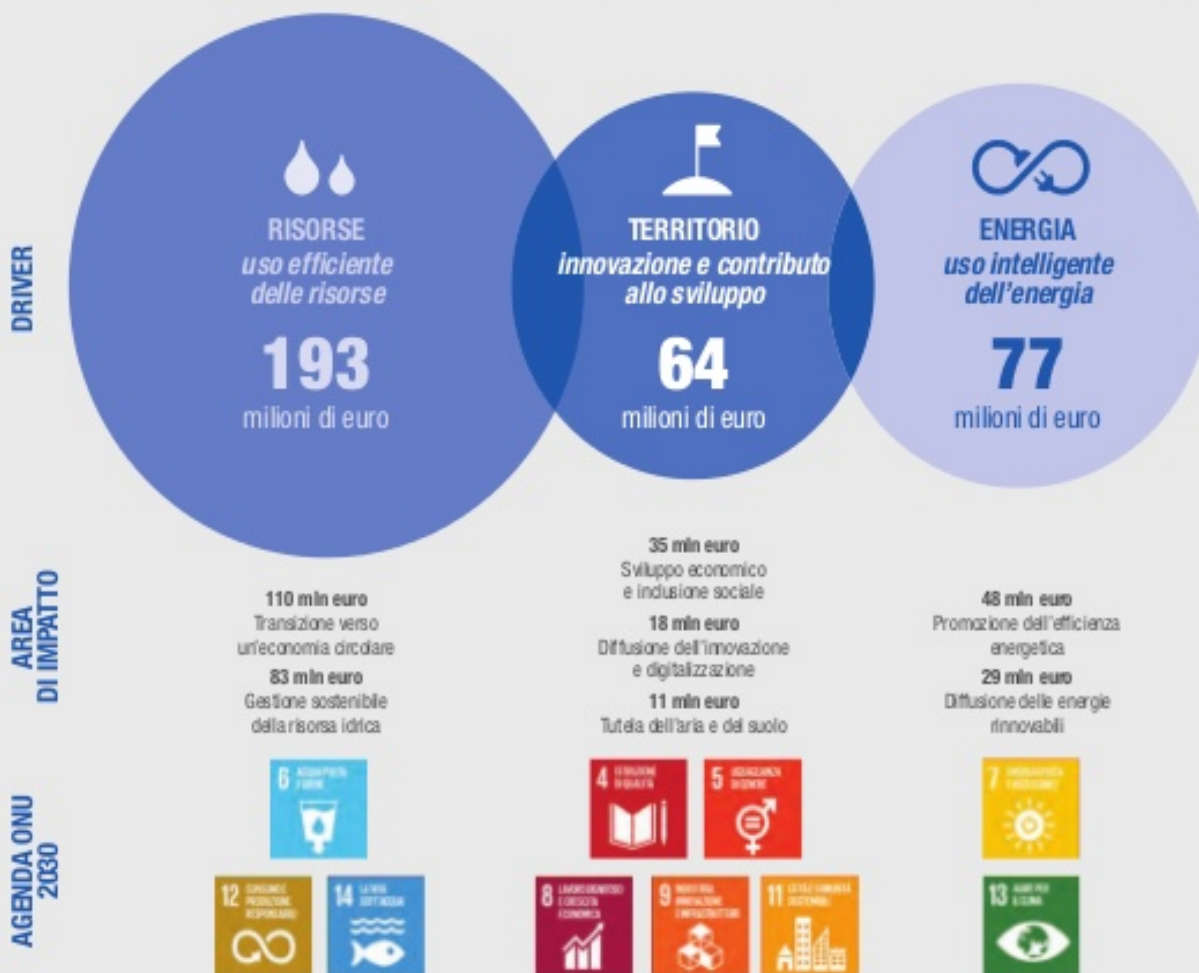
Icon representing interlocking circles.The United Nations logo.

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**



## IL MARGINE OPERATIVO LORDO "A VALORE CONDIVISO"

Il 33% del Mol generato nel 2016 deriva da attività e progetti che rispondono alle *call to action* dell'Agenda globale, ed è pari a circa **300 milioni di euro**. La maggior parte del Mol "a valore condiviso" deriva da attività e progetti che rispondono alle *call to action* per un **"uso efficiente delle risorse"**. In questo ambito emerge il ruolo importante del Gruppo nell'**economia circolare** (riciclo e recupero energetico di rifiuti urbani e industriali) e nella **gestione sostenibile della risorsa idrica** (depurazione delle acque reflue a elevata performance ambientale). Le attività negli ambiti dell'Agenda globale che spingono a un **"uso intelligente dell'energia"** hanno realizzato il 25% del Mol 2016 "a valore condiviso": la maggior parte di questa quota (60%) deriva da offerte commerciali con servizi che aiutano i clienti a ridurre i consumi, e da iniziative di **efficienza energetica** per ridurre i consumi interni, in particolare nel servizio idrico, nell'illuminazione pubblica e nel teleriscaldamento. La parte restante del Mol a "valore condiviso" è stata conseguita dalla **diffusione delle energie rinnovabili** (geotermia per il teleriscaldamento e biodigestione anaerobica dei rifiuti organici). Ultime ma non meno importanti, Hera genera Mol "a valore condiviso" con risposte concrete alle politiche per l'**innovazione**, per la **digitalizzazione** e con lo sviluppo attento alla **qualità dell'aria** (flotte a basso impatto ambientale) e alla **inclusione sociale** (inserimento lavorativo di persone svantaggiate).



Il totale non corrisponde alla somma delle componenti a causa di attività che hanno effetti su più driver.  
 Riduzione delle emissioni di gas serra: somma di Diffusione delle energie rinnovabili e Promozione dell'efficienza energetica.

clienti  
 lavoratori  
 azionisti e finanziatori  
 ambiente  
 fornitori

# Ambiente

G4-9



G4-9

Fonti

Area geografica



## Capacità installata netta 2015

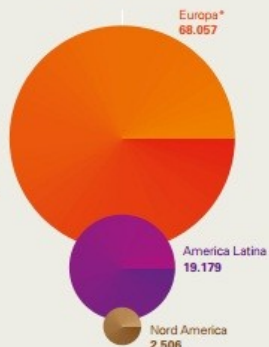
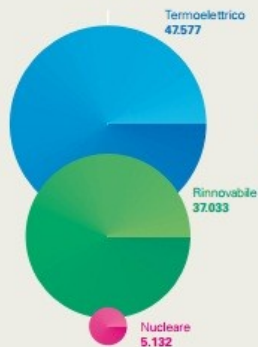
MW

MW

PER FONTE

PER AREA GEOGRAFICA

PER ANNO



## Produzione di energia 2015

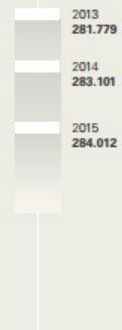
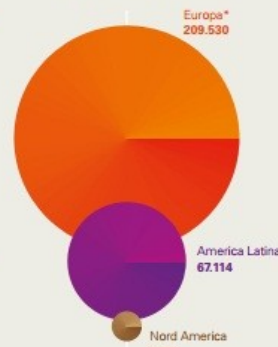
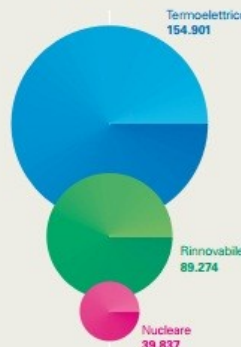
GWh

GWh

PER FONTE

PER AREA GEOGRAFICA

PER ANNO



## Lunghezza della rete

Alta tensione

Media tensione

Bassa tensione

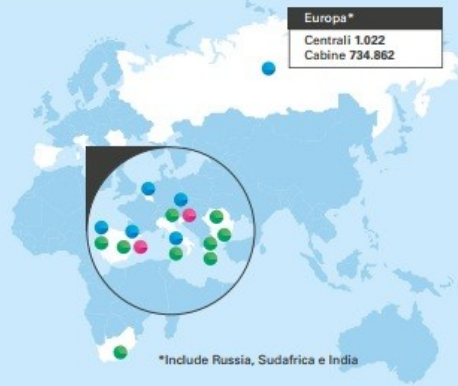
km

38.249

662.049

1.165.373

Stato	Centrali	Cabine
Canada	2	-
Stati Uniti	98	-
Argentina	3	18.600
	2	-
Brasile	1	252.932
	38	-
Cile	8	22.232
	28	-
Colombia	2	69.606
	14	-
Costa Rica	3	-
Guatemala	5	-
Messico	9	-
Panama	2	-
Perù	3	9.762
	8	-
Uruguay	1	-



Stato	Centrali	Cabine
Belgio	1	-
Bulgaria	2	-
Grecia	50	-
Italia	38	578.836
	604	-
Portogallo	1	-
	13	-
Romania	13	22.482
Russia	4	-
Slovacchia	2	-
	35	-
	2	-
Spagna	33	133.544
	217	-
Sudafrica	3	-
India	1	-
	3	-



# Standards for all

**SDG 2**

Food safety management

Packaging and labelling

Product quality

Traceability

**food**

**SDG 3**

Health care efficiency

Surgical instruments

Quality of medical devices

Safe medical practices

**health**

**SDG 6**

Water services

Efficient irrigation

Wastewater reuse

Water footprint

**water**

**SDG 7**

Energy management

Energy efficiency of buildings

Smart grid

Renewable energy technologies

**energy**

**SDG 9**

Innovation management

Sustainable buildings

Advanced technologies

Accessibility and usability

**infrastructure**

**SDG 10**

Social responsibility

Consumer protection

Break barriers to trade

Occupational health and safety

**best practice**

**SDG 11**

City indicators

Smart community infrastructures

Intelligent transport systems

Disaster management

**smart cities**

**SDG 13**

Environmental management

Environmental labels and declarations

Climate actions

Quantifying greenhouse gas emissions

**climate change**

**SDG 14**

Offshore wind energy

Sustainable fisheries and aquaculture

Onboard waste management

Marine environment protection

**the sea**

**SDG 15**

Environmental product evaluation

Chain of custody of wood products

Soil quality

Sustainable machinery for agriculture and forestry

**biodiversity**

# Sustainable Development Goals

2016 ..... 2030



**5<sup>th</sup> GRI Global Conference**  
Empowering Sustainable Decisions  
Amsterdam, 18 – 20 May 2016



**BEYOND REPORTS FOR #GLOBALGOALS**

# GRI & SDGs

**GRI IS ENABLING BUSINESS CONTRIBUTION TO THE SDGs THROUGH TOOLS AND ACTIVITIES TO HELP YOU DEVELOP YOUR REPORTING PRACTICE AND SUSTAINABILITY STRATEGY TO SUPPORT THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT AGENDA.**



**JOIN US AT THE GRI GLOBAL CONFERENCE,  
HEAR HOW EXPERTS AND PEERS ARE MOVING  
BEYOND REPORTS FOR #GLOBALGOALS.**

# Il bilancio di sostenibilità

COME  
EVOLVONO I  
MODELLI DI  
REPORTING  
NON  
FINANZIARI

2

Capitalism is under siege... Diminished trust in business is causing political leaders to set policies that sap economic growth... **Business is caught in a vicious circle...**  
The purpose of the corporation must be redefined around

## CREATING SHARED VALUE

How to reinvent capitalism and  
unlock a wave of innovation and  
growth by Michael E. Porter and  
Mark R. Kramer

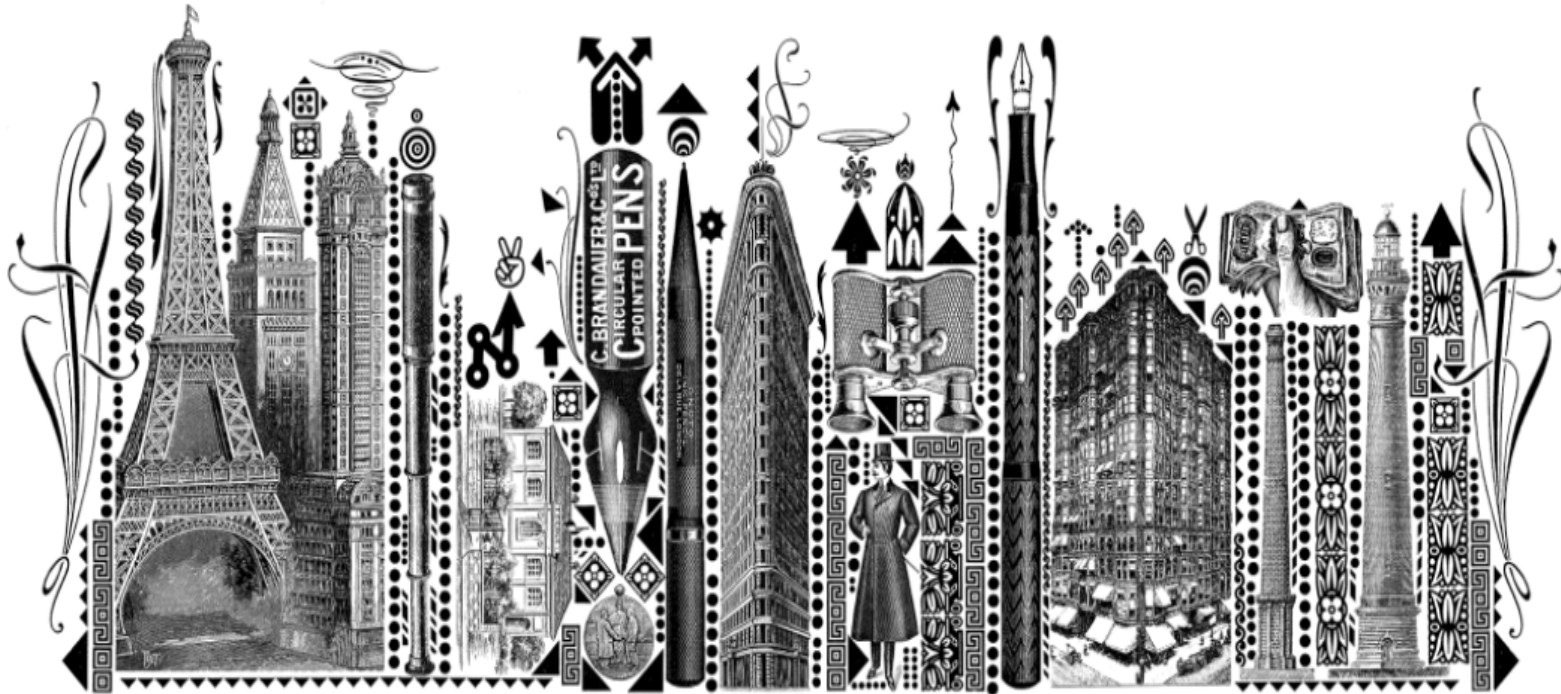


# CSR >>> CSV

 Philanthropy	 Profit Creation
 Volunteerism	 Stakeholder Alignment
 Donation	 Competitive Differentiation
 Corporate Foundations	 Business Development
 Tangential to Business	 Strategically Aligned
 Marketing Strategy	 Core Revenue Strategy

# Porter e lo shared value

Harvard  
Business  
Review



SHARED VALUE

## Creating Shared Value

by Michael E. Porter and Mark R. Kramer

FROM THE JANUARY-FEBRUARY 2011 ISSUE

WHAT TO READ NEXT



Attiva Windows  
Passa a Impostazioni di Attive Windows.

# Il valore sociale

## Come si definisce?

Il concetto di valore sociale è soggettivo, dipende dai diversi interessi e aspettative che nel tempo maturano gli attori interessati.

Esprimibile con più unità di misura che non consentono di valutare immediatamente l'efficacia del valore prodotto sulla base del capitale investito (es. numero di beneficiari, numero di servizi erogati dai beneficiari, etc).

Il risultato di una pluralità di interventi non isolabili.

- **Valore sociale di una istituzione e PA?**
- Non ha risposte del mercato
- Missione istituzionale (gli esiti e gli impatti dipendono dal ruolo nella filiera)
- Ha impatto
- Attese degli stakeholder e policies di responsabilità sociale (ha politiche che impattano sugli stakeholder)

# Creare valore sociale: tre livelli

- **Ripensare «i servizi»** cercando di risolvere i bisogni sociali rilevati
- **Innovare i processi di produzione dei servizi**, creando più efficienza e efficacia attraverso una maggiore collaborazione con gli stakeholder
- **Sviluppare i cluster locali** , attraverso il miglioramento delle competenze disponibili, la collaborazione con i fornitori e le istituzioni nelle comunità in cui un'azienda opera per aumentare la produttività, l'innovazione e la crescita



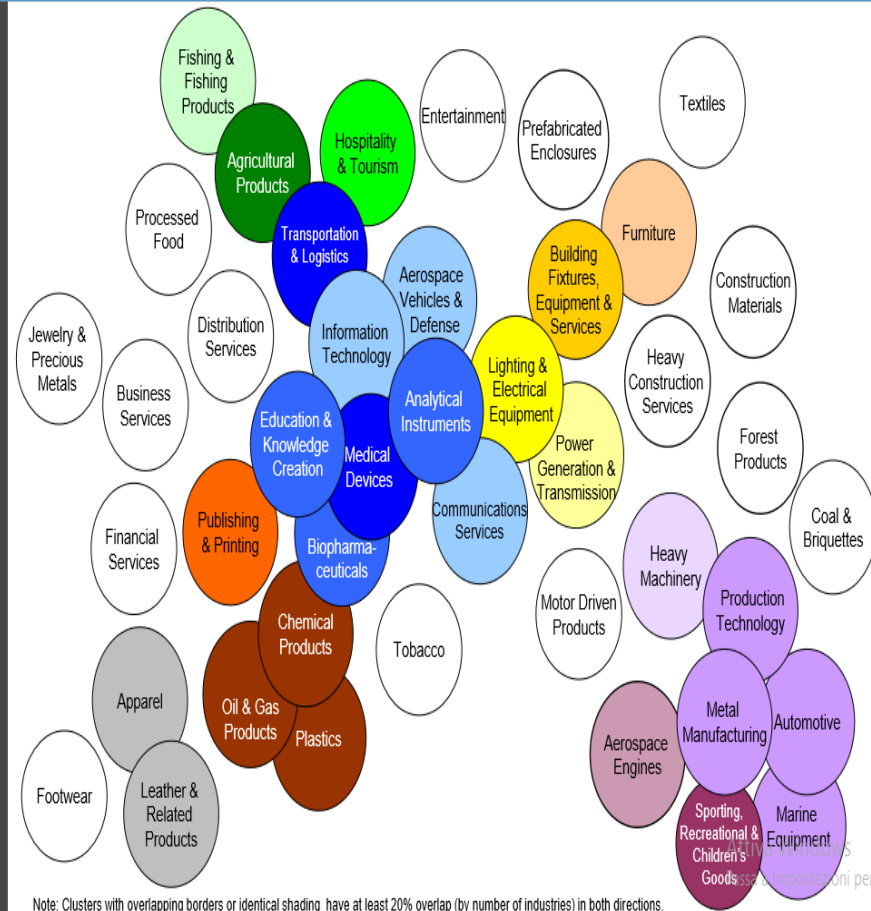
# Cluster efficaci

Arricchire il capitale sociale aiutando gli stakeholder a collaborare tra loro

Generare la massimizzazione delle esternalità positive con:

- Co-location (Marshall)
- Sinergie (Porter)
- Open innovation (Jacobs)

Guidare la conoscenza



# Il bilancio di sostenibilità

COME  
EVOLVONO I  
MODELLI DI  
REPORTING  
NON  
FINANZIARI

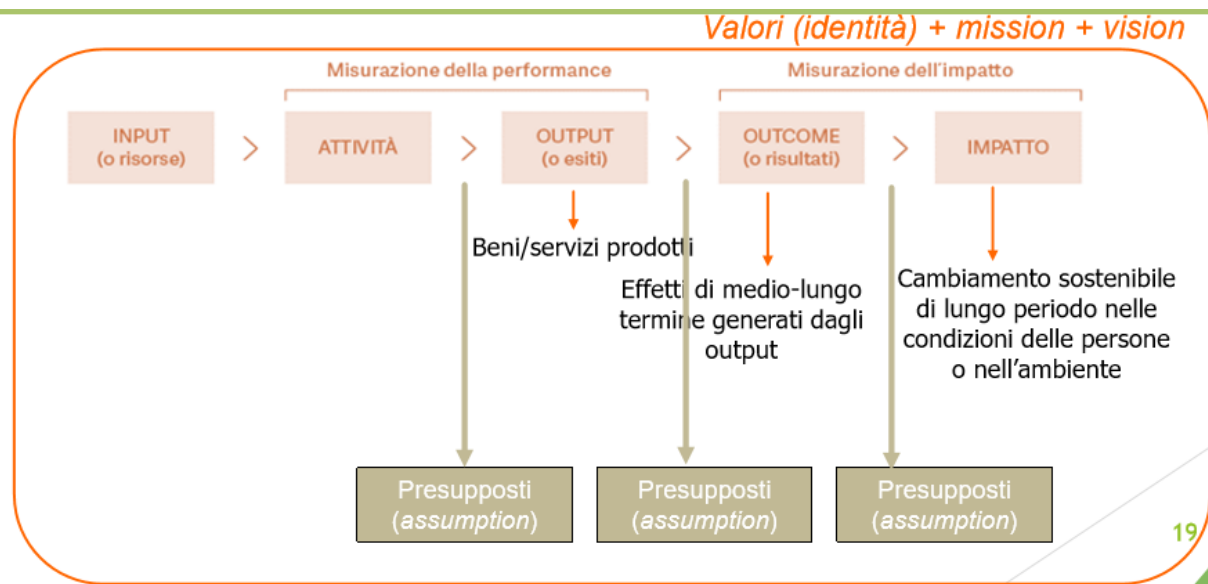
PERCHE E COME  
PORSI IL  
PROBLEMA  
ALL'INTERNO  
DEL SISTEMA  
SNPA



# Cosa è e come si misura l'impatto

«L'impatto è il cambiamento voluto»

«Se provi che le tue azioni fanno la differenza provi che hai impatto»



19

# Outcome e impatto

- Outcome (risultati): sono tutti i cambiamenti, positivi e negativi, sia a breve che a lungo termine, che si verificano sulla vita delle persone destinatarie dalle attività realizzate. Sono i benefici ottenuti e gli effetti negativi verificati a seguito del conseguimento di determinati output. Possono essere diretti (conseguenza ragionevolmente diretta del prodotto o servizio sulla vita del beneficiario) o indiretti (effetto indiretto sulla vita del beneficiario o di altre persone).
- (es. conseguimento impiego da parte dei beneficiari a seguito di un corso di formazione)
- Impatto: è la parte di outcome (cambiamento) che viene imputata in maniera esclusiva alle attività realizzate dall'organizzazione. L'impatto è quindi una misura di outcome al netto dei cambiamenti imprescindibili, che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto, e di quelli osservati ma attribuibili ad altri interventi.
- La misura dell'impatto rappresenta quindi l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi. (es. percentuale del conseguimento impiego che può essere attribuita in maniera esclusiva al corso di formazione)

# Metodi di misurazione dell'impatto

Metodi di processo, che identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione del cambiamento;

Metodi di monetizzazione, che assegnano un valore monetario agli outcome.

# Esempio Commissione Ecomafie

AREA DI ATTIVITA' DELLA COMMISSIONE	AMBITO DI RENDICONTAZIONE
MISSIONI	RESOCONTI STENOGRAFICI DI SEDUTA (AUDIZIONI) SOPRALLUOGHI E INCONTRI INFORMALI
AUDIZIONI IN SEDE	RESOCONTI STENOGRAFICI DI SEDUTA
ISTRUTTORIA DELL'INCHIESTA E RELAZIONI	DOCUMENTAZIONE PREDISPOSTA PER LE SEDUTE PLENARIE DELLA COMMISSIONE DOCUMENTAZIONE PREDISPOSTA PER I DOSSIER DI MISSIONE DOCUMENTAZIONE PREDISPOSTA PER LE RIUNIONI DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA E ALTRI DOCUMENTI
APPRONDIMENTI TEMATICI, TERRITORIALI E ALTRE INDAGINI SPECIFICHE	DOCUMENTAZIONE ACQUISITA AGLI ATTI E ALTRO MATERIALE DOCUMENTALE CUSTODITO PRESSO L'ARCHIVIO
RELAZIONI ELABORATE E ATTI COLLEGATI	ATTI DI INDIRIZZO COLLEGATI A RELAZIONI RELAZIONI TEMATICHE RELAZIONI TERRITORIALI
ELEMENTI DI COLLEGAMENTO E/O IMPATTO TRA LE INDAGINI CONDOTTE DALLA COMMISSIONE, LE ATTIVITÀ PARLAMENTARI E LE ATTIVITÀ DI SOGGETTI ESTERNI	IMPATTO DI TIPO LEGISLATIVO (A SEGUITO DELL'ADOZIONE DI ATTI AMMINISTRATIVI, PROPOSTE DI LEGGE E ALTRE INIZIATIVE) IMPATTO DI TIPO NON LEGISLATIVO (A SEGUITO DI ATTIVITÀ SVOLTE DA SOGGETTI O ENTI INTERESSATI DALLE VICENDE OGGETTO D'INCHIESTA)
GESTIONE ARCHIVI E DESECRETAZIONE	GESTIONE DI DOCUMENTI E CUSTODIA DI ATTI SOTTOPOSTI A REGIME SEGRETO O RISERVATO GESTIONE RICHIESTE DI ACCESSO AGLI ATTI (TUTELA DEL SEGRETO) DESECRETAZIONE
INFORMAZIONE E PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITÀ	PUBBLICAZIONI, CONVEGNI E SEMINARI SITO INTERNET
ATTIVITÀ PER IL FUNZIONAMENTO DELLA COMMISSIONE	DOCUMENTAZIONE CONCERNENTE LE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE E GESTIONALI



# Esempio Commissione Ecomafie

## ESEMPI DI EFFETTI DELLE INCHIESTE SU SPECIFICHE VICENDE



La vicenda C.O.V.A. (Basilicata)



La bonifica del SIN di Casale Monferrato



La rimozione dei rifiuti radioattivi dal deposito CE.ME.RAD di Statte



I fondi per la bonifica e la assistenza agli ex lavoratori della Isochimica di Avellino



Vicenda della approvazione del decreto interministeriale di approvazione della transazione del danno ambientale ALCOA/Ministero dell'Ambiente



CAMERA DEI DEPUTATI - SENATO DELLA REPUBBLICA

*La Commissione parlamentare di inchiesta sulle attività illecite connesse al ciclo dei rifiuti e su illeciti ambientali ad esse correlati*

*invita la S.V. al Convegno*

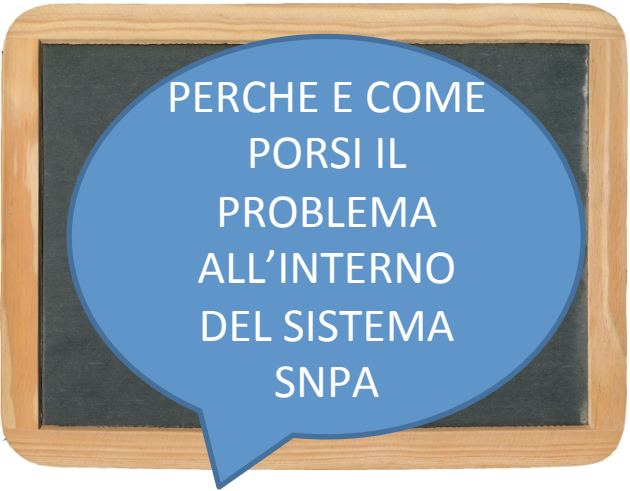
**LA RELAZIONE SULL' ATTIVITA' DELLA COMMISSIONE**  
***L'inchiesta tra dati e risultati***

*(9 settembre 2014 – 20 giugno 2017)*

*Martedì 12 settembre 2017 ore 15.30*  
*Sala della Regina*

*Palazzo Montecitorio*  
*Ingresso principale*

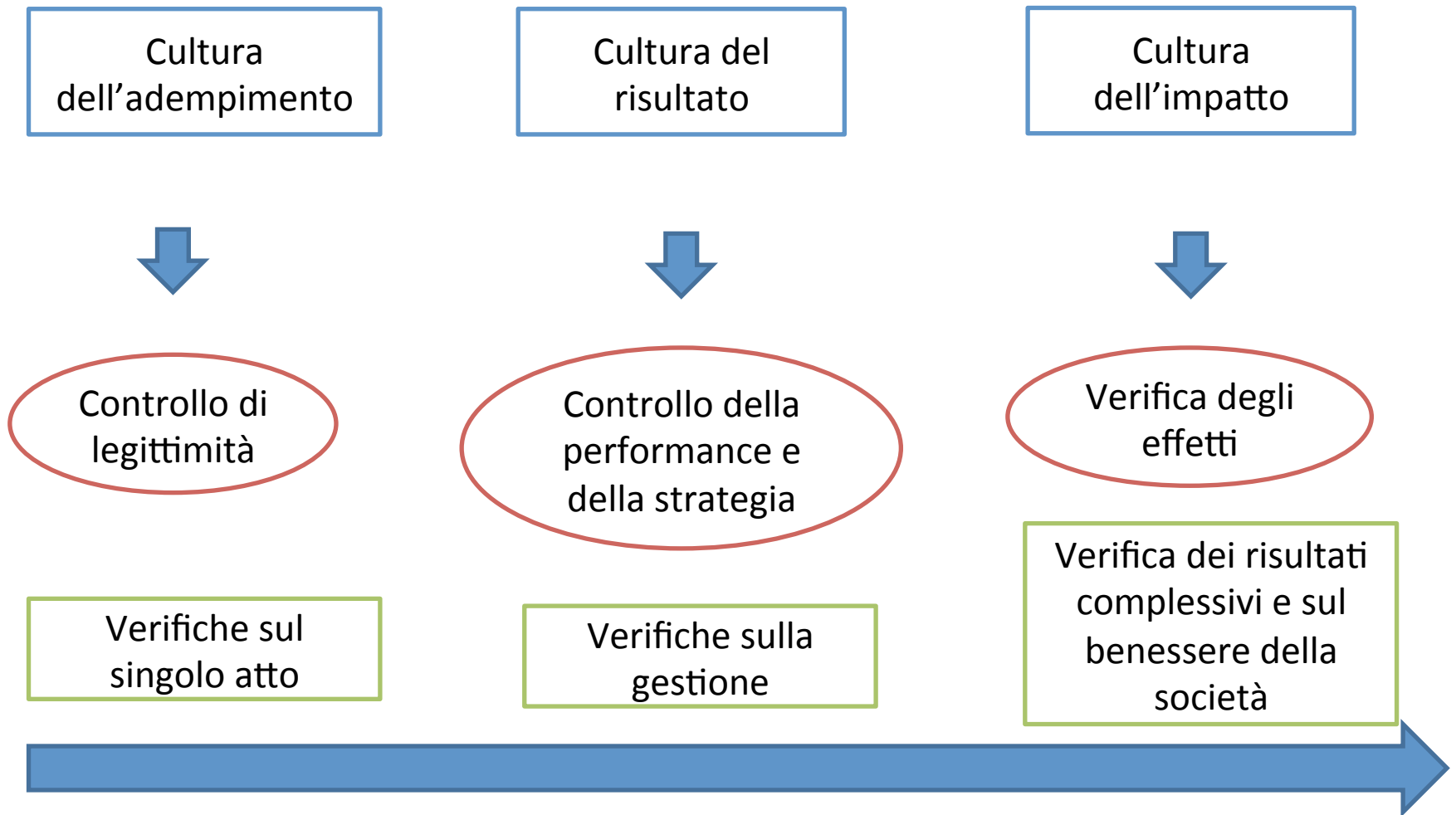
# Il bilancio di sostenibilità



PERCHE E COME  
PORSI IL  
PROBLEMA  
ALL'INTERNO  
DEL SISTEMA  
SNPA

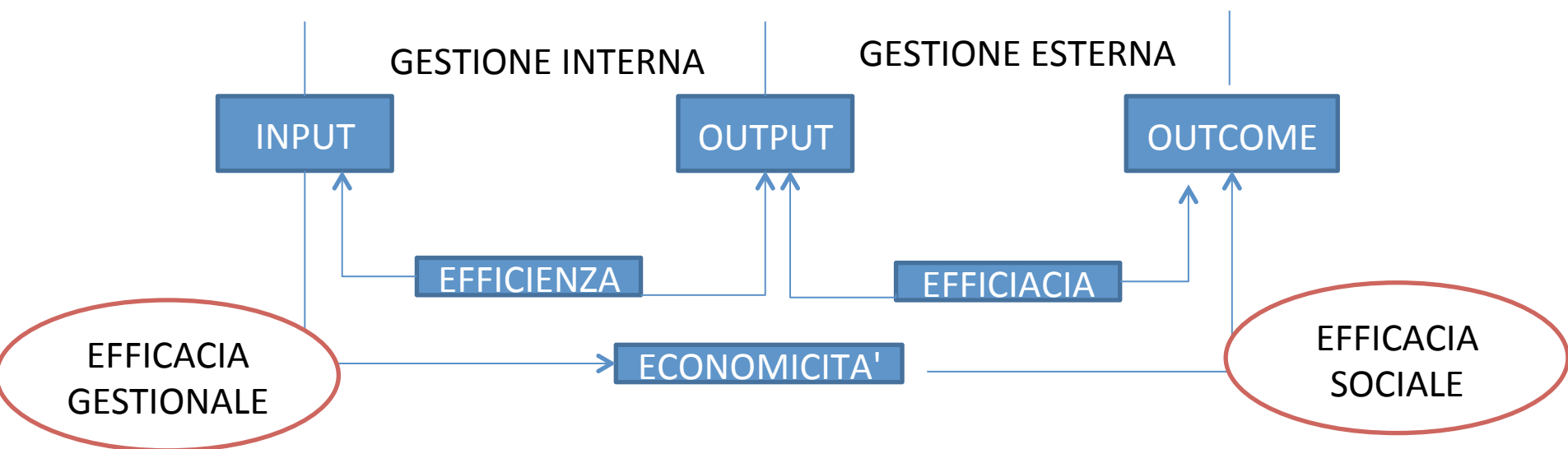


# Cambiamento culturale



# Non solo efficacia gestionale

Outcome e gli impatti prodotti sulla comunità di riferimento in conseguenza dei servizi e delle attività svolte e in generale della realizzazione di una politica pubblica (dove gli input sono le risorse e gli output sono i servizi e le attività) NON riguardano la sola gestione.



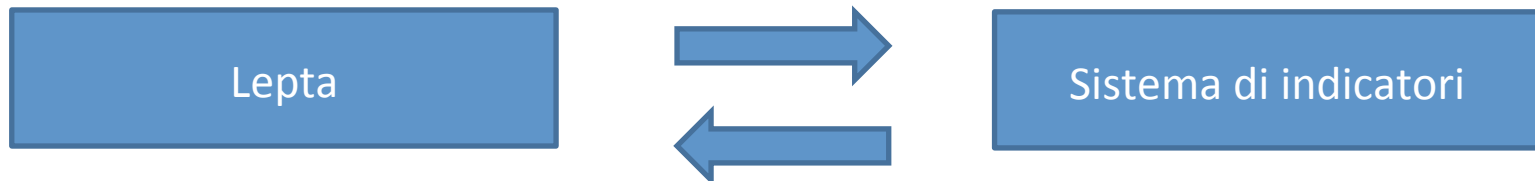
# Il Sistema SNPA e la 132

## Art. 1

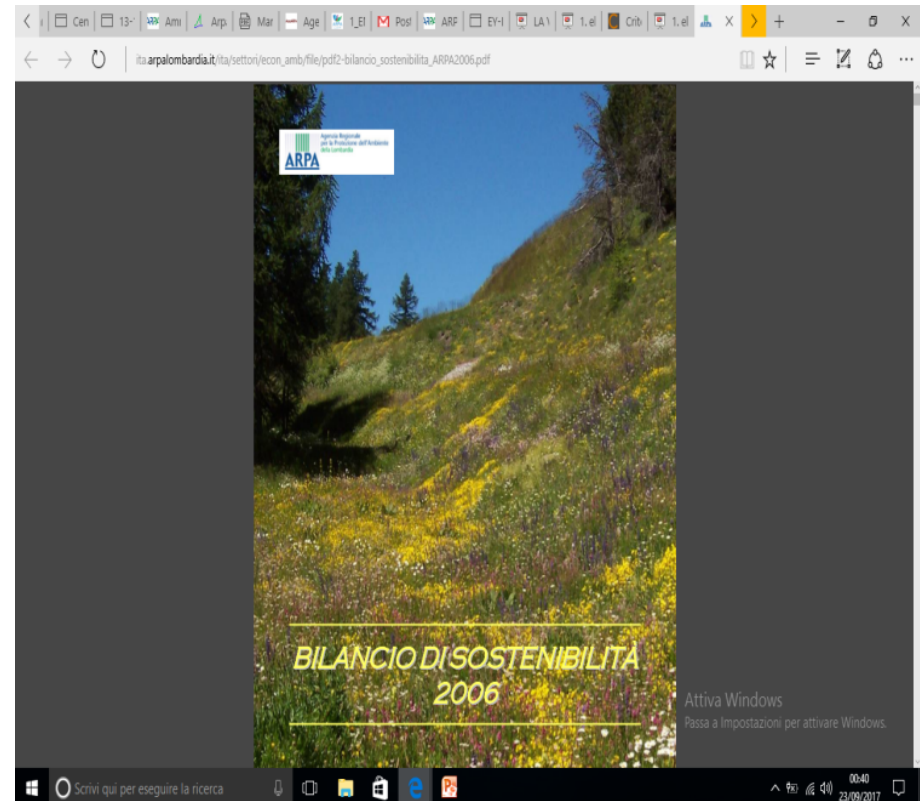
### **Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente**

**1. Al fine di assicurare omogeneita' ed efficacia all'esercizio dell'azione conoscitiva e di controllo pubblico della qualita' dell'ambiente a supporto delle politiche di sostenibilita' ambientale e di prevenzione sanitaria a tutela della salute pubblica, e' istituito il Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente, di seguito denominato «Sistema nazionale», (...)**

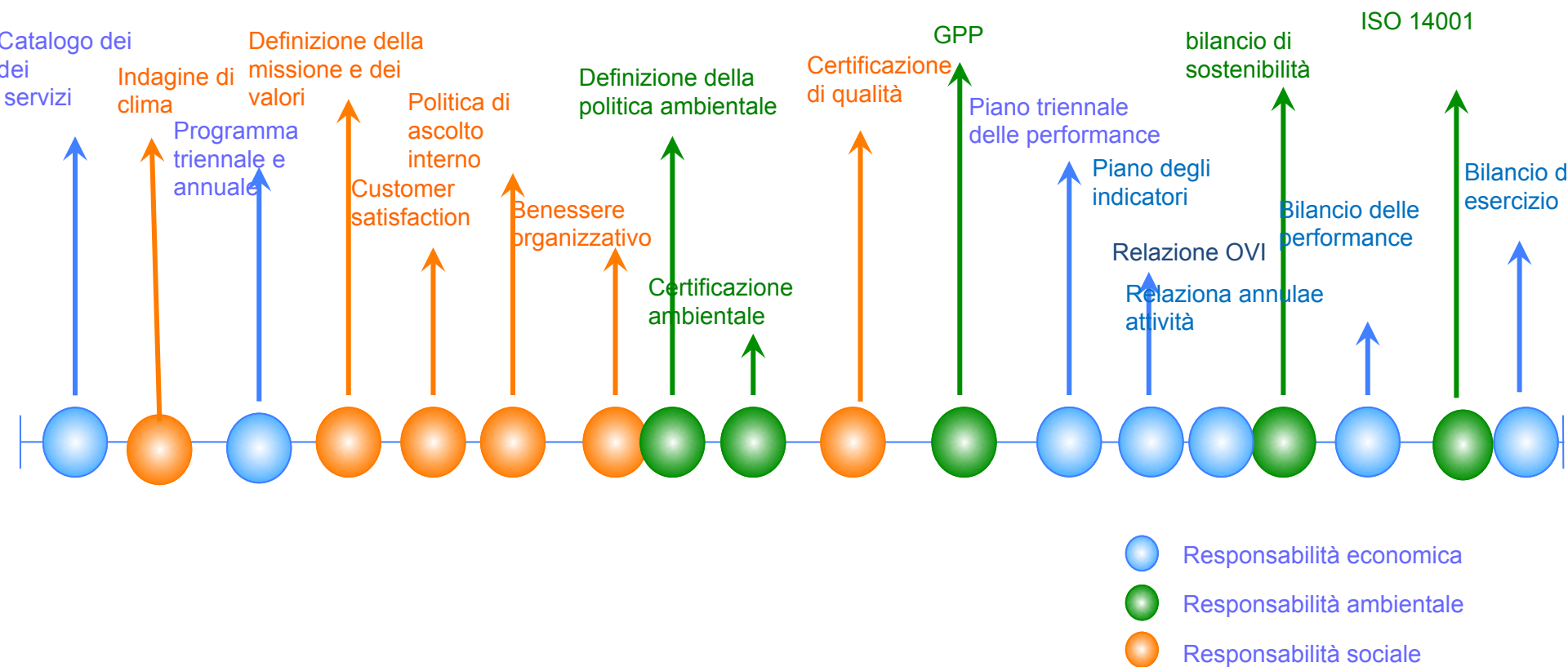
**2. Il Sistema nazionale concorre al perseguimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile, della riduzione del consumo di suolo, della salvaguardia e della promozione della qualita' dell'ambiente e della tutela delle risorse naturali e della piena realizzazione del principio «chi inquina paga», anche in relazione agli obiettivi nazionali e regionali di promozione della salute umana, mediante lo svolgimento delle attivita' tecnico-scientifiche di cui alla presente legge.**



# Le agenzie e il BS

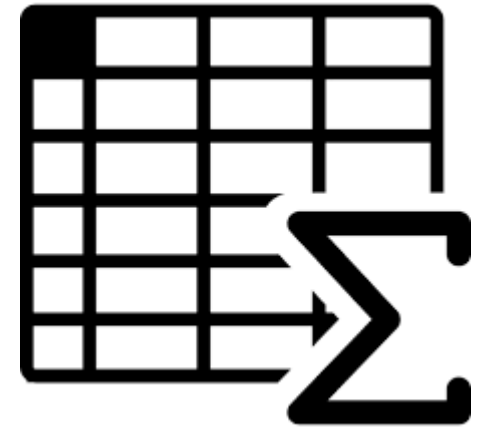


# Gli strumenti di pianificazione e controllo strategico

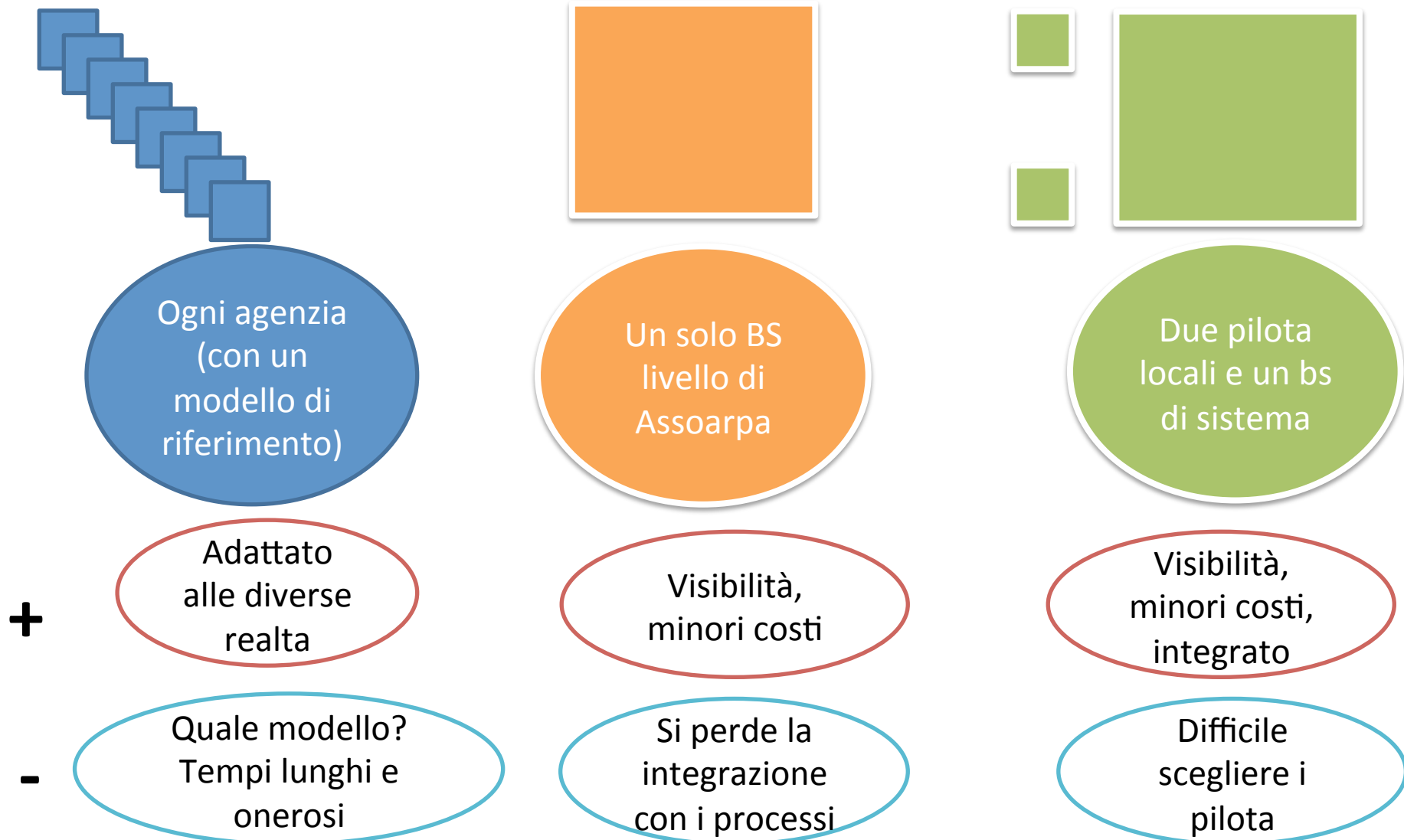




# Il sistema non è la somma delle sue parti



# Costruire il BS di sistema: opzioni





È una scelta



«Chi cerca perle deve tuffarsi in profondità» J.D.