

## Le aziende diventano sostenibili

### L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende

di Matteo Pedrini e Maria Cristina Zaccone

#### Il concetto di sostenibilità

Sempre più il termine **sostenibilità** trova spazio nella nostra vita quotidiana. Nonostante la diffusa attenzione, permane la tendenza ad attribuire a tale termine significati differenti e a tratti discordanti.

La definizione generica di sostenibilità può essere fatta risalire agli anni Ottanta, quando nella stesura del **Rapporto Brundtland** da parte della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, la sostenibilità venne identificata con la soddisfazione dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri. Ci si riferisce quindi a un approccio che chiede l'adozione di scelte di comportamento (e in particolare di sviluppo) effettuate tenendo in considerazione gli effetti di lungo periodo piuttosto che quelli osservabili nel solo breve termine.

#### La sostenibilità in azienda

Negli anni si è assistito a un confronto attorno alla necessità che le aziende operino per garantire uno sviluppo sostenibile. Quando si parla di **sostenibilità aziendale** ci si riferisce a una nuova concezione dell'attività imprenditoriale, secondo cui il fine ultimo dell'attività d'impresa non può consistere nella sola massimizzazione del profitto (obiettivo tipicamente di breve periodo), ma va esteso alla creazione di valore nel lungo periodo, a vantaggio di tutti gli interlocutori aziendali e delle esigenze delle generazioni future.

Un'azienda sostenibile deve quindi operare non solo con l'obiettivo di generare un ritorno economico per i proprietari (*shareholders*) – condizione necessaria ma non sufficiente per poter garantire la continuità aziendale – ma deve cercare di garantire benefici (economici e non) per tutti i soggetti che a vario titolo hanno a che fare con essa (*stakeholders*). Per essere sostenibile un'azienda deve trovare **nuovi modelli di operatività** che le permettano di generare valore per i proprietari (equi risultati economici), valore per i propri interlocutori (risultati sociali in linea con le attese) e preservare il valore delle risorse naturali (impatto positivo sull'ambiente).

La sostenibilità in azienda non può identificarsi con l'ottenimento di **certificazioni di carattere sociale o ambientale** rilasciate da enti terzi (ad esempio ISO 14001, SA8000, FSC e così via), né con la realizzazione di **iniziative filantropiche** con cui restituire parte del profitto generato alla società sotto forma di donazioni, erogazioni liberali o concessione di beni a titolo gratuito. Certamente un impegno filantropico è apprezzabile, ma un'azienda orientata alla sostenibilità non può limitarsi a operare quotidianamente per la massimizzazione del profitto per gli azionisti e, una volta raggiunti i risultati economici, destinarne una parte (discrezionale e spesso anche minima) alla società. Ancora, la sostenibilità non coincide con la **redazione di documenti** (ad esempio un codice etico o un bilancio di sostenibilità), spesso utilizzati per costruire un'immagine dell'operato aziendale ingannevolmente positiva.

La sostenibilità in azienda è **una sfida di più ampio respiro**, che chiede cambiamenti soprattutto nell'operare quotidiano, prestando attenzione agli aspetti sociali e ambientali soprattutto nelle attività alla base della generazione di risultati economici attesi. Essere orientata alla sostenibilità per un'impresa comporta il riconsigliare i propri prodotti per andare incontro ai bisogni insoddisfatti dell'intera società e per ridurre l'impatto generato sull'ambiente.

Ad esempio, un'impresa impegnata nella produzione e vendita di elettrodomestici può progettare i prodotti perché consumino sempre minor energia, perché siano duraturi, possano essere riparati con semplicità e permettano un facile riciclo o riuso dei componenti a fine vita.

Allo stesso tempo, essere sostenibili vuol dire identificare strumenti organizzativi che permettano ai propri **lavoratori** di crescere professionalmente, contribuire con il proprio comportamento alla tutela dell'ambiente e conciliare adeguatamente i propri impegni lavorativi e familiari; assicurarsi che i **fornitori** di materie prime nei propri cicli produttivi rispettino l'ambiente naturale e garantiscano un adeguato trattamento dei propri lavoratori.

Essere sostenibile per un'azienda non significa neppure rinunciare alla **generazione di un valore economico** a vantaggio dei proprietari. Senza di esso infatti il lavoro e il rischio di chi intraprende l'attività d'impresa non sarebbe adeguatamente riconosciuto e l'azienda non disporrebbe delle risorse per operare.

## I motori dell'attenzione alla sostenibilità delle aziende

L'attenzione nei confronti della sostenibilità deriva dalla necessità di rispondere alle crescenti criticità sociali e naturali che caratterizzano l'ambiente in cui le aziende operano.

Un primo fattore che ha trasformato completamente l'economia mondiale è il fenomeno della **globalizzazione**, che ha prodotto risultati positivi come la creazione di nuova ricchezza, ma anche negativi come il divario crescente fra i paesi ricchi e i paesi più poveri. Tra le criticità sollevate dal fenomeno della globalizzazione vi sono quelle derivanti dalle differenti normative a tutela dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente naturale nei vari paesi. Alcune economie fondano la propria crescita su un mercato del lavoro a bassa tutela e a basso costo della manodopera, che attrae investimenti stranieri di aziende intenzionate a massimizzare il solo profitto. Questi fenomeni di delocalizzazione hanno esposto alcune aziende a critiche per il loro scarso interesse verso gli impatti sociali dell'attività d'impresa.

Un secondo fattore che ha portato a una maggiore attenzione attorno al tema della sostenibilità è la crescente consapevolezza delle gravi conseguenze derivanti dal **cambiamento climatico**, generato dalle emissioni ambientali e dall'inquinamento ad opera dell'uomo. Le aziende orientate alla sostenibilità hanno rivisto i propri modelli operativi per rispondere a tali esigenze, riducendo gli impatti ambientali della propria produzione e quelli connessi all'uso dei beni prodotti.

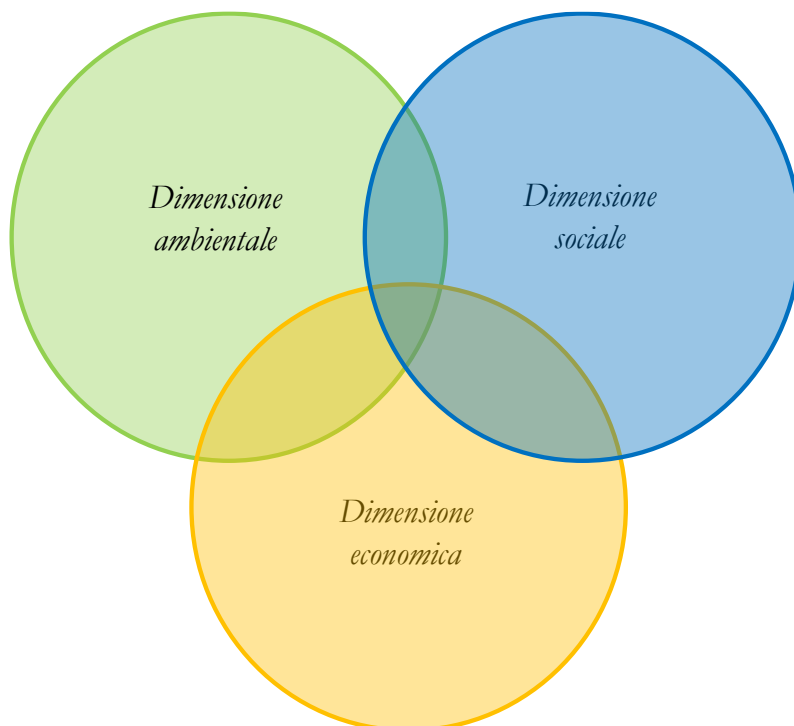
Un terzo fattore è l'attenzione nei confronti dei **lavoratori** e delle loro condizioni di benessere, giustizia, salute ed equità. Inoltre, un crescente numero di **consumatori** è attento agli aspetti sociali e ambientali connessi ai propri processi di acquisto, di fatto punendo le aziende poco attente alla sostenibilità e premiando (anche acquistando beni e servizi a maggior prezzo) le aziende rispettose dell'ambiente e della società.

Per poter meglio guidare l'impegno verso il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile, nel settembre 2015 le Nazioni Unite hanno formulato 17 obiettivi – i **Sustainable Development Goals (SDGs)** – a loro volta suddivisi in 169 sotto-obiettivi. Tali obiettivi sono raggiungibili solo se tutti gli attori a diversi livelli e gradi collaborano per il loro raggiungimento. Un significativo contributo è richiesto alle aziende, che sempre più numerose stanno rispondendo alla sfida lanciata dagli SDGs, cercando di integrare tali obiettivi all'interno del proprio modo di operare.

## Le tre dimensioni della sostenibilità in azienda

La sostenibilità aziendale si sostanzia in tre aspetti strettamente interrelati: la dimensione ambientale, quella sociale e quella economica. Essere sostenibile per un'azienda significa essere in grado di conseguire simultaneamente una sostenibilità in questi tre ambiti. Se anche in uno solo di essi l'azienda non è in grado di "soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri", l'azienda non può definirsi sostenibile.

## *Le tre dimensioni della sostenibilità*



**Sostenibilità ambientale** significa tutelare l'ambiente e il rinnovamento delle risorse naturali. Da un punto di vista aziendale, essa comporta un impegno nel ridurre al minimo i danni provocati dalle attività produttive. Infatti, per produrre beni e servizi un'azienda inevitabilmente genera un impatto sull'ambiente naturale. Basti pensare all'inquinamento dell'aria derivante dai mezzi di trasporto delle materie prime.

**Sostenibilità sociale** vuol dire garantire condizioni di giustizia, salute, equità e benessere per le persone. Le aziende orientate alla sostenibilità sociale tendono a costruire condizioni appropriate di sicurezza sul posto di lavoro, così come a creare un senso di appartenenza e di autorealizzazione nei propri collaboratori, oltre che di uguaglianza in termini di trattamento.

La **sostenibilità economica** corrisponde alla capacità di generare profitti nel tempo. Tale caratteristica mette l'azienda nelle condizioni per poter continuare a operare e soddisfare una molteplicità di bisogni.

Quando si parla di sostenibilità aziendale queste tre dimensioni sono tra loro complementari. Solo attraverso la loro gestione integrata l'azienda diventa capace di generare valore nel tempo, per sé e per una molteplicità di interlocutori.

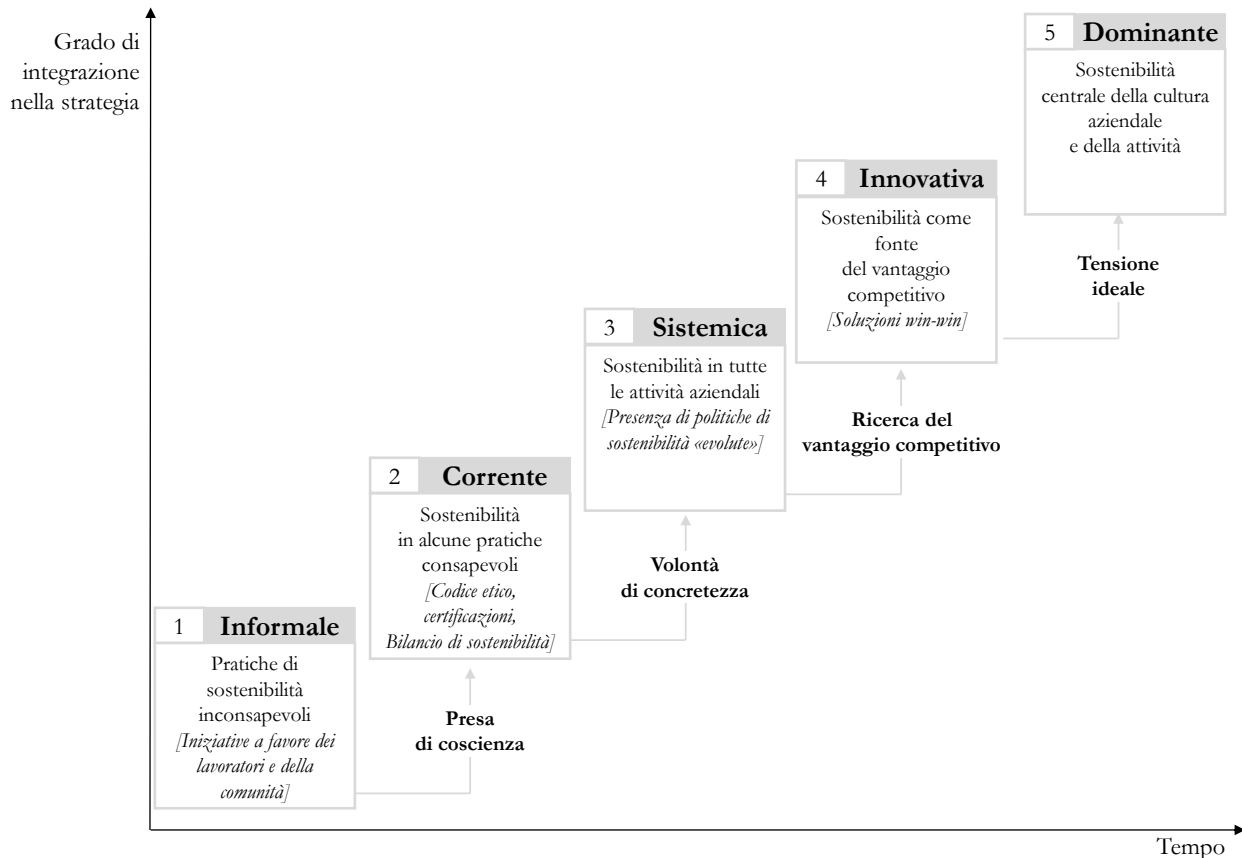
## **Verso una piena integrazione di un approccio sostenibile in azienda**

Integrare la sostenibilità in azienda implica un cambiamento del suo modo di operare, che può avvenire solo in modo graduale e con un persistente impegno nel tempo.

La decisione di integrare i principi della sostenibilità all'interno del proprio modo di operare comporta per l'impresa un cammino di progressiva innovazione che solitamente si sviluppa per gradi.

Sono stati identificati **cinque stadi** che portano a una crescente integrazione dei principi della sostenibilità nel modo di operare dell'azienda. Il passaggio da uno stadio al successivo è favorito da alcuni elementi che sono sinteticamente illustrati nella figura.

## L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale



Nel primo stadio – **informale** – le aziende adottano iniziative di sostenibilità sporadiche e spesso inconsapevoli, ad esempio in favore dei propri dipendenti, fornendo loro buoni pasto e assistenza sanitaria integrativa. Inoltre, le aziende in questo primo stadio solitamente fanno donazioni a favore di organizzazioni non-profit e associazioni, oppure cercano di ridurre l'utilizzo della carta e le emissioni di CO<sub>2</sub>.

Con la presa di coscienza che le attività attuate sono riconducibili a un orientamento alla sostenibilità, le aziende passano allo stadio successivo – **corrente** – in cui le iniziative sono pensate e appositamente create. Alcuni esempi di iniziative caratterizzanti lo stato corrente sono la redazione di un codice etico, di un bilancio sociale o di sostenibilità, così come il conseguimento di certificazioni ambientali e/o sociali.

Nel momento in cui emerge la volontà di mettere in atto strategie di sostenibilità in tutte le attività aziendali si passa al terzo stadio, denominato **sistemico**. Ad esempio, la funzione risorse umane potrebbe mettere in atto iniziative volte allo sviluppo del benessere dei dipendenti e alla loro possibilità di conciliare la vita lavorativa con quella privata. Allo stesso modo, l'azienda potrebbe chiedere ai propri fornitori di attenersi a una serie di comportamenti etici. Ancora, la funzione logistica potrebbe delineare una strategia finalizzata alla riduzione degli effetti negativi generati sull'ambiente naturale.

Il superamento di questo terzo stadio si ha nel momento in cui l'azienda concepisce la sostenibilità come fonte di vantaggio competitivo. Infatti, nel quarto stadio – **innovativo** – vengono sviluppate soluzioni per rispondere alle esigenze di consumatori sempre più attenti agli aspetti socio-ambientali e, allo stesso tempo, in grado di generare vantaggi per l'azienda in termini di margini più elevati oppure di costi e rischi inferiori.

Infine, l'ultimo stadio – **dominante** – caratterizza quelle aziende in cui la sostenibilità assume un ruolo centrale nella cultura aziendale. Rientrano in quest'ultimo stadio le *società benefit*, il cui obiettivo è la generazione di valore condiviso.