

CON LA CRISI LA SOSTENIBILITÀ CAMBIA PASSO: NIENTE FRONZOLI, SI VA AL SODO

E' finito il tempo dei fronzoli e della CSR pensata in funzione del ritorno d'immagine: il "greenwashing" ha i giorni contati e la sostenibilità è diventata un fattore competitivo, che deve permeare i processi di produzione, pesare sulla catena di fornitura e impregnare i dipendenti. L'azienda del XXI° secolo sarà sostenibile... o non sarà. Questo è il principale insegnamento della ricerca condotta da Fondazione Sodalitas intervistando 29 top manager delle sue aziende associate.

Prendendo spunto dall'Agenda UE 2020, che ha l'obiettivo di promuovere una crescita più 'verde' e socialmente inclusiva, Sodalitas ha cercato di capire quali saranno, nei prossimi anni, le priorità in materia di sostenibilità sociale e ambientale delle sue aziende associate, 'pattuglia avanzata' della CSR in Italia. La ricerca ha permesso di definire i trend, condividere best practices e individuare le politiche che potrebbero aiutare a diffondere maggiormente la sostenibilità a livello di sistema paese.

DEFINIRE, O RIDEFINIRE, LA SOSTENIBILITÀ

Un elemento chiave delle strategie e dei processi aziendali

Secondo i top manager intervistati, la sostenibilità non è un accessorio, ma un ingrediente del business, una componente chiave delle strategie aziendali, una dimensione della competitività. *"La sostenibilità per noi è sempre più parte integrante dell'attività quotidiana e, come tale, capace di portare reali benefici in termini di competitività e distintività sul mercato"*, dichiara un manager. Secondo un altro, *"con la crisi, la sostenibilità si sta trasformando: non è più un optional ma un must. La sostenibilità è il modo di fare business nel futuro, perché il NON essere sostenibile finirà per costare troppo"*.

Integrare la sostenibilità nelle attività aziendali vuol dire cambiare ottica e rivoluzionare i modi di produrre. *"La sostenibilità non deve essere solo un bello slogan: vuol dire pensare a nuovi prodotti e ad un modo nuovo di realizzarli"*, dice uno degli intervistati. Secondo un altro, *"bisogna avere la convinzione e il coraggio di cambiare le priorità, di ribaltare i vecchi paradigmi. Non trovo ancora questo livello di consapevolezza in tutta la comunità d'affari in Italia, dove spesso si tende a pensare alla prestazione, al costo, alla fruizione immediata."* Sta anche emergendo l'idea che le aziende davvero sostenibili "pensano" meglio: sviluppando una visione strategica più ampia riescono a ponderare meglio i rischi.

Su questo tema essenziale – la sostenibilità come parte integrante dei processi aziendali - le aziende associate a Sodalitas condividono la stessa visione. E questo porta i top manager intervistati a diffidare dell'effetto immagine e delle politiche di sostenibilità pensate a scopo di comunicazione, rammaricandosi che questo approccio sia ancora così diffuso. *"In Italia notiamo che ci sia ancora poca consapevolezza sul significato reale di sostenibilità, che viene spesso vista come una strategia di immagine e non come una reale opportunità di business"*, commenta un top manager.

La crisi ha ridefinito le priorità

Considerare la sostenibilità come parte integrante delle strategie aziendali implica di non fare passi indietro, neanche in caso di crisi. I capi azienda intervistati affermano di aver mantenuto l'impegno economico e i progetti anche nell'ultimo periodo – anche se qualcuno riconosce aver dovuto diluire nel tempo alcuni investimenti.

Nonostante ciò, la crisi ha inciso profondamente. Da una parte, le turbolenze economico-finanziarie hanno tolto visibilità sul futuro, rendendo particolarmente difficile la definizione di priorità a orizzonte 2020. Dall'altra, non c'è più il tempo, né le risorse, per 'frivolezze': si va al sodo e si bada soprattutto all'integrazione sempre più spinta della sostenibilità nei processi aziendali e alle pratiche che consentono anche risparmi sui costi. *"L'impegno verso i temi della sostenibilità ci accompagna da sempre, ma in questi ultimi anni abbiamo premuto molto l'acceleratore della concretezza"*, spiega un top manager.

LE QUATTRO AREE DELLA SOSTENIBILITÀ

Ambiente

Prioritario conciliare impatto ambientale ed efficienza economica

Qualche anno fa era una politica di avanguardia, oggi è una priorità per tutti: la crisi ha dato un deciso colpo di acceleratore alle politiche aziendali che coniugano riduzione delle emissioni di CO2 e di altre sostanze inquinanti, minori consumi di elettricità e di materie prime (in primis l'acqua) e investimento nelle fonti rinnovabili. Tutte pratiche che comportano un impatto positivo non trascurabile sul conto economico, oltre che sull'ambiente. *"Per il 2020, a livello di gruppo, abbiamo l'obiettivo di ridurre del 20% i consumi energetici e di materie prime e le emissioni in aria e in acqua, nonché di avere il 20% dei consumi energetici provenienti da fonti rinnovabili"*, spiega il top manager di un'azienda industriale.

Mentre queste azioni sono soprattutto importanti per chi dispone di impianti industriali e / o di reti fisiche, anche le aziende di servizi sono coinvolte in quello che sembra un vero e proprio trend di fondo: i "green buildings". Che si tratti di investire in nuovi uffici o di rinnovare quelli esistenti, vanno per la maggiore i pannelli fotovoltaici sui tetti dei palazzi, le politiche di approvvigionamento in energia verde, e anche l'attenzione ai sistemi di illuminazione, aria condizionata e riscaldamento.

Molto sensibile anche il tema della mobilità. Si stanno diffondendo pratiche virtuose, che consistono a privilegiare, ove possibile, il treno sull'aereo, e a ripensare la flotta automobilistica introducendo modelli meno inquinanti. Per ridurre il numero di viaggi, alcune aziende investono in tecnologie di comunicazione che favoriscono le video-conference.

Infine le aziende del campione stanno attuando pratiche virtuose per il funzionamento quotidiano della vita aziendale (riduzione del consumo di carta, ecc)

Non è facile capire quanto spenderanno le aziende campione nei prossimi anni per le tematiche ambientali, anche perché le aziende industriali e agricole hanno totalmente integrato l'impegno per l'ambiente nei processi produttivi e non possono quindi estrapolare

cifre. Sicuramente l'ambiente è, e rimarrà nei prossimi anni, un'area di grandissima attenzione, anche perché, delle quattro aree della sostenibilità, è quella dove gli impatti finanziari positivi sono più visibili.

Lavoro

Continuità rispetto agli ultimi anni e attenzione alla sicurezza e alla formazione

Mentre le tematiche ambientali mostrano una grande vivacità, le politiche delle aziende campione rispetto al personale sembrano rispecchiare una certa continuità rispetto agli anni scorsi. Per le aziende industriali, la priorità è data alla sicurezza e alla salute sul luogo di lavoro, in un'ottica allargata rispetto al passato: oggi, l'attenzione riguarda non solo i dipendenti ma anche il personale dei subcontractors; inoltre, le aziende che hanno flotte di camion e/o squadre di vendita investono molto sulla sicurezza alla guida. Per tutte le aziende rimane prioritaria la formazione del personale.

Sempre alta l'attenzione alla diversity, soprattutto intesa come attenzione all'integrazione delle donne (resta ancora assolutamente marginale l'integrazione di dipendenti di diverse origine etniche). Ma le tematiche legate alla conciliazione fra vita privata e vita professionale (il cosiddetto Work/Life Balance) e più in generale al Welfare aziendale sembrano in questo periodo un po' sottotono, anche se restano fondamentali per alcune delle aziende campione. Chi investe in questo campo è convinto che queste politiche siano di aiuto per motivare e fidelizzare le proprie persone.

Sul fronte lavoro stanno emergendo tre tendenze interessanti.

- La prima riguarda una rinnovata attenzione all'assunzione e alla crescita dei giovani, anche in considerazione dell'emergenza sociale che costituisce una disoccupazione giovanile al 30%. Alcune delle aziende campione hanno avviato collaborazioni con istituti tecnici e professionali allo scopo di partecipare a progetti di alternanza scuola / lavoro o di inserire stagisti.
- La seconda tendenza sembra meramente tecnica, ma porta in germe una potenziale rivoluzione delle modalità quotidiane di lavoro: alcune aziende stanno investendo su sistemi quali il remote working e il telelavoro, che presentano il doppio vantaggio di facilitare la gestione del tempo da parte del lavoratore e di ridurre gli spostamenti.
- Ma il tema decisamente più interessante è il coinvolgimento dei dipendenti nelle pratiche di sostenibilità, dal volontariato d'azienda – molto diffuso, soprattutto fra le filiali di multinazionali - alla sensibilizzazione al risparmio energetico. Alcune delle aziende propongono azioni molto concrete per aiutare i dipendenti a migliorare la propria carbon footprint, fino a finanziare parzialmente, ad esempio, lavori in casa come la posa di infissi nuovi! Anche il coinvolgimento dei dipendenti nelle tematiche ambientali e sociali rappresenta un'importante leva di motivazione e fidelizzazione.

Comunità

Alle donazioni si stanno sostituendo nuove iniziative per il territorio

La maggior parte delle aziende del campione ha cercato di preservare i propri progetti filantropici, ma è sicuramente il fronte sul quale la crisi ha inciso di più: quando si riducono gli utili anche le erogazioni diminuiscono. Fra i progetti di 'charity' tradizionali che hanno resistito bene, possiamo citare il grande impegno di molte aziende verso le scuole.

Tre tendenze stanno emergendo per rinnovare la filantropia aziendale.

- La prima è l'investimento in progetti specifici legati alle singole competenze dell'azienda, che mette a disposizione della comunità, o di associazioni no-profit, il proprio know-how. Per le banche, questo si traduce in iniziative di educazione finanziaria, per le aziende tecnologiche gli interventi riguardano l'alfabetizzazione digitale, e via dicendo.
- La seconda è rappresentata dal coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative di beneficenza, che si tratti di suggerire azioni di filantropia o di prestare volontariato.
- La terza tendenza è la creazione di una Fondazione o di una Onlus, per svolgere progetti di ampio respiro mantenendo una continuità nel tempo.

Per chiudere il capitolo è opportuno fare un cenno al tema del cause-related marketing, che spacca i top manager intervistati: alcuni sono a favore, altri decisamente contrari.

Mercato

Attenzione alla catena di fornitura e sensibilizzazione dei clienti

Le aziende sono sempre più attente al tema della filiera sostenibile, con l'adozione di criteri di scelta dei fornitori che rispecchiano i valori aziendali. Si stanno diffondendo le pratiche volte a verificare che i fornitori rispettino, fra gli altri, la sicurezza del lavoro e l'ambiente. Questo tema è sicuramente un'area che crescerà nei prossimi anni. *"Poco più di un anno fa abbiamo emesso una politica di approvvigionamenti verdi e socialmente responsabili, impegnandoci a selezionare fornitori e prodotti non solo in virtù della qualità tecnica e del prezzo ma anche in considerazione del profilo di sostenibilità del fornitore e dell'impronta ecologica dei prodotti"*, spiega uno degli intervistati.

Per le aziende B2B, il tema viene spesso condiviso con i clienti: avere fra i clienti grandi aziende multinazionali può sicuramente rappresentare uno stimolo, mentre una clientela di PMI spinge le aziende campione a immaginare iniziative di sensibilizzazione a valle.

Più complesso il coinvolgimento dei consumatori finali. Mentre le fasce più evolute della popolazione possono essere di stimolo alle aziende, scegliendo i prodotti con maggior consapevolezza, sembra emergere la necessità di sensibilizzare più ampiamente il grande pubblico, come vedremo anche più avanti.

COSA FARE PER DIFFONDERE MAGGIORMENTE LA SOSTENIBILITÀ IN ITALIA

Al di là delle proprie pratiche, abbiamo chiesto ai top manager intervistati di identificare gli ostacoli che ancora frenano, in Italia, la diffusione della sostenibilità, e di dare consigli per farla progredire sia a livello di sistema paese che di singole aziende.

L'Italia ancora in ritardo

Per quanto riguarda il sistema paese, l'opinione dei top manager intervistati è netta: c'è ancora tanto da fare per colmare il gap che separa l'Italia da molti altri paesi occidentali. Certo, molte PMI fanno sostenibilità senza saperlo. Ma rimane un profondo ostacolo culturale

da superare perché la sostenibilità si diffonda attraverso pratiche costanti nel tempo e documentate.

Innanzitutto, manca una definizione: in Italia non esiste ancora una visione chiara della sostenibilità, non ci sono riferimenti precisi e condivisi e questo provoca incertezze e scetticismo. *“A livello di paese c’è ancora poca chiarezza sul vero significato della sostenibilità, troppo spesso intesa solo come un’opportunità di marketing (greenwashing) o, al contrario, come opzione solo etica. C’è quindi un tema culturale e di maturità, che coinvolge imprese, consumatori e media”*, segnala uno degli intervistati.

Ma il principale ostacolo sembra essere la mancanza di un’efficace interazione pubblico / privato. Le aziende lamentano l’assenza di una visione d’insieme e di una politica di sistema, mentre tutto viene lasciato alle singole iniziative private. Anzi, a volte, secondo alcuni, è proprio la pubblica amministrazione a mettere bastoni fra le ruote invece di facilitare le prassi virtuose! Inoltre, molte fra le aziende campione hanno la sensazione che la sostenibilità non è ancora una scelta incentivata e premiata dalle istituzioni. *“In Italia un freno è rappresentato dal fatto che non vi è forma di incentivo economico o di premio riconosciuto dal mercato per le imprese virtuose”*, deplora un imprenditore.

Come colmare il gap

Le aziende best in class hanno le idee chiare su ciò che potrebbero fare le PMI, o più generalmente le imprese meno avanzate su questo fronte, per diventare più sostenibili. Prima di tutto, il commitment del top management è una necessità assoluta. Per implementare concretamente la sostenibilità in azienda, i consigli raccolti sono davvero tanti. Dal confronto con le best practices alla filosofia dei piccoli passi, tutti insistono sulla necessità di distaccarsi dall’effetto immagine per badare al sodo: ogni azienda deve capire quali sono le politiche di sostenibilità più congeniali al proprio settore e alla propria identità aziendale. A livello più tecnico, tre azioni possono facilitare l’adozione di pratiche sostanziali e non formali:

- la rendicontazione, che costringe a mantenere costante l’attenzione per rispettare gli obiettivi di miglioramento degli indicatori;
- i processi di certificazione, che danno riferimenti precisi e aiutano anche l’azienda ad accreditarsi presso fornitori e clienti;
- la remunerazione del top management, con sistemi di incentivazione che permettono di misurare e premiare i risultati sostenibili.

Inoltre bisogna diffondere sempre più la cultura della sostenibilità presso tutti i lavoratori, ben al di là di chi si occupa, funzionalmente, di CSR. *“Noi non vogliamo soltanto essere un’azienda sostenibile: vogliamo che tutte le nostre persone siano testimonial di questo impegno e si identifichino con questo processo”*, sottolinea un direttore generale.

Un segnale molto positivo per il futuro è la sensibilità sempre maggiore dei giovani: le aziende del campione che assumono ogni anno contingenti importanti di neo-laureati sottolineano a che punto le ‘nuove leve’ sono attente alle politiche di sostenibilità. E’ essenziale per questi ragazzi lavorare in un’azienda portatrice di valori, e la loro presenza rappresenta un indubbio stimolo a fare di più e di meglio.

Comunque non basta la buona volontà delle aziende: per fare progredire la sostenibilità in Italia, i top manager chiedono di attivare finalmente un’efficace collaborazione fra pubblico e

privato. *“Non solo le aziende possono aiutare l'Italia, ma anche le istituzioni possono aiutare le aziende ad essere più sostenibili”*, spiega uno degli intervistati. Una vera e propria comunità d'intenti fra aziende e istituzioni permetterebbe sia di levare gli ostacoli burocratici che a volte bloccano la messa in opera dei progetti, che di dare una motivazione e un incentivo a investire in sostenibilità.

NEXT STEP: UN CAMBIAMENTO CULTURALE PER CREARE UN CIRCOLO VIRTUOSO

I top manager intervistati sono tutti alla guida di aziende 'avanzate' per quanto riguarda la sostenibilità e sembrava quindi logico tentare di individuare degli "next step", delle sfide future. Il primo insegnamento è che i passi ancora da compiere sono strettamente legati al business, alla fase in cui si trova l'azienda e al suo settore di attività. Nonostante ciò, due trend generali possono essere identificati.

La sostenibilità sempre più integrata nei processi aziendali

Il primo punto è la prosecuzione dell'integrazione della sostenibilità in ogni processo dell'attività d'azienda. *“Vorrei essere provocatorio, mi piacerebbe poter dire che nel 2020 non si debba parlare più di sostenibilità perché sarà un concetto talmente interiorizzato e permeato nel nostro modus operandi da non rappresentare più un obiettivo da raggiungere, ma un "normale" modo di pensare e di agire”*, dichiara uno degli intervistati.

La cultura della sostenibilità deve diffondersi a ogni individuo per creare un circolo virtuoso

In conclusione, molti hanno ripreso l'espressione di "circolo virtuoso", che permetterebbe di coniugare competitività e successo con il rispetto per il territorio, l'ambiente e le persone.

Ma questo non sarà possibile senza diffondere più largamente la consapevolezza della sostenibilità, non solo all'interno dell'azienda ma anche all'esterno, e coinvolgere gli individui non solo come lavoratori, ma anche come cittadini. Questo ultimo punto è irto di ostacoli: le aziende devono riuscire a condividere i propri valori con i consumatori finali, andando ben al di là di mere operazioni di comunicazioni. Ma non sempre il cliente è sensibile al tema. E le persone più attente e consapevoli diffidano del greenwashing ... Insomma, la via è davvero difficile, ma molti dei top manager intervistati ne sono convinti: senza l'attenzione di ognuno di noi, la sostenibilità non potrà andare lontano in futuro.

In filigrana, e anche se pochi lo dicono apertamente, appare la necessità di un nuovo stile di vita più rispettoso delle risorse del pianeta. *“In materia ambientale la vera grande sfida è quella di promuovere una cultura nuova... e anche stili di vita che oggi la crisi "chiede" e forse pretende: in termini di sobrietà, moderazione, buone pratiche”*.

Hanno dato il loro contributo alla ricerca (per ordine alfabetico):

- Alessandro Azzi, Presidente, Federcasse
- Fabio Benasso, Managing Director Italia, Grecia, Europa orientale, Medio Oriente, Accenture
- Maurizio Beretta, Responsabile Group Identity and Communications, Unicredit
- Roberto Bertazzoni, Presidente, Smeg
- Rodrigo Bianchi, Presidente, Fondazione Johnson & Johnson; Presidente e Amministratore Delegato, Johnson & Johnson Medical Spa
- Flavio Cattaneo, Amministratore Delegato, Terna
- Patrizio di Marco, Presidente e Amministratore Delegato, Gucci
- Valerio Di Natale, Presidente Sud Europa, Kraft Foods
- Domenico Fumagalli, Presidente, KPMG Italia
- Renato Grottola, Vice President e COO, Central & South Europe and Middle East, DNV Business Assurance
- Pietro Guindani, Presidente, Vodafone Italia
- Gianfranco Imperiali, Amministratore Delegato, ABB Italia
- Patrick Jozon, Amministratore Delegato e Direttore Generale, Air Liquide Italia
- Luigi Lana, Direttore Generale, Reale Mutua
- Gerlando Lauricella, Amministratore Delegato, Filo Diretto
- Carlo Malacarne, Amministratore Delegato, Snam Rete Gas
- Marco Martinelli, Direttore Generale, Solvay
- Ernesto Oppici, Presidente, Certiquality
- Pietro Palella, Direttore Generale, STMicroelectronics
- Angelo Palma, Presidente, Fondazione Credito Valtellinese
- Giuseppe Pasini, Presidente, Feralpi
- Alejandro Pinillos, General Manager, Mellin Spa – Gruppo Danone
- Ettore Pollicardo, Presidente e Amministratore Delegato, Bureau Veritas Italia
- Luigi Radaelli, Amministratore Delegato, Syngenta Italia
- Alessandro Ramazza, Presidente, Obiettivo Lavoro
- Rosario Rasizza, Amministratore Delegato, Openjob Metis
- Fabrizio Resmini, Amministratore Delegato, Sandvik Italia
- Elena Salda, Vicepresidente, CMS
- Massimiliano Tedeschi, Amministratore Delegato, Lexmark Italia