

Formare alla sostenibilità: approcci aziendali

Giulia Mura, Francesco Aleotti, Davide Diamantini

Sostenibilità e CSR

La diffusione massiva di tecnologie energivore e l'ampio uso di risorse non rinnovabili durante la Prima Rivoluzione Industriale ha portato grandi livelli di benessere, ma al contempo ha esponenzialmente aumentato l'impatto delle attività umane sull'ambiente. Come oramai è chiaro a tutti, l'attività umana degli ultimi secoli è andata ad intaccare in modo sostanziale i delicati equilibri naturali che regolano il

clima e la vita sulla Terra, causando quell'insieme di fenomeni che vanno sotto il nome di *global warming*. Dal fordismo degli inizi del Novecento alle politiche neoliberiste che ci hanno traghettato nel nuovo millennio, le attività economiche hanno promosso pratiche di organizzazione del lavoro e della vita delle persone incentrate su un ideale di crescita costante che si è rivelato, nel tempo, insostenibile. Da più parti la società contemporanea richiede un cambio di paradigma orientato dalla

bandiera della sostenibilità (Yrjö-Koskinen & Oger, 2022) ma, come spesso succede, passare dalle idee ai fatti richiede un grande sforzo.

Per le imprese, nello specifico, integrare i principi e gli obiettivi della sostenibilità a quelli tradizionali significa aprire un percorso di innovazione profonda e strutturale, che deve necessariamente toccare tutti gli aspetti dell'organizzazione e delle pratiche produttive.

Negli ultimi anni l'approccio della Corporate

Social Responsibility, che la Commissione Europea definisce come: «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con i vari portatori di interesse» (Commissione Europea, 2001), ha iniziato a diffondere degli strumenti concreti per intervenire in questa direzione.

Le aziende sono oggi sempre più richiamate (o obbligate) a creare valore in modo condiviso da tutti gli stakeholders coinvolti in modo diretto o indiretto nelle attività aziendali, sviluppare prodotti, servizi e modelli d'impresa innovativi e sostenibili e, al contempo, identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi delle proprie attività, siano essi ambientali o sociali.

Approcci responsivi e strategici (2000)

Negli anni numerosi studi hanno approfondito la comprensione delle caratteristiche degli interventi di CSR. Tra le caratteristiche più rilevanti nella pianificazione di un cambiamento in favore di una maggiore sostenibilità vi è l'adozione, da parte dell'azienda, di un orientamento



maggiormente “responsivo” o, in alternativa, “strategico” (Chandler, 2016). Avere un approccio responsivo significa, sostanzialmente, attuare delle azioni in risposta ai problemi che di volta in volta si presentano. Al contrario, adottare un approccio strategico implica un’inclusione del concetto di sostenibilità nella pianificazione complessiva delle attività, indipendentemente dai problemi specifici particolarmente rilevanti in un dato momento.

Quando un’azienda sta rispondendo alle richieste di sostenibilità, sta sostanzialmente applicando un comportamento da “buon cittadino aziendale” e cerca soluzioni in grado di alleviare gli eventuali effetti negativi segnalati dai diversi stakeholder, siano essi gli azionisti, i clienti, i dipendenti, gli enti pubblici o i rappresentanti della società civile. Quando invece, l’azienda si impegna in un’attività strategica, l’attenzione (e il budget) sono dedicati a un’operazione di definizione di programmi operativi organici che permettano di arrivare “prima” ad affrontare i problemi. Secondo alcuni autori, questo giocare d’anticipo potrebbe rappresentare anche un vantaggio in termini di differenziazione e posizionamento nel mercato rispetto alle aziende concorrenti (Tabella 1. Dai et al., 2013).

Ovviamente, è auspicabile che un’azienda affronti il problema della sostenibilità in modo strategico,

inserendo le azioni specifiche in una visione complessiva volta a radicare il cambiamento a livello organizzativo. Le principali dimensioni da prendere in considerazione e sulle quali è indispensabile agire sono tre (Mura et al., 2022):

- 1) il coinvolgimento delle risorse umane. Tutti i lavoratori dell’azienda, dalla dirigenza agli operai, devono essere consapevoli e coinvolti nel cambiamento, perché esso possa radicarsi;
- 2) la modificazione della

dimensione organizzativa. Affinché lo sforzo fatto non rimanga circoscritto alla singola azione, ma diventi la base su cui si costruiscono le azioni future, ogni cambiamento nelle pratiche deve essere supportato da una struttura organizzativa coerente;

- 3) l’inserimento in una rete di supporto. Raggiungere una maggiore sostenibilità impone degli obiettivi ambiziosi, quali ad esempio l’azzeramento delle emissio-

ni, irraggiungibili per dei soggetti che lavorino in modo isolato. Le aziende devono essere in grado di sfruttare tutte le risorse disponibili, attraverso un efficace inserimento nelle reti di conoscenza e di innovazione.

La complessità di operare contemporaneamente in ognuno di questi tre livelli è tale per cui, spesso, le iniziative avviate non raggiungono risultati coerenti e completi. In particolare, vengono privilegiati in-

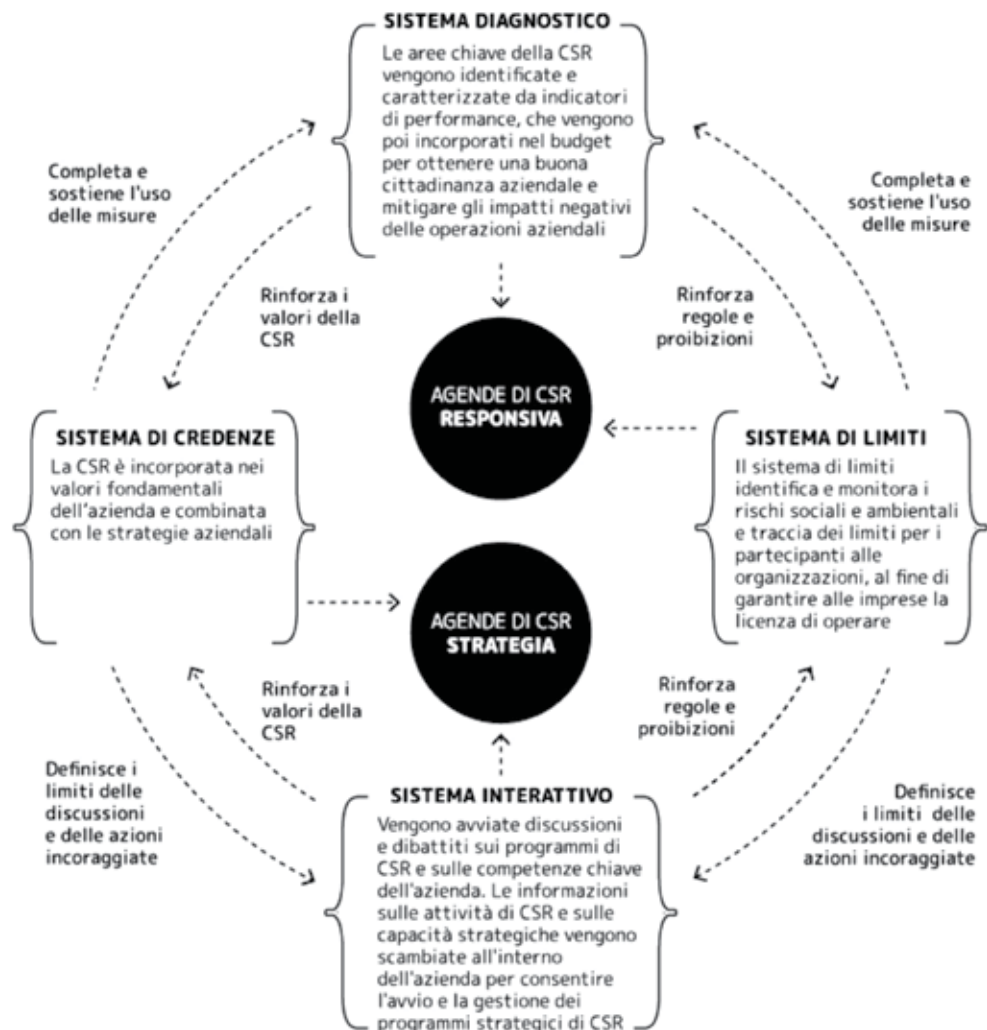


Tabella 1: Elementi comuni e differenti che sottendono la definizione di un’agenda di CSR responsiva o strategica. Adattato da (Dai et al., 2013).

ESPERIENZE e VISSUTI

terventi di tipo tecnico/ambientale che sottovalutano il ruolo imprescindibile dell'azione di ogni individuo che compone l'organizzazione. Solo il cambiamento radicale dei comportamenti di ogni individuo permetterà di ottenere risultati significativi per l'intera collettività.

Pianificare un sistema strategico di gestione della sostenibilità

L'adozione di un approccio strategico alla sostenibilità impone numerose scelte in termini di allocazione delle risorse aziendali (Epstein & Buhovac, 2010). Nello specifico, è imprescindibile mettere in conto la disponibilità o l'acquisizione di:

1. risorse cognitive: conoscenze e strumenti di gestione della sostenibilità;
2. risorse materiali: personale, tempo dedicato, budget per gli interventi;
3. risorse organizzative: procedure e strumenti operativi di management.

La conoscenza è il fattore cognitivo che consente di individuare e valutare le risorse aziendali, di coordinarle in relazione al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. Questa componente del processo di cambiamento è espressa in modo diretto dalle risorse umane aziendali e si può consolidare solo tramite azioni di formazione e sviluppo dei dipendenti.

Per un'impresa, porsi il problema di acquisire risorse cognitive vuole dire lavorare per il potenziamento di asset intangibili complessi, oltre le conoscenze specialistiche e verso nuove figure aziendali in grado di unire competenze tecniche, capacità di innovazione e familiarità con i più efficaci strumenti di implementazione.

In merito alle risorse materiali, è essenziale notare che è impossibile parlare di sostenibilità senza dedicare a questo specifico obiettivo investimenti adeguati, almeno in termini di tempo e risorse umane, anche nel caso in cui le risorse economiche collegate provengano da fonti parzialmente o totalmente incentivate da contributi statali.

Inoltre, l'adozione di un sistema strategico di gestione della sostenibilità avrà delle ripercussioni significative nella dimensione organizzativa, che potranno essere consolidate solo tramite interventi formativi diffusi. Risulta imprescindibile, infatti, l'integrazione di una serie di procedure negli standard di gestione, come l'inserimento di obiettivi di sostenibilità nel sistema degli indicatori di prestazione dei dipendenti o la definizione di specifiche procedure aziendali dedicate al monitoraggio della sostenibilità o, ancora, la definizione trasversale dell'ambito operativo della funzione aziendale collegata alla sostenibilità.

Rese disponibili le risorse

necessarie, il passo successivo è l'integrazione delle informazioni e degli strumenti di carattere tecnico derivanti dalle discipline ambientali con le questioni che emergono da un approccio organizzativo incentrato sulle dinamiche interpersonali interne all'impresa. Questa integrazione diventa un ulteriore fattore di successo nell'avvio dei piani di sostenibilità, poiché è molto frequente che questi interventi siano affidati proprio al personale delle risorse umane. In altre parole, è necessario approntare un quadro di analisi della sostenibilità che sia maneggevole e applicabile anche da chi si occupa di risorse umane.

Tre modi di vedere la sostenibilità in azienda

Il minimo di legge

Il minimo sindacale degli interventi formativi è universalmente riconosciuto come la formazione obbligatoria, in particolare per i temi della sicurezza. Ci sono ancora molte aziende che concepiscono l'intervento formativo di sviluppo delle risorse umane come adempimento agli obblighi della formazione alla sicurezza e, anzi, ne evidenziano la convergenza con l'obiettivo 8.8 dei Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030. Ovviamente tutto questo

non permette nemmeno di iniziare a ragionare di *green transition* nelle imprese.

Le buone intenzioni

Il problema dell'acquisizione di conoscenze e competenze è, come abbiamo visto, una delle barriere più rilevanti che si oppone alla transizione verde. Queste competenze non sono facilmente reperibili nel mercato del lavoro, per cui il ricorso ad integrazioni tramite interventi formativi è un passaggio obbligato. In numerosi casi di imprese prese in considerazione sono state rilevate azioni formative avviate su singole esigenze, senza una strategia di medio termine. In questi casi è molto frequente poter osservare che le attività sono svolte in modo ricorsivo e con numerosi aggiustamenti: in pratica viene adottato un metodo per prove ed errori che non di rado si rivela parziale e inefficace.

La strategia efficace

Saltuariamente capita di incontrare imprese che siano riuscite a adottare un approccio strategico alla sostenibilità: in questa prospettiva il tema, le pratiche e le iniziative aziendali sono condivise con tutti i dipendenti avviando progetti specifiche con i vari livelli gerarchici. In pratica, i tre livelli cognitivi, materiali e organizzativi sono iscritti in un quadro complessivo e la formazione diventa lo strumento principale per attivare i



contributi individuali nei dipendenti.

Conclusioni

Il dialogo avuto con numerosi responsabili di imprese ha permesso di identificare gli atteggiamenti tipici che sono stati appena richiamati. Riconoscere queste tipologie ricorrenti di intervento permette di sviluppare una migliore consapevolezza e allineamento nelle imprese tra l'immagine che ogni organizzazione ha di se stessa e dell'efficacia dei propri interventi e la media dei risultati attesi o raggiungibili (Hahn & Scheermesser, 2006). Il Global Reporting Initiative, ovvero il più diffuso sistema di rendicontazione della sostenibilità, adotta un criterio quantitativo di valutazione dell'azione formativa aziendale, perché esige il dato complessivo relativo

alle ore medie di formazione annua per dipendente e all'esistenza di programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione. Sostanzialmente viene osservata la durata media dei programmi di istruzione e di formazione professionale, dei congedi di studio e della formazione o istruzione realizzate esternamente. L'impaccio di una valutazione qualitativa e dell'efficacia dei programmi attuati, oggi non possibile, potrebbe essere superato dalla considerazione dell'esistenza di un piano formativo pluriennale dedicato specificamente ai temi della sostenibilità.

La sfida per sostenere lo sviluppo delle imprese, la loro capacità innovativa e il benessere di un intero territorio prevede sia la definizione di strutture interne alle aziende, di processi e procedure esplicite per

regolare i flussi operativi e contenere nel massimo grado le possibili componenti di incertezza, sia la promozione di comportamenti e azioni concrete tra i dipendenti. Per questo è urgente rendere disponibili alle imprese modelli formativi innovativi e contenuti mirati in modo da promuovere una sempre più estesa e consapevole adesione alla prospettiva della sostenibilità.

Bibliografia

R. Chandler, *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation*. SAGE Publication, 2016.

Commissione Europea. *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Testo disponibile al sito [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/dev/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/dev/20020122/com(2001)366_it.pdf) consultato il 15 novembre 2022. Bruxelles, 2001.

N. T. Dai, A. Ng & G. Tang, *Corporate Social Responsibility and Innovation in Management Accounting* vol

9, 1. Disponibile al sito https://www.researchgate.net/profile/Artie-Ng/publication/273760974_Corporate_social_responsibility_and_innovation_in_management_accounting/links/550d058b0cf275261097a6d7/Corporate-social-responsibility-and-innovation-in-management-accounting.pdf consultato il 15 novembre 2022. Chartered Institute of Management Accountants, 2013.

M. J. Epstein & A. R. Buhovac, *Solving the sustainability implementation challenge*. *Organizational dynamics*, 39, 4: 306-315, 2010.

T. Hahn & M. Scheermesser, *Approaches to corporate sustainability among German companies*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 3: 150-165, 2006.

G. Mura, F. Aleotti & D. Diamantini, *Il manuale della sostenibilità per le imprese*. *Innovazione, sviluppo e ambiente*. Mondadori, 2022.

E. Yrjo-Koskinen & A. Oger, *COP27 | The world needs a paradigm shift*. Disponibile al sito <https://ieep.eu/news/cop27-the-world-needs-a-paradigm-shift> consultato il 15 novembre 2022, 2022.

Giulia Mura

PhD, ha studiato l'impatto delle tecnologie nella società con una particolare attenzione ai fenomeni della *food sustainability* e della *sharing economy*.

Francesco Aleotti

PhD in Sviluppo Umano Sostenibile, si occupa di sistemi di gestione della conoscenza, di processi partecipativi all'interno di ambienti digitali e di sviluppo sostenibile.

Davide Diamantini

Professore Associato, insegna Sociologia dell'Innovazione presso il Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione - Università di Milano - Bicocca. Da anni svolge ricerca accademica sui fenomeni legati alla Società dell'Informazione.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>