

La Sostenibilità d'Impresa spiegata con sette aggettivi

di Alessandro Vianello - Commercialista e consulente aziendale in Venezia, esperto in ristrutturazioni aziendali, gestione e direzione d'impresa

Generalmente si parla di Sostenibilità allacciandosi al concetto di Sviluppo Sostenibile o introducendo la Rendicontazione Non Finanziaria.

Farò qualcosa di diverso e andrò a descrivere l'Impresa Sostenibile attraverso una serie di aggettivi debitamente commentati.

Il motivo di questa mia scelta? È ora di cominciare a parlare dell'argomento con delle modalità diverse dalle tradizionali, spesso troppo incentrate sui tecnicismi, e dimostrare che la Sostenibilità:

1. è una **grande opportunità per tutti gli Imprenditori, a prescindere da dimensioni e settori di appartenenza, e per tutti quei professionisti interessati ad elevare il livello della loro prestazione consulenziale** aiutando le Imprese a diventare Sostenibili/migliorare il loro Sistema di Gestione Sostenibile odierno attraverso un percorso evolutivo graduale e assistito;
2. è un **investimento (non un costo) sul futuro** che, correttamente organizzato, porterà frutti anche nel breve termine;
3. **non è (solo) rendicontazione non finanziaria o tutela dell'ambiente**. È molto, molto di più.

Primo aggettivo: L'Impresa Sostenibile è organizzata

Possiede quindi una **struttura organizzativa funzionante e dotata di un set idoneo di sistemi (es. sistemi di gestione, digitali, di sicurezza, etc.), regole, processi e procedure** che le consentono:

- di evitare di operare in emergenza continua;
- di gestire misurare e gestire il tempo;
- di identificare le priorità;

- di mettere le persone giuste al posto giusto;
- di essere efficace ed efficiente.

Nulla a che vedere con tutti quei casi di imprese certificate che presentano un gap profondo fra quanto ben descritto nei loro manuali ISO e poi scarsamente applicato nella realtà quotidiana.

Secondo aggettivo: L'Impresa Sostenibile è Lungimirante.

Treccani definisce **lungimirante** *“la persona che guarda e vede lontano nel tempo, che prevede cioè con saggezza gli sviluppi degli avvenimenti futuri e vi provvede in tempo; anche di chi mira a uno scopo lontano, e agisce in modo da crearsi le condizioni favorevoli per conseguirlo.”*

Una definizione dell'aggettivo quanto mai azzeccata quando lo si vada attribuire all'Impresa Sostenibile, un'Impresa che:

- guarda e vede lontano nel tempo;
- mira a uno scopo lontano.

La Lungimiranza dell'Impresa Sostenibile si traduce quindi:

- in una **visione di lungo termine**, antitesi perfetta del navigare a vista di tante Imprese;
- in un'**interazione costante con il mercato** che permette la creazione di un legame sinergico e durevole fra impresa e cliente, non più “vacca da mungere” ma partner essenziale nella progettazione di prodotti e servizi sempre più coerenti con le esigenze dei clienti stessi;
- in un'**attenzione incessante alle ripercussioni dell'agire imprenditoriale non solo sul destino**

della singola impresa ma anche e soprattutto su quanto lasceremo in eredità alle generazioni future;

- nello sviluppo di **competenze di analisi predittiva e capacità adattativa** a supporto di un agire imprenditoriale sempre più legato a obiettivi di lungo periodo, qualitativi e quantitativi;
- In una **capacità attrattiva dei giovani talenti**, sempre più alla ricerca non tanto di lauti stipendi quanto di imprese che vivono il presente pensando al futuro, anzi che creano il futuro.

Cosa sta alla base di tale lungimiranza?

Una **reason why forte, un MTP (massive transformative purpose, Organizzazioni Esponenziali) fantastico**, un desiderio profondo di lasciare a chi verrà dopo di noi un mondo migliore.

Terzo aggettivo: l'Impresa Sostenibile è Rispettosa

Rispettosa di cosa?

Dell'Ambiente (Environment, Planet), delle Persone (Social, People), delle Regole di Buona Gestione Aziendale (Governance, Profit).

Un rispetto:

- costituente un valore fondante e irrinunciabile dell'Impresa;
- costante nel tempo;
- portatore di un messaggio di speranza;
- scossa propulsiva di un processo di cambiamento culturale profondo, imprenditoriale e non solo.

Un rispetto fondato su 3 pilastri (ESG) correlati, coesistenti e irrinunciabili.

Un rispetto che diviene operatività quotidiana grazie ad un processo attivato dai vertici aziendali: una Governance adeguata è il driver primario dell'Evoluzione Sostenibile dell'Impresa.

Quarto aggettivo: l'Impresa Sostenibile è Etica.

Descrivere il contenuto di un aggettivo così importante non è impresa semplice.

Non voglio impantanarmi in una disquisizione colta, dottrinale e condita con una salsa aristotelica preparata dal sottoscritto (che certamente filosofo non è) e preferisco semplificare il discorso dicen-

do che è **Etico tutto ciò che persegue il Bene: il Bene degli Individui, il Bene della Società, il Bene dell'Ambiente, il Bene degli Stakeholders.**

Una concezione dell'Impresa che lega indissolubilmente il Fare Profitto (ben venga che chi fa Impresa punti a fare Tanto Profitto, esplicitamente, convintamente e senza vergogna nell'ammetterlo) al Fare del Bene (tanto Bene perché il Profitto Etico è ben diverso dalla massimizzazione dell'arricchimento individuale): una figata assoluta!

NB: nel periodo precedente ho scritto Fare due volte e ora lo scrivo ancora perché non possiamo più permetterci di continuare a parlare, è il momento di Agire, è il momento di Fare.

Quinto aggettivo: l'Impresa Sostenibile è Innovativa.

Una Natura Innovativa insita nel DNA dell'Impresa Sostenibile che, in quanto entità in osmosi con i vari Portatori di Interesse (Stakeholders) che le ruotano intorno (Shareholders, Investitori, Banche, Dipendenti, Sindacati, Clienti, Comunità locali, Governi e Pubbliche Amministrazioni, Media) riceve continui stimoli per trovare soluzioni diverse, nuove e migliori ai problemi che le vengono comunicati.

Due considerazioni:

- 1) identificare gli Stakeholders (a questo serve la Stakeholders Map) e classificarli per importanza (decidendo quindi a quali istanze dare priorità) non è immediato e ci aiuta molto il **pensiero del founder di Alibaba, Jack Ma: "Customers first, employees second, and shareholders third"**.

L'Impresa innova innanzitutto per creare valore sostenibile per i clienti e conseguentemente valore a lungo termine per gli shareholders (e i restanti Stakeholders), mai il contrario.

- 2) Quale innovazione?

Larry Keeley indica ben 10 tipi di innovazione (Modello di profitto, Network, Struttura, Processo, Offerta, Performance di prodotto, Sistema di prodotto, Esperienza, Servizio, Canale, Brand, Coinvolgimento della clientela). Magari sono ben di più ma **il punto è un altro: l'Innovazione parte dalle pic-**

cole cose quotidiane ed è un Processo (concettualmente) Semplice che porta risultati straordinari.

Sesto aggettivo: l'Impresa Sostenibile è Sicura.

Perché Sicura?

Perché presenta:

- **un sistema di indirizzo e guida che indica chiaramente agli Stakeholders quali siano i valori, la mission, la vision, la strategia e gli obiettivi dell'Impresa** (Governance capace);
- **un sistema di Controllo Interno ben organizzato;**
- **un risk management idoneo;**
- **un adeguato organizzativo, amministrativo e contabile.**

Note a latere:

- la Sostenibilità non è una novità assoluta e tanti

elementi caratterizzanti riflettono argomenti di cui si discute da anni (uno fra tutti l'adeguato assetto di cui sopra);

- il livello di sicurezza di un'Organizzazione è direttamente proporzionale ai vantaggi conseguibili;
- la consulenza sullo Sviluppo Sostenibile rappresenta indiscutibilmente un arricchimento dell'attività consulenziale dei tanti professionisti che già si occupano di Governance a vario titolo.

To Sum Up

Potrei aggettivare l'Impresa Sostenibile in decine di altri modi ma non intendo abusare dell'attenzione del lettore e vado in chiusura sintetizzando i grandi vantaggi legati alla Sostenibilità attraverso la tabella comparativa sottostante.

Tabella Comparativa		
Caratteristiche	Impresa non Sostenibile	Impresa Sostenibile
Visione sistemica	L'impresa coincide con il suo titolare sulle cui spalle pesa la responsabilità di tutti i processi decisionali e gestionali. Senza il titolare l'azienda si ferma. L'accentramento decisionale è la regola e la delega si traduce in operazioni di facciata.	L'impresa è parte di un più ampio macro-sistema, ambientale e socio-economico ed è anch'essa un sistema organizzato che cresce a prescindere dal titolare, figura importante ma non più essenziale come prima.
Multidimensionalità gestionale	La multidimensionalità è assente. L'attenzione del titolare sul fronte sociale e ambientale è per lo più la "semplice" conseguenza dell'adempimento di obblighi normativi. Manca ancora una sensibilità individuale tale da spingere a un approfondimento autonomo della conoscenza dei temi ESG.	La multidimensionalità è triplice. Ogni atto gestorio viene considerato in ottica ESG, ossia valutandone l'impatto sull'ambiente, sulle persone e sulla società e sull'equilibrio nei conti aziendali. Il criterio economico-finanziario perde la centralità occupata nel modello tradizionale.
Orizzonte temporale di riferimento	Breve termine. Si naviga a vista, in balia degli eventi. La carenza congenita di tempo, denaro ed energia insita nel modello tradizionale impedisce al titolare lo svolgimento di una seria attività di pianificazione e programmazione.	Lungo termine. Si pensa a generare valore anche per le generazioni future. La Business Continuity implica anche la continuità sociale e quella ambientale. Le attività di pianificazione e programmazione coprono un ruolo primario.
Grado di strutturazione organizzativa.	La struttura organizzativa si presenta debole. Talora il titolare cerca di porvi rimedio introducendo una struttura burocratizzata, appesantita da processi e procedure superflui, restando però titolare-centrica.	La struttura organizzativa è essenziale, agile e funzionale. Presente se serve, dove serve, quando serve, come serve. Efficacia ed efficienza, KPI, metriche valutative alla base dell'agire organizzativo.
Orientamento dell'impresa	Shareholders' oriented. La remunerazione dei soci è l'obiettivo primario. Il profitto è il fine primario e il suo reinvestimento aziendale non è automatico.	Stakeholders' oriented. La PMI punta a massimizzare la soddisfazione dei vari portatori di interesse. Il profitto è la conseguenza, mai il fine ultimo.
Purpose (scopo)	Confuso o assente, sia nei titolari sia nei dipendenti/collaboratori.	Reason why forte, condivisa, interiorizzata da tutte le persone che interagiscono
Identità aziendale e senso di appartenenza	Minima o assente.	Elevata.

Posizionamento sul mercato	Una fra tante, anonima. Manca una definizione chiara di Offerta Unica di Valore (Unique Value Proposition, UVP).	Elevato, frutto dell'implementazione di una strategia precisa. L'UVP è definita in modo inequivocabile.
Propensione all'innovazione e al cambiamento continuo	Minima.	Elevata
Grado di attenzione alla formazione delle persone	Minimo, la formazione viene spesso intesa come perdita di tempo, soprattutto se trattate materie non tradizionali. Focus su materie tecniche e obbligatorie.	Elevato. Focus su formazione continua, organizzata, rivolta a tutti (posizioni apicali incluse), estesa alle soft skills. Formazione = elemento irrinunciabile.
Stile direzionale	Top down	Partecipativo, coinvolgente
Grado di digitalizzazione	Minimo.	Estremo
Dimensione etica	Eventuale, casuale. Sistema valoriale non enunciato.	Elevata, irrinunciabile. Sistema valoriale espresso e formalizzato.
Inclusività e diversità	Temi trattati occasionalmente.	Temi inclusi nel sistema valoriale.
Sistema di gestione	Debole, personalizzato.	Organizzato.
Cultura aziendale	Debole.	Forte.
Grado di fidelizzazione del cliente	Debole. Il cliente è legato all'impresa da scelte di convenienza. Relazione con il cliente debole, dialogo assente o attivato per gestire reclami/lamentele.	Elevato. Il cliente si riconosce nel sistema valoriale aziendale e diventa testimonial o promoter. Dialogo continuo, coinvolgimento del cliente nella progettazione di nuovi prodotti/servizi.
Grado di fidelizzazione dei dipendenti e dei collaboratori	Debole. L'opportunità sta alla base del rapporto.	Elevato. Fiducia e senso di appartenenza alla base del rapporto.
Grado di benessere delle persone	Limitato.	Elevato.
Interazione con la comunità sociale di riferimento	Debole.	Elevata.
Capacità predittiva dell'impresa	Assente.	Elevata.
Capacità adattativa dell'impresa	Assente. Si ha una reazione tardiva ai cambiamenti esterni.	Elevata. I cambiamenti esterni sono anticipati e gestiti, mai subiti.
Caratteristiche dell'ambiente di riferimento	Stabile. Prevedibile e Comprensibile. Appartiene al passato.	VUCA (volatile, incerto, complesso, ambiguo, fragile) e BANI (fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile). È il presente.
Business Continuity	Spesso fragile, non perseguita sistematicamente.	Obiettivo primario, esplicito e perseguito dal Sistema di Governance.
Capacità attrattiva (verso i giovani talenti, verso i clienti, etc.)	Scarsa	Elevata
Premiabilità dell'Impresa	Limitata	Elevata (l'Impresa Sostenibile viene premiata con un rating bancario ottimo, minori oneri finanziari, ridotti premi assicurativi etc.)

Nota per il lettore: affermare che un'Impresa sia completamente Non Sostenibile è un'affermazione forte e spesso non veritiera. Molto più frequentemente ci si imbatte in imprese che si sono avviate lungo il percorso della Sostenibilità in modo disorganizzato e, soprattutto, incapaci di comunicare all'esterno quel tanto di buono

che già stanno facendo.

Sostenibilità è quindi anche capacità comunicativa.

Pratichiamo, comunichiamo e diffondiamo la Sostenibilità: questo il mio augurio natalizio ai lettori!