

LA SOSTENIBILITÀ



COS'E'
COME APPLICARLA
QUALI SONO I BENEFICI

A cura di BRSI s.r.l.



LA SOSTENIBILITÀ

COS'E', COME APPLICARLA E QUALI SONO I BENEFICI

Sommario

1. COSA È LA SOSTENIBILITÀ.....	3
2. I BENEFICI DI UNA STRATEGIA SOSTENIBILE	5
3. LA SOSTENIBILITÀ È UN VIAGGIO.....	7
4. COME PORTARE LA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA	8
Da dove parto? Check up Sostenibilità	9
I preparativi Pianificazione Sostenibilità	9
In viaggio Attuazione Sostenibilità	10
Sto seguendo il sentiero giusto? Monitoraggio Sostenibilità	11
Cosa posso migliorare in questo viaggio? Miglioramento Sostenibilità	11
5. RESILIENZA E SOSTENIBILITÀ: LO SMART WORKING COME STRATEGIA SOSTENIBILE PER GARANTIRE LA BUSINESS CONTINUITY.....	13
6. CONSIGLI PER IMPOSTARE IL VIAGGIO DELLA SOSTENIBILITÀ	16

1. COSA È LA SOSTENIBILITÀ

Negli ultimi anni stiamo assistendo a un **cambiamento significativo**, e gli **scenari pandemici** attuali accelereranno tale intensità ed urgenza di cambiamento, hanno **portato l'uomo al centro** e ci hanno mostrato come l'ecosistema possa rigenerarsi anche solo dopo poche settimane di rallentamento forzato" delle attività economiche. Questa **rinnovata consapevolezza**, che passa dalla percezione dell'estrema fragilità dell'essere umano, sta portando le persone, i governi e le istituzioni a ripensarsi in modo **resiliente** e ipotizzare una forma di cambiamento che faccia **maggiormente leva sul concetto di sostenibilità** e sviluppo sostenibile.

Ma cosa è la sostenibilità? Da dove deriva? Come può essere attuata in azienda?

Il termine sostenibilità al giorno d'oggi è molto inflazionato. Si parla spesso (e spesso a sproposito) di sostenibilità e ancora di più di "sviluppo sostenibile". Il termine viene spesso collegato a comportamenti rispettosi dell'ambiente da parte di organizzazioni, ma anche di cittadini, a iniziative a favore della collettività, al cambiamento climatico, alla salute e sicurezza dei consumatori, ecc.

Secondo la definizione proposta nel rapporto "Our Common Future", pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente, per **sviluppo sostenibile si intende "uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri"**

Appare chiaro che, per parlare di sostenibilità, è necessario considerare simultaneamente tre fattori fondamentali e correlati indissolubilmente tra loro:

- **fattori economici:** necessari al sostentamento dell'impresa
- **fattori sociali:** necessari allo sviluppo della comunità in cui opera l'impresa e a garantire la qualità della vita, la sicurezza e i servizi per i cittadini
- **fattori ambientali:** necessari al mantenimento dell'ambiente in cui opera e prospera l'impresa

Di seguito si riporta uno schema grafico che chiarisce il concetto di sostenibilità applicato alle attività di una organizzazione.



Un altro termine chiave per parlare di sostenibilità è quello legato al concetto di **portatore di interesse**, ovvero quei soggetti che hanno un interesse in gioco nella gestione dell'impresa, sia perché influenzano l'attività, sia perché ne sono influenzati in modi e gradualità differenti.

I **portatori di interesse** (spesso chiamati con il termine anglosassone “**stakeholder**”) sono ovviamente specifici da settore a settore e da impresa ad impresa. Una organizzazione quindi può avere diversi portatori di interesse rispetto ad un'altra e sicuramente alcuni avranno gradi di interessi e influenze differenti.

In linea generale e non esaustiva:

- **Dipendenti e collaboratori:** coloro che portano avanti il business dell'impresa e in cambio ricevono le risorse economiche necessarie al loro sostentamento.
- **Azionisti:** coloro che detengono quote di proprietà dell'impresa stessa e che si aspettano di avere un ritorno economico dalla prosperità dell'azienda.
- **Clienti/consumatori:** coloro che pagano per ricevere un prodotto/servizio e in cambio portano all'impresa il fatturato necessario alla sua sopravvivenza e crescita.
- **Fornitori:** coloro che forniscono l'impresa di beni/servizi funzionali alla realizzazione del proprio business e che in cambio ricevono principalmente un corrispettivo economico.
- **Ambiente:** da cui l'impresa trae le risorse energetiche per operare (es. aria, acqua) e sul quale ha una impronta ecologica in termini di emissioni gassose, scarichi, rifiuti, ecc.

- **Collettività, Istituzioni, ONG:** intesi come l'insieme dei cittadini e delle istituzioni governative e non governative che vivono e operano nel territorio di riferimento in cui è presente l'impresa.
- **Generazioni future:** intese come quelle persone che devono ancora nascere, ma che saranno influenzate da come troveranno l'ecosistema socio-ambientale in cui vivranno a causa degli impatti dell'impresa su di esso.

Mappare e coinvolgere i propri portatori di interesse, vedremo, è una prioritaria azione per l'impresa che voglia attuare una strategia di sostenibilità.

2. I BENEFICI DI UNA STRATEGIA SOSTENIBILE

Di seguito indichiamo alcuni dei più importanti benefici che le organizzazioni hanno ottenuto applicando la sostenibilità ai propri processi aziendali:

1. **Ridurre i costi:** processi più efficienti e riduzione degli sprechi. L'utilizzo di fonti rinnovabili, l'incremento dell'efficienza degli impianti, la riduzione dei consumi di risorse energetiche e ambientali, la limitazione delle emissioni inquinanti sono fattori che si traducono anche in risparmi e quindi in un incremento dell'efficienza economica.
2. **Essere al passo con la normativa e anticipare le norme:** più gli standard diventano imperativi e stringenti, più è importante stare al passo e considerare i costi e le conseguenze del non essere conformi. La sostenibilità è un potente lievito culturale di innovazione tecnica e organizzativa che consente di precorrere le richieste di legge. Ciò consente di ridurre i rischi operativi, migliorare il dialogo con i poteri pubblici, accumulare vantaggi competitivi.
3. **Accedere a vantaggi fiscali:** Governi e istituzioni pubbliche penalizzano fiscalmente le imprese più inquinanti incentivando talvolta con trattamenti premianti le imprese che investono per limitare i propri impatti ambientali e garantire uno sviluppo sostenibile.
4. **Migliorare la reputazione:** uno dei principali fattori che spingono all'azione sui temi della sostenibilità. I portatori di interesse valutano in modo crescente le aziende per i valori che incarnano. In questo senso l'impegno per la sostenibilità si traduce anche in un miglioramento della reputazione, la percezione che i diversi interlocutori hanno dell'impresa. Una buona reputazione costituisce una risorsa intangibile fondamentale che contribuisce in modo significativo a creare valore aggiunto per la marca e per l'azienda.
5. **Incrementare credibilità e fiducia:** un'impresa che opera in modo sostenibile è un'impresa che lavora per essere pienamente trasparente. Responsabilità e trasparenza sono due dimensioni complementari della sostenibilità, che contribuiscono a costruire credibilità e rapporti basati sulla fiducia.
6. **Differenziarsi nel mercato di riferimento:** che sarà un mercato di prodotti e servizi sostenibili. Differenziarsi incrementa i guadagni, fidelizza i clienti e ne attrae di nuovi.
7. **Attrarre e fidelizzare i dipendenti dotati:** sensibili alla tematica della sostenibilità, danno all'azienda una spinta nella competizione e nell'innovazione. A parità di retribuzione lavorare per un'azienda attenta alla dimensione sociale e ambientale è più appagante. Un

ambiente di lavoro migliore e più sicuro aumenta inoltre la fiducia e lo spirito di squadra creando le condizioni per conseguire performance migliori.

8. **Soddisfare le necessità dei clienti “eco-consapevoli”:** si profilano nuovi segmenti di clientela da considerare. Integrare la sostenibilità rafforza il legame con il cliente dal punto di vista commerciale e valoriale. Le persone sono sempre più attente alle risorse ambientali, ai temi dei diritti umani e del lavoro nei paesi in via di sviluppo e alla coerenza dei comportamenti delle imprese. L’impegno in sostenibilità permette di dare risposte appropriate a queste nuove esigenze e a questi nuovi bisogni.
9. **Innalzare gli standard di mercato:** gli investimenti in sostenibilità contribuiscono ad innalzare gli standard di mercato rendendo più difficile il ricorso a pratiche competitive non corrette. Un utile strumento contro il cosiddetto dumping sociale e ambientale, attività attraverso le quali alcune imprese tentano di immettere sul mercato prodotti a prezzi più bassi, offrendo garanzie inferiori ai lavoratori o non ottemperando alle normative di tutela ambientale.
10. **Incontrare le aspettative dei portatori di interesse:** non assecondare le aspettative dei gruppi di interesse riduce la fiducia degli azionisti e, dunque, riduce le opportunità di profitto.
11. **Attirare investimenti:** i criteri ambientali e sociali stanno diventando una parte importante quando si tratta di calcolare i rischi, per questo le imprese sostenibili attraggono più capitali. Gli investitori, specialmente per le operazioni di lungo periodo, non analizzeranno più solo i dati “finanziari”, ma saranno sempre più importanti la valutazione dei fattori ESG (Environmental, Social and Governance) di una impresa per determinare il rischio e il rendimento di un investimento.
12. **Rendere più agevole l’accesso ai capitali:** gli indicatori e i parametri di sostenibilità contribuiscono a facilitare l’accesso ai mercati finanziari. Un’impresa sostenibile è un’impresa che nella interlocuzione con banche e istituzioni finanziarie vanta un vantaggio competitivo. Infatti, le banche italiane, spinte dagli scenari europei che vedono l’introduzione di una tassonomia ESG (ambientale, sociale e di governance) per valutare l’accesso al credito, anche sotto la spinta dell’ABI che ha partecipato ai lavori dell’UE, inseriranno nei loro modelli di analisi criteri non finanziari per valutare le erogazioni di credito alle aziende.

APPROFONDIMENTO

7 SPUNTI SUL PERCHÈ LA SOSTENIBILITÀ PREMIA IL BUSINESS

1. Secondo un recente studio, la **sostenibilità attuata in modo concreto e affidabile premia** le aziende sul mercato in termini di maggiore **competitività, produttività** e una maggiore **capacità di innovare e di sostenere l’export**.
2. Parallelamente, sul fronte del mercato, il **75% dei consumatori acquista prodotti con criteri sociali e ambientali** che orientano il mercato a produrre beni e servizi con sempre maggiore attenzione verso questi aspetti.
3. Inoltre, il mercato finanziario **investe risorse in progetti che hanno un’anima sostenibile**. A Bruxelles per esempio la nuova Commissione UE ha annunciato ad ottobre 2019 di puntare a **investimenti in sostenibilità ambientale per oltre 1.000 miliardi** di euro con l’appoggio della BEI.
4. Almeno il **40% dei finanziamenti** erogati dal Fondo europeo per gli investimenti strategici nell’ambito dello sportello relativo alle infrastrutture e all’innovazione sostiene

- componenti di progetto che **contribuiscono all'azione per il clima** in linea con l'accordo di Parigi sull'azione per il clima.
5. La Commissione Europea ha certificato che le aziende sostenibili hanno una **redditività superiore** del 10% alla media.
 6. la Commissione Europea ha pubblicato l'8 marzo 2018 un piano d'azione («Action Plan») per finanziare la crescita sostenibile, sviluppando una **classificazione delle attività economiche sostenibili**. In particolare, tramite tale classificazione, determinerà **quali attività**, che rispettano gli ecosistemi ambientali e attente a non impattare sul cambiamento climatico, **finanziare** tramite le obbligazioni verdi dell'UE.
 7. Sul piano italiano l'ABI ha partecipato ai lavori europei per l'introduzione di fattori ESG nella valutazione delle imprese. Le **banche**, che rappresentano per le imprese italiane la principale fonte di finanziamento, **affiancheranno uno screening socio-ambientale** per valutare le domande di credito, oltre ai consueti indicatori economico-finanziari. Le imprese non virtuose sotto il profilo sociale e ambientale potrebbero **avere difficoltà ad accedere al credito**.

3. LA SOSTENIBILITÀ È UN VIAGGIO

Portare la sostenibilità in azienda non si riduce all'organizzare un semplice progetto. La sostenibilità dovrà essere piuttosto una **filosofia alla base dell'agire dell'impresa nel lungo periodo**. Per questo motivo la sostenibilità, per utilizzare una metafora sportiva, non è lo scatto dei 100 mt piani, piuttosto una maratona. Anzi, la sostenibilità, quella che porta i suoi migliori frutti in termini di produzione di **valore condiviso (share value)**, è un vero e proprio viaggio.

È inoltre importante per una organizzazione centrare la sostenibilità sulla base delle specificità del settore in cui opera e delle singole caratteristiche dell'impresa.

In altri termini realizzare sostenibilità in azienda non significa scegliere “casualmente” un progetto che abbia un impatto benefico sull'ambiente o una iniziativa filantropica a favore della comunità (ad esempio una donazione o una sponsorizzazione o il sostegno a una buona causa), ma, piuttosto, comprendere le esigenze dei propri portatori di interesse e del territorio in cui l'azienda opera, capire le aspettative dei clienti e il contesto di business, per poi andare a progettare un vero e proprio **percorso di sostenibilità**. La sostenibilità, per dare i suoi frutti, tradotti nei benefici sopra riportati, deve quindi essere un **percorso di medio-lungo periodo**, fatto di tanti passi, azioni, progetti che mirano da un lato a **creare un valore ambientale o sociale per il territorio** in cui opera l'impresa e per i propri portatori di interesse (clienti, risorse umane, fornitori, comunità, ambiente, ecc), dall'altro a **generare un impatto positivo in termini economici, motivazionali o di immagine** per l'impresa stessa.

In questo senso, la tabella seguente vuole offrire alcuni spunti per capire cosa significa “fare sostenibilità” in azienda e cosa, invece, non è sostenibilità.

COSA È SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA	COSA NON È SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA
Visione strategica e pianificazione attività di medio-lungo periodo	Azioni slegate tra di loro e sporadiche nel tempo
Impegno e coinvolgimento del vertice aziendale o dell'imprenditore	Scarsa partecipazione del vertice aziendale o dell'imprenditore al progetto
Coinvolgimento dipendenti e stakeholder	Attuazione dell'iniziativa in chiave autoreferenziale
Informazione trasparente dei risultati e degli impatti prodotti dalle azioni sostenibili	Scarsa o mancante comunicazione dei risultati ottenuti e degli effetti prodotti
Attinenza dei progetti al business aziendale	Attività slegate dal business aziendale

4. COME PORTARE LA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA

Al fine di implementare un percorso di sostenibilità (un viaggio) di seguito proponiamo un modello mutuato dal famoso ciclo di Deming (PLAN-DO CHECK-ACT).



Da dove parto? Check up Sostenibilità

Per impostare una strategia di sostenibilità, come prima cosa è importante sapere **da dove si parte**, quali sono le azioni che l'impresa sta già facendo in ottica di sostenibilità e quali interlocutori sta coinvolgendo. Di seguito forniamo alcune domande utili per impostare un **modello di check up di sostenibilità**.

Come prima cosa bisogna ragionare su **come impostare la struttura del check up**: se in riferimento ai **principali portatori di interesse** dell'impresa o in relazione ai **temi di sostenibilità rilevanti**. Ad esempio è possibile realizzare il **check up** considerando le attività ed iniziative realizzate nei confronti dei portatori di interesse dell'impresa, come clienti, risorse umane, fornitori, ambiente, collettività, ecc. In alternativa è possibile considerare le attività di sostenibilità realizzate dall'impresa in riferimento alle principali tematiche di sostenibilità rilevanti per l'organizzazione come ad esempio i diritti umani e le condizioni di lavoro, l'impatto ambientale, l'innovazione organizzativa e tecnologica, la gestione dei rischi, la governance, ecc.

Una volta impostata la struttura di check up come **seconda cosa** è necessario definire, per ciascun portatore di interesse o tema di sostenibilità rilevante, **quali azioni e progetti l'organizzazione ha già messo in atto**. La metodologia potrebbe essere quella di una vera e propria **check list** in cui l'impresa non dovrebbe solo indicare se ha realizzato questa o quella iniziativa, ma anche **mettere in correlazione le fonti documentali** che comprovano ciò che ha fatto o che sta ancora facendo. In questo modo il check up potrà essere strutturato e completo e permetterà all'impresa di:

- **comprendere** quali iniziative ha già in essere;
- **rendersi conto** che (probabilmente) già attua alcune iniziative che hanno a che fare; con il tema della sostenibilità e quindi diventare più consapevole sul tema;
- **ragionare** su eventuali nuove iniziative da attuare.

I preparativi Pianificazione Sostenibilità

La fase di pianificazione della sostenibilità è **fortemente agganciata ai risultati del check up** sopra riportato e consiste nel comprendere quali azioni sono per l'azienda migliori rispetto ad altre. Con il termine "migliore" non si vuole dare un giudizio qualitativo sulle caratteristiche di una iniziativa rispetto ad un'altra. Differenti iniziative, ad esempio a favore della collettività o dell'ambiente, hanno lo stesso valore intrinseco. È importante, invece, capire **quale iniziativa è più indicata in relazione alle specificità dell'impresa, quale più coerente rispetto al proprio business**. Se, ad esempio, una organizzazione opera in un settore in cui l'impatto ambientale è elevato, probabilmente può convenire all'azienda individuare questo portatore di interesse come prioritario per attuare idonee iniziative di minimizzazione del proprio inquinamento, o approvvigionamento energetico. Analogamente, se una impresa si focalizza ad esempio sulle proprie risorse umane, come interlocutore più rilevante rispetto ad altri, potrebbe dedicarsi maggiormente su aspetti inerenti il work-life balance per migliorare il benessere lavorativo dei dipendenti e migliorare il clima aziendale e di conseguenza anche la propria produttività e lo

spirito di squadra. **Il punto è che non esiste una iniziativa migliore di un'altra.** E' però importante che l'azienda **conosca quali sono i propri portatori di interesse**, i più **rilevanti** per l'impresa (che hanno un'alta influenza e/o che sono altamente influenzati) e il **grado di influenza** reciproco. Da questa consapevolezza potrà pianificare nel modo migliore le iniziative da porre in essere per generare un **beneficio doppio**: per l'azienda e per il portatore di interesse.

In viaggio Attuazione Sostenibilità

Nella realizzazione del o dei progetti di sostenibilità che si sono pianificati non esiste una regola precisa. Per il successo del progetto è però importante che:

- vengano stanziati risorse (finanziarie, umane, fisiche) adeguate per realizzare le attività;
- sia individuato un responsabile di progetto che faccia da raccordo tra chi dovrà attuare materialmente il progetto e il vertice aziendale
- vengano identificate tempistiche precise e step di rendicontazione alla direzione/vertice aziendale sugli sviluppi del progetto
- vengano coinvolti, specialmente in fase di progettazione, anche i soggetti destinatari del progetto
- vengano creati indicatori ad hoc per monitorare l'efficacia del progetto
- venga creato un piano di comunicazione ad hoc per coinvolgere gli interlocutori ed informarli dei risultati ed impatti del progetto

Un ulteriore punto fondamentale è **l'imprinting del vertice aziendale**. Sia che si tratti di una grande azienda, che di una impresa di minori dimensioni, chi è a capo dell'organizzazione deve infondere continua energia al progetto, facendo capire a chi lo deve attuare che "ci tiene". In questo modo il progetto seguirà il suo corso e ci saranno meno possibilità che si areni.

Alcune **domande utili per attuare un progetto di sostenibilità** possono essere le seguenti:

- Quale risultato ti aspetti?
- Perché quel risultato è importante?
- Come misurerai i progressi?
- Come puoi influenzare il risultato?
- Chi è responsabile del risultato?
- Come sai di aver raggiunto il risultato?

- Quanto spesso valuti la progressione verso il risultato?

Sto seguendo il sentiero giusto? Monitoraggio Sostenibilità

Come sopra accennato, nel momento in cui i progetti di sostenibilità vengono attuati, è importante per una impresa predisporre un **adeguato sistema di misurazione** dei progetti stessi. Può essere gestito solo ciò che si misura. È quindi fondamentale agganciare a ciascun progetto un **cruscotto di indicatori (KPI)** che, consultati in modo costante, possono dirci se il progetto sta avendo i suoi effetti oppure no.

Ci possono essere diverse categorie di indicatori, ad esempio:

- di efficacia
- di efficienza
- di risultato
- di impatto

Non è importante predisporre un cruscotto con molti indicatori complessi, perché possono rallentare la misurazione a scapito di una velocità di reazione, se il progetto prende una strada non voluta. Gli indicatori possono essere pochi e di semplice rilevazione, ma in grado di **offrire una visuale completa e globale delle performance del progetto**.

Una volta che il sistema di indicatori è stato predisposto, esso potrà essere utilizzato non solo come **strumento di gestione** del progetto, ma anche come **strumento di comunicazione** delle performance da diffondere a tutti i portatori di interesse dell'impresa, in primis a quelli che sono i destinatari del progetto stesso.

Cosa posso migliorare in questo viaggio? Miglioramento Sostenibilità

Un efficace sistema di indicatori può essere utile anche per **pianificare azioni di miglioramento** su progetti futuri.

Il miglioramento è un **tema fondamentale** nella vita delle persone e delle aziende. Ancora di più se si parla di sostenibilità. Il viaggio della sostenibilità parte da un primo passo e dovrebbe essere realizzato nel corso del tempo, in modo incrementale. Più nel concreto, è consigliabile per una azienda che vuole iniziare un percorso di sostenibilità, programmare una serie di passi ed **azioni fattibili e incrementali e le relative tempistiche, proporzionali** alle energie che può mettere a disposizione.

GLI STRUMENTI DELLA SOSTENIBILITÀ

- **UNI ISO 26000:** norma non certificabile che rappresenta una guida alla responsabilità sociale" per tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dalle dimensioni e localizzazioni, e fornisce indicazioni su concetti, termini e definizioni relativi alla responsabilità sociale.
- **SA8000:** standard internazionale di certificazione volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa, in primis gli aspetti legati al tema dei diritti umani e condizioni di lavoro di risorse umane e fornitori.
- **ISO 20400:** norma non certificabile che permette di integrare la sostenibilità nel processo delle politiche di approvvigionamento dell'organizzazione.
- **ISO 14090:** prima di una serie di norme internazionali per la gestione del cambiamento climatico finalizzata ad aiutare le organizzazioni a valutare gli impatti dei cambiamenti climatici e ad attuare piani di adattamento efficaci.
- **RATING DI LEGALITÀ:** attestazione rilasciata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato che premia (con una serie di benefici previsti dalla legge) le aziende legali ed etiche.
- **GRI-STANDARDS:** gli standard internazionali più utilizzati al mondo per la rendicontazione di sostenibilità.
- **AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD:** standard per realizzare un efficace coinvolgimento dei portatori di interesse.

LE PRINCIPALI INIZIATIVE ISTITUZIONALI PER LA SOSTENIBILITA' INTERNAZIONALI ED EUROPEE

- **Rapporto Brundtland:** rappresenta un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED) in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di **sviluppo sostenibile**.
- **Libro verde Commissione Europea (2001):** si propone di lanciare un'ampia discussione e raccogliere le opinioni sulla **responsabilità sociale delle imprese**, a livello nazionale, europeo e internazionale.
- **Strategia di Lisbona:** si è prefissata una serie di importanti **obiettivi nel decennio 2000-2010**, al fine di sostenere l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia basata sulla conoscenza.
- **Strategia Europa 2020:** programma dell'Unione Europea incentrato sulla crescita e sull'occupazione per il **decennio 2010-2020**.
- **Direttiva europea 15 aprile 2014:** direttiva sulla divulgazione di **informazioni non finanziarie** e di diversità da parte alcune grandi aziende e gruppi. Si applica, al momento, ad alcune grandi aziende con più di 500 dipendenti. In particolare, i grandi enti di interesse pubblico, con più di 500 dipendenti (società quotate così come alcune società non quotate).
- **Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile:** definisce un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU, e ad esso aggancia **17 Obiettivi (Sustainable Development Goals – SDGs)** afferenti al campo della crescita economica, del benessere sociale e della tutela ambientale.

5. RESILIENZA E SOSTENIBILITÀ: LO SMART WORKING COME STRATEGIA SOSTENIBILE PER GARANTIRE LA BUSINESS CONTINUITY

Siamo dinanzi ad un cambio di paradigma e sempre più coscienti della necessità di avviare un **nuovo ciclo di sviluppo molto più sostenibile** sul piano sociale e ambientale, oltre che economico. Insomma, non più organizzazioni concentrate sul solo profitto, bensì organizzazioni che, ora più che mai, devono riprogrammare le proprie policy, ripianificare gli obiettivi, oltre che rivalutare le proprie priorità: organizzazioni consapevoli ed in grado di gestire i rischi ricadenti spesso in aree non finanziarie come quella sociale, ambientale e legate alla governance dell'azienda.

Il mantra del futuro sarà: **resilienza dei processi e della produzione**, consapevolezza del fatto che ogni azione corrisponde una reazione - dentro e fuori dal confine organizzativo - in un'ottica di raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) che avranno un impatto positivo crescente sulla società.

Le organizzazioni dovranno essere in grado di aprirsi **al dialogo, alla cooperazione** già da adesso, dimostrando di agire in base a sistemi che garantiscono la responsabilità, la trasparenza, la legittimità e l'efficienza; tutti valori che devono essere impiegati per poter organizzare ed attuare una **strategia di resilienza e gestione dei rischi non più rimandabile e orientata alla sostenibilità**.

La pandemia odierna ha posto in capo a tutte le organizzazioni la **sfida della resilienza** e del come fare a garantire la **business continuity** in una fase in cui le persone sono state chiamate a "restare a casa" per arginare la diffusione del Covid-19.

In questo frangente, diverse sono state le aziende che hanno fatto ricorso a forme di flessibilità lavorativa e ad iniziative tipiche di progetti di sostenibilità, a favore delle risorse umane: un esempio primario è lo **smart working**. In Italia lo smart working, o "lavoro agile", è regolamentato dalla **legge n. 81/2017** e si applica **sia ad aziende private che a Pubblica Amministrazione** con la finalità di:

- incrementare la competitività
- agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Al di là della normativa, tuttavia è importante comprendere, che, perché lo **smart working** possa generare davvero un **valore sostenibile**, è necessario che produca effetti positivi sia per l'impresa che lo programma, che per i dipendenti che lo attuano. Si deve cioè verificare una **relazione win-win**, vincente sia per l'impresa che per il dipendente, perché il progetto possa essere portato avanti nel medio-lungo periodo. Infatti, il **problema** dello smart working in Italia **riguarda principalmente un fattore culturale**, per cui la gestione del personale nelle aziende è fortemente ancorata alle logiche accentratrici degli anni '80 che stanno penalizzando le performance aziendali e sbarrando la strada ad una innovazione necessaria.

Per produrre benefici congiunti, in capo ad azienda e dipendenti, lo **smart working dovrebbe essere realizzato in maniera strutturata**, avere degli **obiettivi specifici e chiari** e non essere semplicemente visto come una modalità temporanea per arginare il problema della pandemia in essere.

I **principi** per organizzare uno **smart working sostenibile e vincente** sono:



- **Assunzione di obiettivi chiari:** possono essere la riduzione dei costi fissi (come lo spazio dei locali) oppure variabili (come per esempio i rimborsi spese, i permessi straordinari), l'aumento della produttività, il miglioramento dell'immagine aziendale o l'acquisizione dei talenti sul mercato. Gli obiettivi possono essere diversi e cambiare da azienda ad azienda, a seconda delle necessità o delle aspettative. Ma **avere obiettivi chiari del perchè si attua lo smart working** è il primo passo per rendere sostenibile il progetto.
- **Coinvolgimento delle persone e comunicazione:** chi sono i destinatari dello smart working? Quando una impresa decide di adottare lo smart working (seguendo obiettivi specifici che si è posta o perché le condizioni ambientali hanno imposto all'impresa di porsi) è **importante comprendere le aspettative di coloro che, in primis, saranno chiamati ad attuarlo:** i dipendenti e collaboratori. Imporre, secondo una logica autoritaria e autoreferenziale il lavoro agile dall'alto può essere, di contro, molto controproducente per l'organizzazione in termini di motivazione, impegno e produttività delle proprie risorse umane.
- **Responsabilizzazione dei dipendenti e processi partecipativi:** quando si attua un progetto di smart working, la **gestione deve avvenire nel modo più possibile orizzontale**, superando la logica di una figura che "decide dall'alto", in favore di un modello decisionale più aperto e collaborativo. In questo modo il dipendente viene sia dotato di maggiore potere, ma parallelamente si **responsabilizza**, mettendosi in gioco e scegliendo attivamente lo smart working.
- **Fiducia:** è una dei valori e dei concetti chiave della resilienza e della **gestione di un cambiamento innovativo vincente**. La fiducia tra dipendente e azienda è fondamentale per realizzare con successo progetti trasformativi e sostenibili nel lungo periodo, che seguano una logica win-win.

- **Misurazione:** come già detto precedentemente per i progetti di sostenibilità, per capire se lo smart working è efficace o meno, è **necessario impostare un sistema di indicatori (KPI) che misuri le performance lavorative**. Solamente con dati alla mano è possibile infatti implementare una strategia, calibrarla o correggerla.

LA NORMA ITALIANA SULLO SMART WORKING (LEGGE 22 MAGGIO 2017, N. 81)

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

- Applicabile sia alle imprese private che alle Pubbliche Amministrazioni (art. 18, comma 3).
- Accordo scritto tra le parti, diverso e ulteriore rispetto al contratto di lavoro in essere.
- Possibilità di adottare forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi.
- Assenza di vincoli di orario, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, o di luogo di lavoro.
- Possibilità di utilizzare strumenti tecnologici.
- C.d. diritto alla disconnessione (art. 19).
- Esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno: assenza di una postazione fissa.
- L'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro viene regolato all'interno dell'accordo, nel limite delle previsioni normative sul controllo a distanza dei lavoratori di cui all'art. 4, L. n. 300/1970 (art. 21).
- L'accordo individua le condotte connesse all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali che danno luogo all'applicazione delle sanzioni disciplinari (art. 21).

LA DIRETTIVA 2/2020 SULLO SMART WORKING AL TEMPO DEL CORONAVIRUS

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

- Ha rafforzato ulteriormente il ricorso allo smart working, prevedendo che questa diventi la forma organizzativa ordinaria per le pubbliche amministrazioni, almeno fino alla cessazione dello stato di emergenza.
- Il lavoro agile può essere applicato anche in assenza di un accordo col lavoratore (sostituito da una autocertificazione).
- Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.
- Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.
- Il lavoratore che opti per forme di Smart Working avrà diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.
- Il recesso di una delle parti dall'accordo di lavoro agile non comporta la risoluzione del rapporto di lavoro, trattandosi di un accordo accessorio al contratto in essere tra le parti.

Fonte: Avv. Patrizio Bernardo

6. CONSIGLI PER IMPOSTARE IL VIAGGIO DELLA SOSTENIBILITÀ

FOCUS

- La sostenibilità può essere attuata con tantissime tipologie di iniziative: ambientali, filantropiche, di work-life balance, ecc. Una impresa non può realizzarle tutte. È importante perciò **focalizzarsi su quelle che hanno un impatto positivo per il business dell'organizzazione e per gli stakeholder di riferimento**. Solo così la sostenibilità potrà generare un vero valore condiviso e il progetto potrà avere una continuità incrementale nel tempo.

DARE L'IMPRINTING E DELEGARE

- Per un imprenditore a capo di una impresa o per un manager facente parte del vertice aziendale è fondamentale un coinvolgimento sul tema della sostenibilità in prima persona. Deve crederci prima di tutto lui per dare il buon esempio e **infondere nei collaboratori energia per la realizzazione del progetto**. È opportuno poi delegare le fasi operative, ma l'attenzione sul progetto costante (che può avvenire richiedendo aggiornamenti periodici) di chi ha posizioni di responsabilità è fondamentale perché esso venga portato a termine con successo.

COINVOLGERE GLI STAKEHOLDER E GENERARE VALORE

- Realizzare un progetto di sostenibilità che piace all'impresa ma non agli stakeholder non è un buon modo per approcciare al tema. È importante **coinvolgere gli stakeholder aziendali** per comprendere da loro cosa si aspettano in termini di sostenibilità dall'organizzazione e benefici. Solamente in questo modo la sostenibilità aziendale potrà avere effetti davvero positivi e generare un **duraturo valore condiviso**.

MISURARE E POI COMUNICARE

- L'informazione trasparente è fondamentale per coinvolgere meglio e in modo più profondo i portatori di interesse. È necessario comunicare in modo costante, attraverso i canali aziendali consueti o nuovi, i risultati intermedi e finali di un progetto, l'impatto che ha avuto, le prospettive future. Per fare ciò è importante "misurare" un progetto e predisporre un sistema flessibile e semplice di indicatori (KPI di efficacia, efficienza, risultato e impatto).

OLTRE L'AZIENDA

- Non si può creare vero valore, se non si considerano i soggetti presenti nella filiera. Attuare in modo efficace la sostenibilità significa interagire sempre di più con i fornitori, con i clienti, con i partner in termini di valutazione del loro modus operandi, dei loro stili di comportamento, formarli sui temi della sostenibilità e rafforzare i rapporti verso vere e proprie forme di partnership.



HAI TROVATO L'E-BOOK INTERESSANTE?

CHIEDICI LA BROCHURE DEL NOSTRO SERVIZIO “CHECKUP DI SOSTENIBILITA’”

Il Check-up aiuta la tua impresa a:

- Fotografare il livello di Sostenibilità attuale della tua azienda, ottenendo una panoramica interna ed esterna;
- Confrontare il livello di Sostenibilità della tua azienda rispetto a quello dei tuoi competitors;
 - Definire gli obiettivi di miglioramento;
- Definire i prossimi passi per migliorare il punteggio della tua azienda.

CONTATTI

E-mail

segreteria@bilanciarsi.it

Phone

+39 02.320622772

Website

www.bilanciarsi.it

Questo lavoro fa parte della pubblicazione completa “La Gestione Essenziale d’Impresa” acquistabile direttamente qui: [La Gestione Essenziale d’Impresa](#)