

Persone, Energie, Futuro

Infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia

a cura di Massimiliano Braghin

Il sustainability manager all'interno del contesto aziendale

Federico Casagrande

Academy Infinityhub

Sommario 1 La sostenibilità aziendale. – 1.1 La sostenibilità come concetto multidisciplinare. – 1.2 La creazione di un'organizzazione sostenibile. – 2 Il sustainability manager. – 2.1 Chi è il sustainability manager. – 2.2 Il sustainability management in Italia e nel mondo. – 2.3 Come valutare l'efficacia di un sustainability manager. – 2.4 Come cambia il ruolo in base alla dimensione aziendale.

Negli ultimi anni è aumentata la consapevolezza sul tema della sostenibilità, ovvero l'importanza di costruire un sistema capace di futuro. Se nel passato questo tema è stato analizzato da un punto di vista esclusivamente economico, oggi è essenziale avere una visione più ampia, perché è crescente e determinante il bisogno di garantire anche la sostenibilità ambientale e sociale.

Lo scopo di questo elaborato è analizzare una figura che ricopre un ruolo fondamentale nell'organizzazione della sostenibilità aziendale: il *sustainability manager*.

1 La sostenibilità aziendale

Per contestualizzare al meglio la figura del sustainability manager, è importante capire il concetto di sostenibilità.

In questa sezione viene descritto il concetto di sostenibilità aziendale, sottolineando la sua multidisciplinarietà e gli elementi principali che contraddistinguono un'organizzazione sostenibile.

1.1 La sostenibilità come concetto multidisciplinare

La sostenibilità non è un concetto esclusivamente ambientale.

Vi sono diversi elementi che la caratterizzano. Come illustrato nel grafico 1, lo sviluppo sostenibile deve integrare, ove possibile, obiettivi economici, sociali e ambientali (OECD 2002). Se non è possibile integrare i tre elementi che compongono la sostenibilità, bisogna accettare un *trade-off* tra questi. L'OCSE indica inoltre la politica, ovvero le organizzazioni pubbliche, come attori fondamentali in ambito di sostenibilità. Inoltre, la sinergia tra le politiche pubbliche e le organizzazioni private, non può venire meno (OECD 2002).

Per questi motivi, gli investimenti responsabili riguardano le attività, non solo ambientali, ma anche sociali e di governance. Essi vengono definiti con l'acronimo ESG, ovvero Environmental, Social, Governance.¹

La disciplina che valuta la sostenibilità (compito del sustainability manager) prende il nome di 'scienza della sostenibilità'. Essa non deve solo integrare le varie discipline che compongono la sostenibilità, ma si occupa anche di studiare come le diverse discipline possono aiutare le altre a raggiungere gli obiettivi prefissati [graf. 1].²

I quattro pilastri della sostenibilità quindi sono:³

1. sostenibilità etica, tutti gli attori della filiera produttiva dovrebbero essere remunerati in modo equo;
2. sostenibilità ambientale, il consumo delle risorse deve essere proporzionato alla capacità di rigenerazione delle risorse stesse;
3. sostenibilità sociale, i risultati ottenuti andrebbero condivisi il più possibile tra i componenti di una società;
4. sostenibilità economica, un'organizzazione deve produrre risultati economici positivi e deve essere in grado di mantenere i parametri economici positivi nel tempo.

I quattro pilastri sono strettamente interconnessi. La mancanza di uno di questi può pregiudicare significativamente la sostenibilità di un'organizzazione.

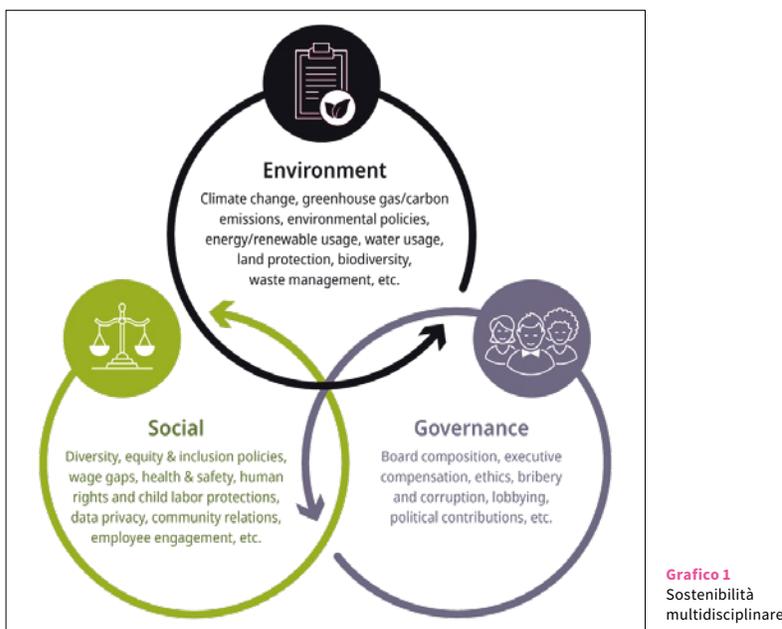
1.2 La creazione di un'organizzazione sostenibile

Nella creazione di un'organizzazione sostenibile ci sono diverse sfide da affrontare. Le principali fanno riferimento a WEC 2019:

¹ «ESG». *Wall Street Italia*. <https://bit.ly/3IV95qu>.

² «La scienza multidisciplinare della sostenibilità». *AGI*. https://www.agi.it/blog-Italia/scienza/scienza_sostenibilita-4784560/post/2018-12-31/.

³ «I quattro pilastri della sostenibilità». *Assofrantoi.it*. <https://bit.ly/3Y71ThM>.



1. protezione ambientale nei processi produttivi e dei prodotti creati;
2. tutela dell'interesse dei lavoratori;
3. protezione dei clienti e/o consumatori finali;
4. ottimizzazione della *supply chain*.

Per raggiungere questi obiettivi è necessario creare una governance aziendale appropriata. I valori di sostenibilità devono essere perfettamente integrati nella mission aziendale per evitare che le iniziative sostenibili rimangano isolate dal resto delle attività aziendali (WEC 2019).

Come riporta il grafico 2, la sostenibilità dev'essere un valore trasversale a tutta l'azienda [graf. 2]. Deve partire dai vertici, come valore aziendale (*corporate value*), strategia aziendale, tipo di management e comunicazione dei risultati agli stakeholder (WEC 2019).

Questi si traducono poi in azioni operative concrete, come la protezione ambientale, il rispetto dei lavoratori, dei clienti e di tutti i componenti della *supply chain*. I valori contenuti nella governance devono quindi fungere da guida per tutte le operazioni aziendali sottostanti (WEC 2019).

A livello di struttura organizzativa, è importante stabilire responsabilità e mansioni di ogni componente aziendale. Le grandi imprese possono dedicare interamente un dipartimento alla sostenibilità (che ovviamente deve essere integrato con il resto dell'azienda). Bisogna



Grafico 2 Governance e scopo del management sostenibile

stabilire delle gerarchie chiare, per esempio nominare un sustainability manager e un team di supporto. Questo team ha il compito di stabilire l'agenda di sostenibilità e supportare le attività coordinate dal manager (WEC 2019).

Il grafico 3 indica l'importanza di stabilire prima i valori aziendali, successivamente le policy aziendali atte a migliorare la sostenibilità e infine le singole operazioni aziendali [graf. 3]. È importante saper comunicare valori e policy ai membri del team (WEC 2019).

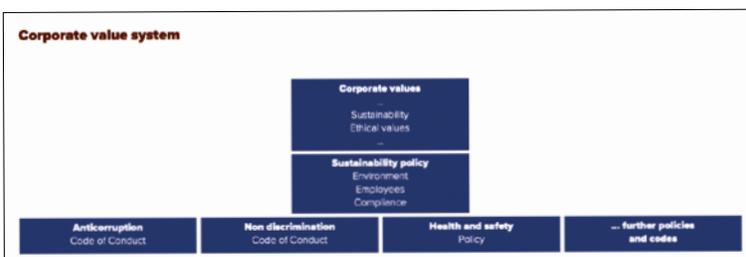


Grafico 3 Sistema di valori aziendali. Fonte: WEC 2019

Per garantire la continuità della sostenibilità nel tempo, è necessaria un'efficace azione di *compliance*. I progressi vanno inoltre monitorati nel tempo. Per poter fare ciò, gli obiettivi di sostenibilità devono essere (WEC 2019):

1. specifici, devono esprimere aspettative chiare;
2. misurabili, devono essere monitorabili;
3. raggiungibili, devono essere realistici;
4. rilevanti, devono riguardare azioni che migliorano effettivamente la sostenibilità;
5. vincolati da scadenza, devono includere una data entro cui vanno realizzati.

Gli indicatori di sostenibilità da utilizzare sono indicatori standard riconosciuti a livello internazionale (chiamati GRI). Inoltre, andrebbero riportati i rischi ESG della gestione aziendale, con indicazione separata per ogni tema (ex: Environmental). Affiancano gli indicatori di *risk management* tradizionale (rischi finanziari), nel giudizio della sostenibilità aziendale (WEC 2019).

Tutte queste valutazioni sono contenute nel *sustainability report*, che dovrebbe essere redatto annualmente dalle grandi aziende, mentre le organizzazioni più piccole dovrebbero solamente pubblicare eventuali aggiornamenti su cambiamenti del management e/o obiettivi raggiunti (WEC 2019).

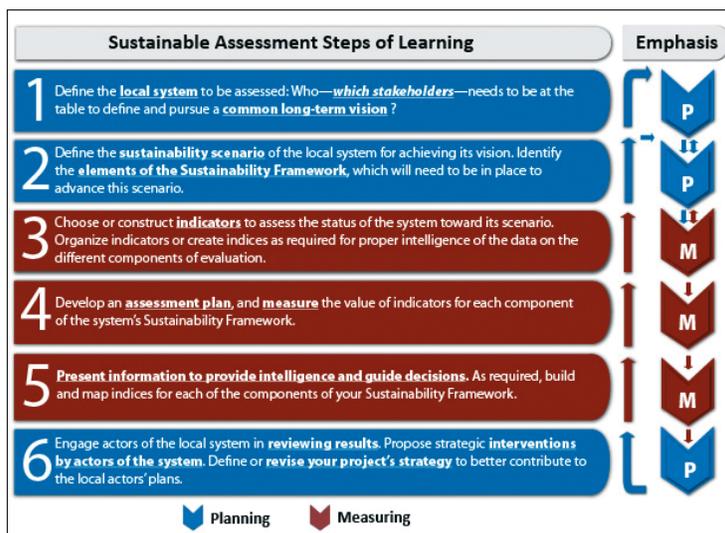


Grafico 4 I sei step verso la sostenibilità. Fonte: Sarriot et al. 2008

In sostanza, la creazione di un'organizzazione sostenibile si articola in sei passi principali [graf. 4]:

1. definire un sistema locale. Il primo passo è stabilire gli attori all'interno del sistema sostenibile. Bisogna evidenziare anche tutti gli *stakeholders* che si trovano al di fuori del sistema;
2. formulare una visione di lungo periodo, che dovrebbe essere impegnativa da raggiungere, ma allo stesso tempo realistica;
3. creare uno scenario di sostenibilità in cui gli attori coinvolti identificheranno le strategie da adottare in base alla visione aziendale prefissata; in questa fase vanno assegnate mansioni a ogni soggetto coinvolto;
4. misurare la sostenibilità. Dopo aver pianificato l'azione sostenibile, è fondamentale misurare e monitorare nel tempo i progressi. Vanno quindi identificati gli indicatori idonei (es. sociali, ambientali) per misurare gli obiettivi raggiunti;
5. comunicare e presentare i dati raccolti nella fase precedente. La comunicazione è particolarmente utile per informare tutti gli elementi dell'organizzazione;
6. revisionare i risultati ottenuti e l'eventuale sviluppo di contromisure, qualora gli obiettivi non siano stati raggiunti. Possono essere inoltre proposte migliorie alle operazioni di sostenibilità.

Vi sono inoltre alcuni ostacoli che un'organizzazione può incontrare durante un cambiamento sostenibile. I più significativi sono:⁴

1. mancanza di incentivi per la sostenibilità;
2. pressione su obiettivi finanziari di breve termine;
3. uso improprio di *key performance indicators* (KPIs) nella valutazione della sostenibilità;
4. risorse stanziati insufficienti;
5. mancanza di personale;
6. organizzazione aziendale impropria;
7. dati su cui basare la strategia aziendale insufficienti;
8. mancanza di integrazione del dipartimento (o della figura) incaricato del miglioramento della sostenibilità con il resto dell'azienda.

Per concludere, si può quindi stabilire che, sebbene vi siano figure dedicate alla sostenibilità aziendale (vedi § 4.2), il valore di sostenibilità dev'essere condiviso tra tutti i componenti di un'organizzazione.

⁴ «The Business of Sustainability». *McKinsey Sustainability*. <https://mck.co/3ZpZrX>.

2 Il sustainability manager

In questa sezione viene descritta la figura del sustainability manager, ovvero di colui che crea e/o gestisce un'organizzazione sostenibile e ne migliora la sostenibilità nel tempo.

2.1 Chi è il sustainability manager

Il sustainability manager è una figura professionale trasversale che ha il compito di conciliare la gestione aziendale ordinaria con le pratiche innovative, per accompagnare un'organizzazione verso il cambiamento in modo sostenibile.⁵

È un ruolo professionale in costante crescita, che richiede competenze avanzate e la capacità di conciliare tematiche etiche, ambientali, sociali, e ovviamente finanziarie (vedi § 4.1). I suoi compiti principali includono:⁶

1. la gestione ambientale, l'identificazione di aspetti ambientali quali consumi di materie prime, emissioni, produzione di scarti di produzione in un'ottica di valutazione e gestione del rischio;
2. la messa in sicurezza dei prodotti, tenendo conto delle esigenze dei clienti;
3. garantire i diritti dei lavoratori, con una nota speciale riguardo la salute e la sicurezza sul posto di lavoro;
4. la gestione dei fornitori;
5. rispondere alle esigenze di sostenibilità dell'azienda, verso l'interno e verso l'esterno (attraverso rendicontazione e report).

Le mansioni possono subire cambiamenti in base alle abilità e alle inclinazioni personali del sustainability manager, ma devono rispettare i principi di base suddetti. Grazie agli ingenti fondi stanziati dall'Unione Europea con il 'Next Generation EU', si prevede che l'importanza di questo ruolo aumenterà in maniera significativa in futuro.⁷

Il sustainability manager viene anche visto come uno *strategy manager*, perché le sue funzioni sono prima di tutto preventive. Il suo compito è quello aiutare il CdA di un'azienda a pianificare gli in-

⁵ «La Figura Del Sustainability Manager, Tra Innovazione E Sostenibilità». *Centro clinico NeMO*. <https://bit.ly/3xW1Vfr>.

⁶ «Sustainability Manager: chi è, compiti e responsabilità». *Teknoring*. <https://bit.ly/3m54hpz>.

⁷ «Il Sustainability Manager: tra Innovazione e Sostenibilità». *Leyton*. <https://leyton.com/it/il-sustainability-manager-tra-innovazione-e-sostenibilita/>.

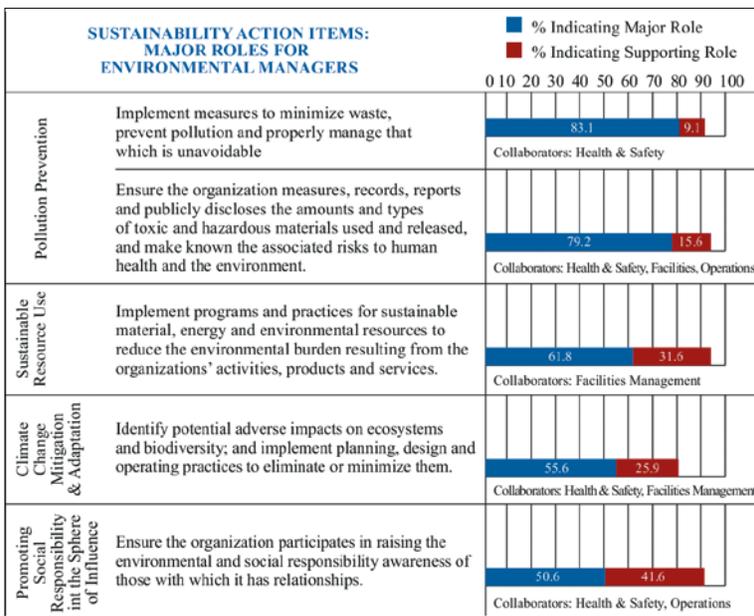


Grafico 5 I ruoli principali di un Environmental Manager. Fonte: Greenwood et al. 2012

vestimenti aziendali (talvolta insieme ad altri organi dell'organizzazione) e di suggerire la strategia da seguire. Pertanto, deve essere un individuo dotato di grande spirito di iniziativa e di lungimiranza.⁸

Da un punto di vista ambientale, i ruoli principali di un sustainability manager sono individuare le attività inquinanti (riduzione di scarti di produzione, creare report sull'impiego di sostanze tossiche che possono causare danni a persone o ambiente) e le attività che producono inquinamento non necessario, aiutare a minimizzare l'impatto ambientale sull'ecosistema in cui opera l'azienda, assicurarsi che l'organizzazione sia pienamente a conoscenza degli eventuali danni ambientali che crea con la produzione con lo scopo di ridurli [graf. 5].

Vi sono altre mansioni, di minore importanza, che questa figura dovrebbe svolgere. Tra queste alcuni esempi riguardano (Greenwood et al. 2012):

- dare preferenza a fornitori locali, quando possibile;
- fornire ai clienti informazioni sull'impatto ambientale dei prodotti;

⁸ «Sustainability manager, chi è, cosa fa e quanto guadagna: stipendio, requisiti e formazione». *Alma Laboris Business School*. <https://bit.ly/3Z6e0PQ>.

- assicurarsi che l'azienda non ometta la comunicazione di informazioni pertinenti;
- analizzare e comunicare i rischi ambientali;
- formare i lavoratori su temi ambientali.

Il sustainability manager può assumere diversi ruoli all'interno dell'azienda [tab. 1]. Come strategy manager ha il compito di dettare la strategia di sostenibilità aziendale, attraverso la formulazione di piani che includono obiettivi e misure di performance (MacDonald et al. 2020).

Può essere anche una figura che ispira i cambiamenti all'interno dell'azienda. Può promuovere attività sostenibili e aiutare a monitorare i loro progressi. Inoltre, il sustainability manager può essere assunto come collaboratore che dà consigli su interventi necessari da svolgere per migliorare la sostenibilità.

Infine, è un facilitatore se aiuta a gestire i progetti aziendali, costruisce competenze di sostenibilità, aiuta a raccogliere fondi, organizzare meeting ed eventi (MacDonald et al. 2020).

Tabella 1 Ruoli e responsabilità. Fonte: MacDonald et al. 2020

Role	Job responsibilities	Work activities
Strategist	Identify and select strategic sustainability intervention(s)	Plan formulation (creating a sustainability vision, setting goals, formulating action plans, and identifying performance measures) Strategic planning (setting the strategic direction, selecting strategic sustainability interventions, and fine-tuning action plans)
Change Agent	Gain initial and ongoing approval, support, and buy-in for intervention(s)	Education and consultation (internal and external) Advocacy and promotion (internal and external) Monitoring and reporting progress on sustainability intervention(s)
Collaborator	Involve stakeholders in formulating /implementing intervention(s)	Partnership management (community) Team management (corporate)
Facilitator	Implement intervention(s)	Project management (budgeting, creating and managing timelines, and staffing) Capacity building Fundraising (searching and applying for grants) Organizing and running meetings (agenda setting, chairing, supplying information materials) Planning and facilitating events

Come propensioni personali, il sustainability manager riesce a raggiungere più facilmente i suoi scopi se gode di buone doti di leadership e se è in grado di comunicare adeguatamente i valori di sostenibilità all'interno e all'esterno dell'organizzazione (Jang 2016).

2.2 Il sustainability management in Italia e nel mondo

L'ONU si è impegnato a rispettare i *Sustainable Development Goals* (SDGs), ovvero gli obiettivi di sostenibilità legati allo sviluppo per il 2030 (UN 2019). Questi obiettivi hanno come pilastro fondamentale assicurare la crescita del sistema economico mondiale in modo sostenibile. È quindi fondamentale integrare nei processi produttivi azioni fortemente sostenibili. Pertanto, la quasi totalità dei paesi ha adottato misure destinate ad aumentare la sostenibilità economica. Questo rende la crescita della figura del sustainability manager un fenomeno non solo Italiano, ma di portata mondiale (UN 2019).

Secondo l'Università del Wisconsin, c'è un crescente aumento di domanda (definita come domanda urgente) per figure che si occupano di sostenibilità [graf. 6]. Tra il 2011 e il 2020, quasi tutte le sfide di sostenibilità hanno visto un aumento di importanza per le aziende. Tra queste ci sono i cambiamenti climatici, la gestione di risorse (es. acqua), la gestione di rifiuti. Di conseguenza, la figura del sustainability manager è diventata e diventerà sempre più cruciale.⁹

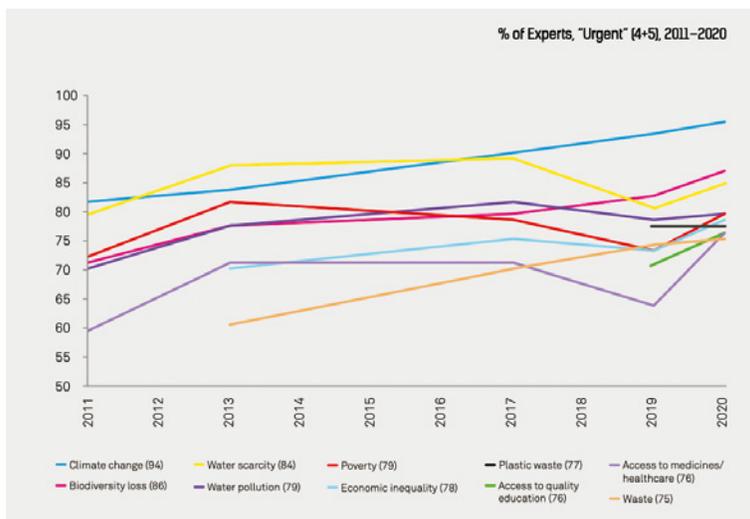


Grafico 6 Domanda di skills di sostenibilità

Come indica il grafico 7, il sustainability manager è una figura lavorativa di alto livello [graf. 7]. Tipicamente, per svolgere questa mansione è richiesta una laurea.

⁹ «Sustainability Careers». *University of Wisconsin*. <https://uwex.wisconsin.edu/stories-news/sustainability-careers-and-salaries/>.

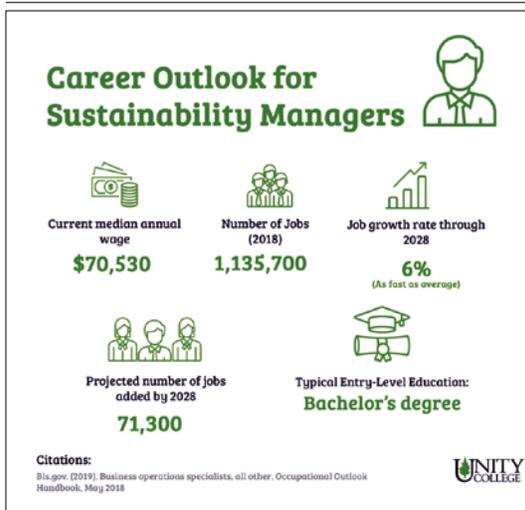


Grafico 7
Dati sulla figura del sustainability manager

Lo Unity College stima che entro il 2028 verranno creati più di un milione di posti di lavoro da sustainability manager, con un tasso di crescita annuale del 6%. Inoltre, il salario medio per questa figura professionale si aggira intorno ai 70.000 \$ annui, a dimostrazione del fatto che si tratta di una figura altamente qualificata.¹⁰

Un crescente numero di aziende ha deciso di legare parte della retribuzione del management a indicatori di sostenibilità (es. aumento di punteggio ESG).¹¹ Un esempio, Unilever ha creato un rating di sostenibilità proprio interno, corrispondente al 25% della retribuzione totale. È importante stabilire quali aspetti della sostenibilità abbiano priorità in un'azienda, prima di definire i bonus da garantire al manager che rispetta gli obiettivi prefissati.¹²

Nonostante questo metodo sia in crescita, ad oggi solo il 9% delle aziende dell'indice FTSE All-World include criteri ESG nella retribuzione delle figure manageriali, anche se questa percentuale è destinata a salire in futuro.¹³

10 «How to Become a Sustainability Manager». *Unity College*. <https://unity.edu/careers/sustainability-manager/>.

11 «Making sustainability pay: company examples of ESG incentives». *Corporate Citizenship*. <https://corporate-citizenship.com/2020/05/28/making-sustainability-pay-company-examples-of-esg-incentives/>.

12 «How to Tie Executive Compensation to Sustainability». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/how-to-tie-executive-compensation-to-sustainability>.

13 «Incentivising sustainability: can you force your CEO to care about ESG?». *Corporate Citizenship*. <https://corporate-citizenship.com/2020/05/28/incentivising->

In Europa, il 60% delle donne svolge questo incarico.¹⁴

Le posizioni ricoperte da questa figura in azienda riguardano:¹⁵

1. sostenibilità ambientale;
2. comunicazione;
3. risorse umane;
4. strategia aziendale;
5. *business development*.

Nonostante la presenza di questa figura professionale sia in crescita, è difficile stabilire un numero esatto di sustainability manager in Italia (e nel mondo), perché si tratta di una figura professionale trasversale. Tuttavia, un sondaggio fatto dall'Osservatorio ESG di Plus24 indica che solo il 37% delle aziende intervistate può contare su un manager che si occupa di sostenibilità.¹⁶

2.3 Come valutare l'efficacia di un sustainability manager

L'impatto di un sustainability manager all'interno di un'azienda può essere misurato da molti punti di vista.

In primis, il sustainability manager deve occuparsi di sostenibilità economica, ovvero di performance finanziaria, competitività dell'azienda a lungo termine e impatto economico delle attività aziendali. L'azienda deve essere in grado di produrre flussi di cassa sufficienti a soddisfare i soci e sostenere un livello di investimenti stabile nel tempo.

Da un punto di vista sociale, il sustainability manager deve permettere un'equa distribuzione del reddito aziendale tra i suoi componenti, tra paesi coinvolti per migliorare le condizioni sociali dei dipendenti di tutte le aziende coinvolte nella catena di valore. Per quanto riguarda l'ambiente, è fondamentale l'impiego di energie rinnovabili, la riduzione di rischi e danni ambientali e l'utilizzo di qualsiasi risorsa produttiva in modo responsabile.

Per misurare la performance di un sustainability manager, è fondamentale redigere un report periodico (es. annuale) sui risultati sostenibili raggiunti. Il report non serve solo a comunicare a soggetti

[sustainability-can-you-force-your-ceo-to-care-about-esg/](#).

¹⁴ «Sostenibilità: il professionista della Csr è donna, istruita e over 40». *Adnkronos*. https://www.adnkronos.com/chi-e-il-professionista-della-sostenibilita_456UNnGRDFxud4z7262EN4.

¹⁵ «Are Sustainability Managers Now a Must for All Companies? Who They Are, What They Do and Why They're So Important for Future Development». *Tendercapital*. <https://bit.ly/3KHknQp>.

¹⁶ «Perché il Csr manager diventerà una figura chiave nelle aziende». *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilsole24ore.com/art/perche-csr-manager-diventera-figura-chiave-aziende-ADjnxW9>.

esterni le attività sostenibili di un'azienda, ma può produrre anche dei benefici all'azienda stessa (UNEP Finance Initiative 2006).

Per esempio, l'azienda può monitorare più efficientemente la catena produttiva, riducendo sprechi ove possibile e, di conseguenza, aumentando il margine su prodotti e servizi. Inoltre, il report fornisce informazioni utili sul rischio di sostenibilità di un'azienda e permette quindi di prendere contromisure preventive. Va aggiunto che alcuni tipi di investitori (ESG) potrebbero decidere di finanziare o meno un progetto in base agli obiettivi di sostenibilità dello stesso. Quindi, offrire un report che indica in modo trasparente i risultati raggiunti e previsti da una policy aziendale sostenibile potrebbe aiutare l'azienda a raccogliere capitale e/o accedere al credito dedicato a organizzazioni sostenibili (UNEP Finance Initiative 2006). La redazione di questo report è prerogativa del sustainability manager.

Secondo la multinazionale di consulenza strategica McKinsey & Company, a differenza dei normali manager, questa figura è maggiormente coinvolta per:¹⁷

1. indirizzare le spese di ricerca e sviluppo verso produzioni sostenibili nel tempo. Questo include il raggiungimento di nuovi clienti e/o ideare nuovi prodotti che non vadano a intaccare la sostenibilità dell'azienda. Ciò dovrebbe tradursi in un aumento dei ricavi aziendali.
2. Aumentare il ritorno del capitale trattenendo i migliori lavoratori (già formati sulle pratiche sostenibili), gestendo la supply chain in maniera più efficiente, riducendo le emissioni, l'uso di energia e gli scarti di produzione. Da un punto di vista quantitativo, un aumento del ritorno del capitale con cui si finanzia l'azienda ottenuto con queste attività è un successo del sustainability manager.
3. Gestione del rischio legato a inquinamento, cambiamenti climatici, legale (per il mancato adeguamento di impianti e produzioni alle nuove normative ecologiche).

McKinsey dimostra che le aziende con un sustainability manager al loro interno non solo realizzano gli obiettivi di sostenibilità in maniera più efficace, ma sono anche generalmente più efficienti.

È consigliabile dunque assegnare con un punteggio i risultati raggiunti per ogni categoria di sostenibilità di cui il manager si è occupato, prima di trarre un giudizio finale sul suo lavoro. In questo modo è possibile identificare i punti di forza del suo operato (es. sostenibilità ambientale) e quelli deboli (es. sostenibilità sociale) in modo da poter intervenire con migliorie (Sarriot et al. 2008).

¹⁷ «The Business of Sustainability». McKinsey. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/sustainability/pdfs/putting_it_into_practice.pdf.

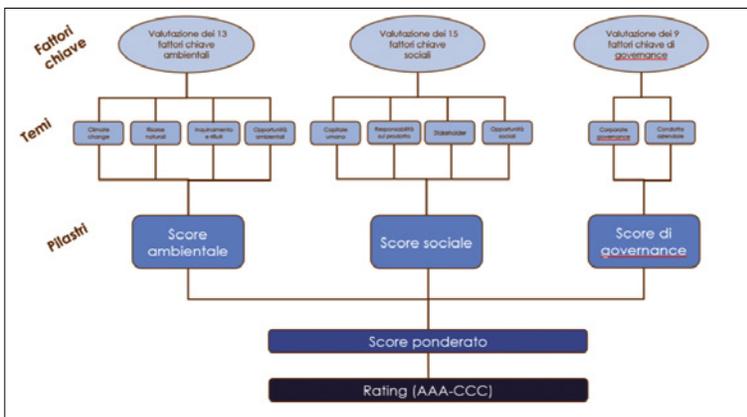


Grafico 8 Sustainability rating. Fonte: Equita

L'Investment Bank Equita¹⁸ descrive il rating di sostenibilità, ideato da MSCI,¹⁹ per valutare l'operato del sustainability manager [graf. 8].²⁰ Equita propone di partire nella valutazione con i tre valori chiave della sostenibilità ovvero i valori ESG. A ogni valore corrisponde un tema diverso da affrontare. Ad esempio, come temi ambientali possono essere giudicati il cambiamento climatico, l'inquinamento e la creazione di rifiuti.

Per ogni valore va quindi assegnato uno *score* (es. da 1 a 10) che andrà unito ai punteggi degli altri due pilastri e ponderato per creare un punteggio di sostenibilità finale. L'azienda di consulenza PWC propone una sua valutazione di impatto sostenibile, chiamato TIMM (Total Impact Measurement Management) che si basa su una relazione tra business efficiente, valore prodotto per la società e per gli *shareholders*.

Il concetto fondamentale del TIMM è che più il business è sostenibile, più produce benefici alla società intera e di conseguenza agli *shareholders* (PWC 2013). Ne consegue che, una volta compreso il circolo virtuoso tra impatto economico, sociale e ambientale, maggiori sono i benefici da cui tutti gli attori interni o esterni a un business sostenibile trarranno beneficio (PWC 2013).

18 «L'Investment Bank Italiana indipendente». Equita. <https://www.equita.eu/it/index.html>.

19 CNH Industrial Newsroom. «CNH Industrial Received a 2020 MSCI ESG Rating of AAA for the Seventh Consecutive Year and Is Included in MSCI ESG Leaders Indexes». <https://media.cnhindustrial.com/EMEA/CNH-INDUSTRIAL-CORPORATE/cnh-industrial-received-a-2020-msci-esg-rating-of-aaa-for-the-seventh-consecutive-year-and-is-includ/s/44858bda-e303-4f19-9092-f4ae4c281ea1>.

20 Come precedentemente descritto, il sustainability manager deve essere supportato da tutti i componenti dell'azienda poiché la sostenibilità è un valore chiave di un'azienda sostenibile.

Si può quindi affermare che, in un certo senso, ogni bravo manager è un sustainability manager, poiché più un business è sostenibile nel tempo, più durerà e quindi sarà in grado di produrre risultati (economici, sociali, ambientali) positivi per tutti. Pertanto, i metodi per valutare l'efficacia di un sustainability manager andrebbero applicati a tutti i manager, considerato che tutti i manager dovrebbero avere una visione strategica di lungo periodo dell'attività che gestiscono.²¹

Inoltre, la performance del manager dovrebbe essere misurata considerando le condizioni di partenza in cui ha iniziato a operare. È necessario quindi basare la valutazione non sul livello di sostenibilità finale raggiunto, ma sull'aumento di sostenibilità aziendale ottenuto grazie al manager.

2.4 Come cambia il ruolo in base alla dimensione aziendale

Uno studio condotto sull'imprenditoria brasiliana ha trovato che la figura del sustainability manager è molto più presente nelle grandi imprese rispetto a quelle di dimensioni e fatturato più modeste (Maffini Gomes et al. 2015).

È da notare inoltre che, specialmente nelle grandi aziende, il 70% di quelle che hanno un manager dedicato alla sostenibilità ha anche una *business performance* migliore. Il campione di ricerca considerato da questo studio è ristretto e non consente conclusioni determinanti in merito (Maffini Gomes et al. 2015), ma permette la rilevazione di un dato interessante da osservare, la correlazione tra dimensione aziendale e l'attenzione del management alla questione sostenibile.

Le aziende di grandi dimensioni potrebbero trovare conveniente creare una struttura interna, che fa capo a un manager, dedicata alle tematiche di sostenibilità. Le piccole e medie imprese invece, se non riescono a sostenere la creazione di un dipartimento apposito, dovrebbero dare mandato a un manager già presente in azienda rispetto al tema della sostenibilità aziendale (se necessario) o fare affidamento a consulenti esterni specializzati in sostenibilità.²² La dimensione aziendale non è infatti di per sé un limite nell'implementazione di policy sostenibili (Aguilar-Fernández, Otegi-Olaso 2018), ma può esserlo se manca la conoscenza necessaria per rendere un'organizzazione più sostenibile (Hörisch, Johnson, Schaltegger 2015).

21 «Leadership Qualities of a Good Manager». *Benedictine University*. <https://online.ben.edu/programs/mba/resources/leadership-qualities-of-a-good-manager>.

22 «Does Your Business Need a Sustainability Manager?». *Medium*. <https://caterinasullivan.medium.com/does-your-business-need-a-sustainability-manager-ab2cc3df4b8b>.

Tuttavia, gli ostacoli che le piccole e medie imprese devono affrontare sono maggiori. Ad esempio, avere dei costi legati al miglioramento della sostenibilità aziendale significa creare delle voci di costo fisse, difficilmente sostenibili se l'azienda non genera ricavi adeguati (Aguilar-Fernandez, Otegi-Olaso 2018).

Inoltre, le grandi aziende che hanno tendenzialmente più risorse da stanziare all'inizio del processo sono più intenzionate a migliorare la loro *value proposition* nel tempo. Hanno investitori più informati, un maggior potere nel cambiare i fornitori che non rispettano determinati principi (es. ambientali) e una conoscenza migliore dei clienti, generata da studi approfonditi di mercato, possono valutare in maniera più precisa l'impatto della loro attività produttiva (Aguilar-Fernandez, Otegi-Olaso 2018).

Come spiegato precedentemente, il sustainability manager non deve essere un soggetto diviso dal resto dell'azienda, anzi, è fondamentale la sua integrazione all'interno dell'organizzazione di cui fa parte.

Se questa figura (e il suo team, quando è presente) non coopera adeguatamente con gli altri lavoratori, la sostenibilità dell'azienda può essere compromessa. L'azienda Ernst&Young ha condotto uno studio sull'integrazione della sostenibilità nel *core business*.

EY ha articolato la sua ricerca attorno a tre domande (EY 2017):²³

1. cos'è la sostenibilità?
2. quali vantaggi comporta?
3. come si fa?

Per la maggioranza delle aziende oggetto dello studio, sostenibilità significa innanzitutto rispetto dell'ambiente e dei valori sociali, attraverso una supply chain adeguata (EY 2017). Viene data meno importanza alla rendicontazione delle performance che, come descritto precedentemente, è invece fondamentale per monitorare i progressi.

Le aziende Italiane si dimostrano, rispetto a quelle di altri paesi coinvolti nello studio, meno attente alle tematiche di sostenibilità [tab. 2].

In particolare, non è percepita come importante la necessità di creare un prodotto sostenibile, di rendicontare le performance e di rispondere a bisogni sociali (EY 2017). Inoltre, il 50,8% delle aziende Italiane studiate ha investito in integrazione della sostenibilità aziendale, contro il 100% del campione internazionale (EY 2017).

²³ https://www.ey.com/it_it.

Tabella 2 Integrazione della sostenibilità nel business. Fonte: EY 2017

	Totale	Leader	Italia
Misurare e monitorare gli impatti ambientali, sociali ed economici del business	56,4%	68,3%	59,1%
Creare un prodotto sostenibile	38,3%	46,5%	28,5%
Adottare un Sistema di gestione sociale e ambientale	37,8%	52,1%	43,0%
Gestire in modo sostenibile la catena di fornitura	34,8%	43,7%	30,1%
Rispondere a bisogni sociali disattesi	12,0%	18,3%	9,3%
Rendicontare le performance finanziarie e non finanziarie	8,0%	16,9%	2,6%
Altro	3,6%	4,9%	4,7%
Non so	3,0%	0,0%	2,1%

Tra le attività che vengono svolte maggiormente, per migliorare l'integrazione ci sono (EY 2017):

1. definizione di politiche per ridurre l'impatto ambientale;
2. creazione di strategie di sostenibilità;
3. sviluppo di prodotti sostenibili;
4. diffusione di cultura sostenibile all'interno dell'azienda;
5. gestione della supply chain in maniera sostenibile;
6. coinvolgimento di tutti gli stakeholder;
7. definizione di una metodologia per valutare i risultati;
8. analisi dei temi chiave per il core business;
9. valutazione dell'impatto sociale;
10. analisi del ciclo di vita dei prodotti.

Per quanto riguarda il punto 10, è importante il ruolo della *circular economy*, ovvero un'economia in cui tutti (o quasi) gli scarti di produzione vengono reimpiegati dall'azienda in nuove attività produttive. È un tema di fondamentale importanza poiché, se il core business di un'azienda è basato sulla circular economy, la sostenibilità (ambientale in questo caso) diventa necessariamente un valore aziendale.²⁴ Lo studio di EY fa notare anche che la scelta di essere più sostenibi-

24 «Aligning the Circular Economy and Sustainable Development». ISPI. <https://www.ispionline.it/en/publication/aligning-circular-economy-and-sustainable-development-27778>.

le o meno da parte delle aziende è correlata alla percezione dei benefici ottenuti grazie a pratiche sostenibili.

Il 100% delle aziende internazionali esaminate dichiara che i benefici ottenuti dall'integrazione di pratiche sostenibili sono maggiori dei costi. La percentuale per lo stesso indicatore delle aziende Italiane è 43,4% (EY 2017).

Gli ostacoli principali che le aziende hanno dovuto affrontare nel processo di integrazione sono (EY 2017):

1. focalizzazione su risultati di breve termine;
3. mancanza di consapevolezza da parte del management; mancanza di competenze dello staff;
4. costi troppo alti;
5. mancanza di ritorno dagli investimenti;
6. mancanza di interesse da parte degli stakeholder;
7. mancanza di consenso sulle azioni da intraprendere;
8. complessità del processo;
9. mancanza di strumenti teorici utili.

Il 28,2% delle aziende internazionali ha dichiarato come ostacolo principale la presenza di altre priorità, contro il 48,7% delle aziende Italiane. Tuttavia, in linea con la media mondiale, il 62% delle aziende Italiane riterrebbe utile uno strumento dedicato per valutare il livello di integrazione della sostenibilità all'interno dell'azienda (EY 2017).

Bibliografia

- Aguilar-Fernández, M.; Otegi-Olaso, J.R. (2018). «Firm Size and the Business Model for Sustainable Innovation». *Sustainability*, 10, 4785. <https://doi.org/10.3390/su10124785>.
- Forni, A.; Malandra, M. (2020). *Investire nei megatrend del futuro*. Milano: HOEPLI.
- Greenwood, L.; Rosenbeck, J.; Scott, J. (2012) «The Role of the Environmental Manager in Advancing Environmental Sustainability and Social Responsibility in the Organization». *Journal of Environmental Sustainability*, 2(2), art. 5. <http://doi.org/10.14448/jes.02.0005>.
- Hörisch, J.; Johnson, M.P.; Schaltegger, S. (2015). «Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View». *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765-79. <https://doi.org/10.1002/bse.1844>.
- Jang, Y.J. (2016). «Top Managers' Environmental Values, Leadership, and Stakeholder Engagement in Promoting Environmental Sustainability in the Restaurant». *Graduate Theses and Dissertations*, art. 15940. <https://doi.org/10.31274/etd-180810-5567>.
- MacDonald, A.; Clarke, A.; Ordonez-Ponce, E.; Chai, Z.; Andreasen, J. (2020). «Sustainability Managers: The Job Roles and Competencies of Building Sustainable Cities and Communities». *Public Performance & Management Review*, 1413-44. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1803091>.
- Maffini Gomes, C. et al. (2015). «Management for Sustainability: An Analysis of the Key Practices According to the Business Size». *Ecological Indicators Journal*, 52, 116-27. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.11.012>.
- OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2002). *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. London; Sterling, VA: Earthscan Publications Ltd. <http://ir.harambeeuniversity.edu.et/bitstream/handle/123456789/639/Sustainable%20Development%20Strategies.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- PWC (2013). *Measuring and Managing Total Impact: A New Language for Business Decisions*. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf>.
- Sarriot, E.; Ricca, J.; Yourkavitch, J.; Ryan, L.; The Sustained Health Outcomes (SHOUT) Group. (2008). *Taking the Long View: A Practical Guide to Sustainability Planning and Measurement in Community-Oriented Health Programming*. Calverton, MD: Macro International Inc.
- UN (2019). *Strategy for Sustainability Management in the UN System 2020-2030*.
- UNEP Finance Initiative (2006). *Sustainability Management and Reporting*. https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/smr_benefits_dec2006_01.pdf.
- WEC (World Environment Center) (2019). *Practical Guide for Companies Developing a Sustainability Management System*.

