Quali sono i passi per integrare la sostenibilità in azienda?

Presentazione di un possibile macro-piano di lavoro che i responsabili della sostenibilità possono adottare e personalizzare a seconda delle specificità dell'impresa.

Da dove partire per integrare la sostenibilità nell'impresa? Qual è un possibile piano di lavoro? In quale sequenza devono essere realizzate le azioni? Queste sono alcune fra le domande che i responsabili della sostenibilità pongono ed alle quali proviamo a dare alcune risposte. In questo articolo presentiamo un possibile macro-piano di lavoro che può essere adottato a riferimento iniziale per poi essere personalizzato a seconda delle specificità dell'impresa.

Un piano di lavoro di integrazione della sostenibilità deve certamente contemplare almeno le seguenti azioni:

1. mappatura degli stakeholder
2. identificazione, validazione e prioritizzazione degli aspetti materiali
3. adozione politica di sostenibilità di impresa
4. redazione piano di transizione
5. rendicontazione di sostenibilità.



I portatori di interesse sono una componente chiave del processo di integrazione della sostenibilità in azienda.

1. Mappatura degli stakeholder

Gli stakeholder («portatori di interesse») dell'impresa, cioè i vari soggetti che a diverso titolo:

- hanno un interesse nelle attività e nell'andamento dell'azienda e/o
- possono essere impattati (positivamente o negativamente) dalle decisioni prese dall'azienda,

sono una componente chiave del processo di integrazione della sostenibilità. Attraverso le loro azioni i portatori di interesse possono incidere significativamente sul valore dell'azienda, così come le attività di impresa possono impattare in diversa misura sugli stakeholder. Il loro coinvolgimento nella strategia di sostenibilità di impresa è dunque tanto importante quanto inevitabile per assicurare la creazione di valore sostenibile di lungo termine condiviso con tutti gli stakeholder.

Per identificare i portatori di interesse l'impresa deve porsi le seguenti due domande:

- chi sono i soggetti che con le loro decisioni ed azioni impattano a diverso titolo sull'attività di impresa?
- chi sono i soggetti che sono impattati a diverso titolo dalle decisioni ed azioni intraprese dall'impresa?

Tali soggetti possono essere declinati per categorie, quali ad esempio: clienti, fornitori, dipendenti, comunità locali, pubblica amministrazione; e classificati in stakeholder “primari / interni” e “secondari / esterni”, dove tale distinzione non è tanto una gerarchia di importanza quanto una necessità di prioritizzazione che rileva ai fini della successiva stesura della matrice di materialità.

La mappatura degli stakeholder si realizza normalmente attraverso due fasi sequenziali e ravvicinate:

- *fase 1*: prima mappatura effettuata dal board e/o dal comitato di sostenibilità con l’eventuale coinvolgimento del management apicale;
- *fase 2*: validazione della prima mappatura ed eventuale integrazione attraverso il coinvolgimento delle altre funzioni aziendali.

La mappatura degli stakeholder implica la rilevazione delle loro aspettative e preoccupazioni in relazione alle questioni di sostenibilità, elementi che l’impresa prende ad input per l’elaborazione della successiva matrice di materialità.

Comprendere la materialità significa identificare le considerazioni di sostenibilità che sono rilevanti per il successo dell’azienda e per i propri stakeholder.

Iscriviti a Spotlight!

2. Identificazione, validazione e prioritizzazione degli aspetti materiali

Per l’impresa, comprendere la materialità significa identificare quali considerazioni di sostenibilità sono rilevanti per il successo dell’azienda e per i propri stakeholder. Per identificare gli aspetti materiali si inizia componendo una lista il più completa possibile di potenziali temi di sostenibilità che l’azienda ritiene rilevanti. Tale primo esercizio è svolto normalmente dagli stakeholder primari sopra identificati. Un elenco non esaustivo di tali temi può includere:

- soddisfazione del cliente
- valore e solidità dell’azienda
- benessere dei lavoratori
- tutela dell’ambiente
- integrità ed etica aziendale
- catena di fornitura sostenibile
- rispetto dei diritti umani
- relazioni con la comunità locale
- ricerca, sviluppo ed innovazione tecnologica.

È importante svolgere questo esercizio secondo il cosiddetto approccio di “doppia materialità” che si compone di due prospettive interconnesse:

- *materialità d’impatto (prospettiva “inside-out”)*: prospettiva che considera come le attività dell’organizzazione influenzano il mondo esterno, concentrandosi sugli impatti che l’azienda genera sull’ambiente, sulla società e sull’economia nel suo complesso;
- *materialità finanziaria (prospettiva “outside-in”)*: come i fattori di sostenibilità esterni (ambientali, sociali e di governance) influenzano la performance finanziaria dell’impresa e

dunque il valore dell'azienda nel tempo.

Una volta identificati i temi materiali, l'impresa procede a confrontarsi con gli stakeholder secondari al fine di validare / integrare i temi individuati ed assegnare loro una priorità. L'output di questo lavoro è la cosiddetta "matrice di materialità", strumento visivo che aiuta a rappresentare e comunicare i risultati dell'analisi di materialità:

- asse X: importanza per l'azienda
- asse Y: importanza per gli stakeholders

I temi vengono posizionati sulla matrice in base alla loro rilevanza, quelli che si trovano nel quadrante in alto a destra sono considerati i più materiali e dovrebbero essere al centro della strategia e della comunicazione di sostenibilità dell'azienda.

Con la politica di sostenibilità l'impresa dimostra il proprio impegno e responsabilità ad adottare pratiche sostenibili e responsabili.

3.Adozione politica di sostenibilità

La politica di sostenibilità è il documento strategico attraverso il quale l'azienda dimostra il proprio impegno e responsabilità verso pratiche sostenibili e responsabili. La politica di sostenibilità funge da riferimento e cardine centrale per tutte le altre politiche di impresa e consta generalmente almeno dei seguenti quattro pilastri:

- *pilastro ambientale*: include impegni per ridurre le emissioni di carbonio, migliorare l'efficienza energetica, gestire responsabilmente i rifiuti e promuovere l'uso di risorse rinnovabili. Ad esempio, potrebbe includere obiettivi come la transizione verso fonti di energia rinnovabile o l'implementazione di programmi di riciclaggio.
- *pilastro sociale*: riguarda il benessere dei dipendenti, le pratiche di lavoro eque, il coinvolgimento della comunità e la responsabilità sociale di impresa. Potrebbe includere iniziative come programmi di formazione per i dipendenti, partnership con organizzazioni non profit o promozione del volontariato aziendale.
- *pilastro di governance*: si concentra sulla sostenibilità finanziaria a lungo termine dell'azienda, includendo pratiche di governance responsabile, gestione del rischio e innovazione sostenibile.
- *pilastro economico*: declina come la strategia di sostenibilità debba assicurare il perseguimento del successo sostenibile generando impatto positivo sulle considerazioni di sostenibilità ed al contempo assicurando il mantenimento della competitività di impresa, il rafforzamento della resilienza e dunque l'incremento del valore di impresa.

4.Redazione piano di transizione

Se la politica di sostenibilità è il documento con cui l'impresa spiega cosa vuole fare, il piano di transizione è il documento operativo che delinea come l'azienda vuole attuare tale strategia e trasformare la propria organizzazione. Un piano di transizione efficace richiede un approccio olistico e a lungo termine, con impegni chiari, azioni concrete e un monitoraggio continuo dei progressi. Un piano di transizione deve coprire almeno i seguenti aspetti:

- target a breve, medio e lungo termine, ove possibile basati sulla scienza
- strategie e azioni specifiche per raggiungere questi obiettivi
- timeline per l'implementazione delle azioni
- metriche e indicatori per monitorare i progressi
- governance e responsabilità per l'attuazione del piano
- strategia di comunicazione e reporting.



Attraverso la rendicontazione l'impresa comunica periodicamente i progressi che ha compiuto rispetto al piano di transizione.

5.Rendicontazione di sostenibilità

Infine, la rendicontazione è lo strumento con il quale l'impresa comunica i progressi che ha compiuto rispetto ai target fissati dal piano di transizione, definiti in accordo con la politica di sostenibilità. Come sappiamo, la rendicontazione di sostenibilità può essere obbligatoria o volontaria:

- *rendicontazione obbligatoria*: richiesta per legge per determinate categorie di aziende, principalmente grandi imprese e PMI quotate, segue degli standard e formati specifici come definiti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dagli European Sustainability Reporting Standards (ESRS);
- *rendicontazione volontaria*: può essere adottata da qualunque soggetto non obbligato, offre maggiore flessibilità nella scelta dei temi da rendicontare e nel formato di presentazione e può utilizzare standard internazionali anche diversi dagli ESRS. Iniziare con una rendicontazione su base volontaria permette all'impresa di adottare un approccio graduale e progressivo alla rendicontazione di sostenibilità.

Iscriviti a Spotlight!

Data di creazione
05/12/2024