Fondazione Università Ca'Foscari

Confartigianato IMPRESE MARCA TREVIGIANA

L'implementazione della sostenibilità nella micro e piccola impresa artigiana

VADEMECUM

a cura del C4S - *Center For Sustainability*

Con il contributo di:

EBAV ENTE BILATERALE ARTIGIANATO VENETO ®

CAMERA DI COMMERCIO TREVISO - BELLUNO | DOLOMITI bellezza e impresa

Cos'è un'impresa sostenibile?

È quella che applica i principi dello sviluppo sostenibile all'interno della sua organizzazione attraverso specifici interventi nei settori ESG (ambiente, sociale e governance).

È un'impresa che ha fatto propria una visione di sostenibilità di lungo periodo e che cerca di identificare e gestire i suoi impatti negativi e i rischi associati coinvolgendo e comunicando i risultati alle parti interessate, soddisfando le necessità dei portatori di interesse del presente senza compromettere quelle del futuro.

Come si diventa un'impresa sostenibile?

Non esiste una sola ricetta per la sostenibilità, ogni impresa individua una sua unica e specifica strada. Il percorso da intraprendere deve rispettare alcuni passaggi, ma va inteso come continuamente iterabile in ottica di continuo miglioramento.
È una sfida da condividere, alla quale far partecipare molti attori, tutte le funzioni aziendali devono essere coinvolte.
Ci sono fasi di lavoro che prevedono attività di raccolta dati e di analisi dettagliata, ma anche fasi di discussione aperta in cui intraprendere scelte strategiche, talvolta rivoluzionarie del modello di business.
La condivisione del percorso con tutte le figure aziendali è talmente importante che si richiede che venga monitorata essa stessa, in quest'ottica la comunicazione di sostenibilità non è un punto di arrivo, ma un ingrediente fondamentale per l'implementazione dei principi ESG fin dal principio, in grado di favorire il processo di acquisizione di consapevolezza da parte di tutte le persone che ne fanno parte.

Perché diventare un'impresa sostenibile?

Le imprese che hanno implementato un approccio sostenibile hanno vantaggi competitivi in termini di utilizzo delle risorse e di reputazione, così come una maggiore capacità di risposta e di resistenza alle crisi (come numerosi studi condotti durante la pandemia da Covid-19 hanno evidenziato).
Le imprese sostenibili sono in grado di affrontare le sfide causate dall'eccessivo consumo di risorse naturali e dal cambiamento climatico in maniera più dinamica, hanno maggiore capacità di adattamento.
L'investimento in sostenibilità favorisce una garanzia di continuità per le attività che ne vengono interessate riducendo i rischi e aumentando la credibilità e la solvibilità dell'impresa. È un'occasione per implementare nuovi strumenti di governance aziendale con l'obiettivo di migliorare aspetti organizzativi e di gestione e aumentare così l'impatto delle scelte intraprese e dei cambiamenti da affrontare.

FASE 0 - Comprendere i principi della sostenibilità

dove raccolgo le informazioni?

La fase iniziale e più importante riguarda la costruzione di una cultura della sostenibilità condivisa in azienda e la comprensione dei processi che stanno alla base delle recenti iniziative legislative in merito.

Il mondo della sostenibilità è complesso e articolato, integra tre mondi che entrano in dialogo tra loro nella quotidianità della vita dell'impresa e definiscono la sua identità:

- **la tutela dell'ambiente (E - *Environment*)**
- **il benessere delle persone e la crescita continua (S - *Social*)**
- **la gestione delle responsabilità e dei ruoli (G - *Governance*)**

Operare verso l'implementazione della sostenibilità in azienda è un **lavoro di squadra**, richiede diverse competenze e nessuna di esse è sufficiente da sola. La regia delle attività può essere nelle mani del titolare e/o di una figura dedicata in azienda (anche a tempo parziale) che tiene le fila del lavoro di commercialista, consulente ambientale, responsabile del personale, …

Spesso nelle micro imprese molti incarichi sono in capo al/alla titolare, ma per raggiungere obiettivi concreti serve la partecipazione di tutti i collaboratori e di tutte le collaboratrici.
Tutte le figure infatti, se correttamente motivate, potranno condividere e sposare gli stessi principi e contribuire al raggiungimento di obiettivi chiari, ognuna per la sua parte di responsabilità.

A questo scopo potrebbe essere utile fare della formazione insieme per acquisire nuove conoscenze e chiarire tutti i concetti base della sostenibilità.

In questo senso è utile chiarire chi sono gli organi di riferimento dai quali attingere le più corrette e aggiornate informazioni:

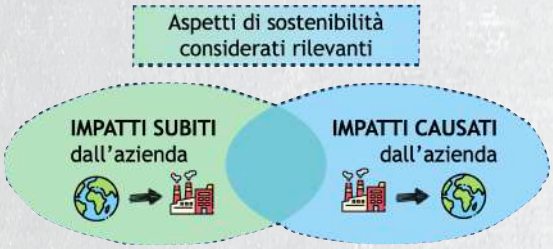
- **UE (Unione Europea)**- per direttive e iniziative specifiche in materia di sostenibilità
- **EFRAG - (*European Financial Reporting Advisory*)** - per tutte le iniziative che riguardano le metodiche e gli standard di rendicontazione di sostenibilità
- **OIC - Organismo Italiano di Contabilità** - per seguire contributo italiano alla stesura degli standard di rendicontazione

FASE 1 - Definire la situazione corrente

Dove penso di essere? A che punto sono?

Per iniziare ad agire è necessario stabilire quali siano gli aspetti prioritari su cui concentrare l'attenzione al fine di garantire uno sforzo in linea con la strategia aziendale e che possa assicurare maggiore continuità e crescita all'impresa.

Una volta compresi i principi della sostenibilità e come la loro integrazione stimoli una visione nuova delle attività economiche, è importante partire dalla propria realtà e analizzare quali impatti ambientali, sociali e di governance la interessano.



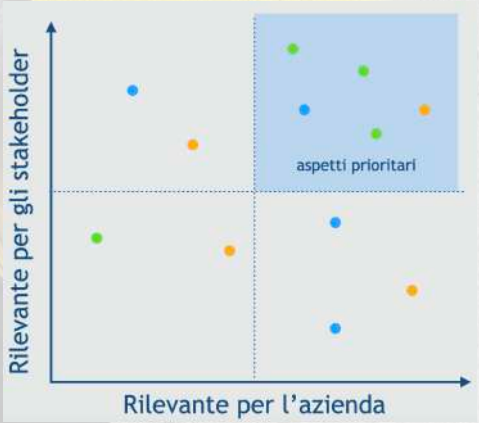
Si tratta di **impatti causati dalle attività aziendali**, ma anche di **impatti che l'azienda subisce** dal contesto esterno (clienti, fornitori, enti regolatori, …).

La metodica da utilizzare per questa valutazione è l'**analisi di doppia materialità** (o doppia rilevanza) che **per essere completa deve integrare il punto di vista dell'azienda e il punto di vista di quanti più portatori di interesse possibile**.

Il risultato che si ottiene è quello di capire quali aspetti di sostenibilità sono più rilevanti e quali i più strategici da considerare in maniera prioritaria per indagini successive o per intraprendere azioni di cambiamento.

Da questi aspetti si può cominciare l'analisi della realtà aziendale anche attraverso l'utilizzo di indicatori e metriche di valutazione (es. indicatori GRI).

Il confronto con i portatori di interesse aiuta a conoscere i diversi punti di vista e crea un terreno di dialogo comune che rafforza la motivazione nel perseguire scelte vantaggiose e che aiutino gli obiettivi di sostenibilità di tutta la filiera produttiva.



La costruzione della matrice di doppia materialità è anche uno strumento che aiuterà a definire quali aspetti saranno considerati per primi nel caso di un obbligo futuro di rendicontazione dell'azienda attraverso il bilancio di sostenibilità.

FASE 2 - Le priorità di domani

Quali sono gli obiettivi che ho scelto?

Identificare possibili obblighi futuri di rendicontazione e intraprendere azioni proattivamente può dare un importante vantaggio competitivo.

Gli obblighi di rendicontazione in ambito di sostenibilità che sono entrati in vigore a fine 2022 prevedono che, a partire dal 2024, tutte le imprese di grandi dimensioni e le piccole e medie imprese quotate dovranno rendicontare le informazioni di sostenibilità secondo nuovi criteri e contenuti. Tali obblighi potrebbero non interessare direttamente nessuna delle imprese artigiane nel breve periodo, ma stanno sicuramente coinvolgendo altri soggetti della filiera di riferimento.

A partire dai risultati ottenuti dall'analisi di materialità è possibile stabilire delle priorità di intervento e immaginare scenari futuri che possano orientare le scelte da intraprendere e condividere con i portatori di interesse.

Anche la valutazione delle normative e degli standard di qualità e prestazione che stanno prendendo piede nei mercati di riferimento può fornire altrettanti elementi per favorire azioni anticipatorie (es. acquisizione di certificazioni, aggiornamenti impiantistici, …)

In questa fase di valutazione, attività quali l'osservazione del punto di vista sulla sostenibilità dei clienti e la consultazione dei bilanci di sostenibilità di membri strategici della propria filiera è di supporto per anticipare le iniziative di adattamento agli scenari futuri e comprendere il proprio ruolo strategico nel mercato di oggi e di domani.

Gli obiettivi di sostenibilità di ciascuna realtà devono essere orientati al quadro più ampio dei 17 obiettivi e 149 sotto-target che le Nazioni Unite hanno individuato per garantire uno sviluppo sostenibile e che stanno orientando tutte le politiche europee.

FASE 3 - Identificare gli interventi
Cosa voglio fare? Cosa mi viene richiesto di fare?

Comprendere la distanza tra il livello di sostenibilità di oggi e quello individuato nella visione futura aiuta a individuare il percorso più adatto da intraprendere.

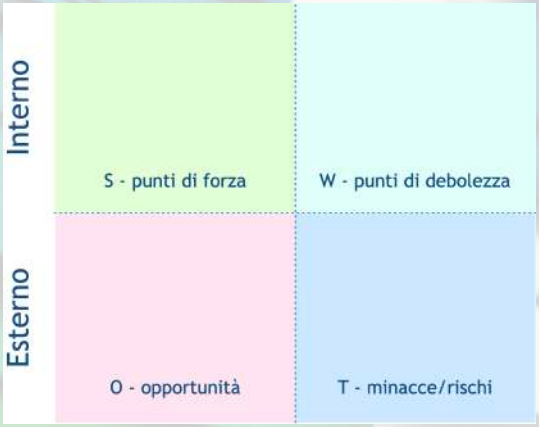
L'esercizio di ricostruzione delle tappe intermedie tra la visione futura e la situazione attuale (definito *backcasting*) è uno sforzo necessario e utile per identificare i rapporti di causa-conseguenza e calibrare nel tempo gli impegni da assumersi, in altre parole è utile chiedersi: quali passi devo compiere per raggiungere l'obiettivo?

Partire dalla valutazione della situazione corrente è senza dubbio un buon inizio, esistono molti strumenti utili per descrivere e misurare le prestazioni di sostenibilità: dai questionari ESG, alle valutazioni più specifiche su singoli aspetti legati al prodotto, al processo o all'intera organizzazione (come l'impronta di carbonio - *Carbon Footprint*).

Anche molte iniziative di certificazione volontaria (es. ISO 14001) sono un buon punto di partenza e hanno dimostrato di essere strumenti molto efficaci anche per implementare nel tempo la sostenibilità con ricadute positive non solo sugli aspetti ambientali, ma anche sociali ed economici.

Gli sforzi devono essere orientati in maniera coerente con i risultati dell'analisi di materialità e al quadro di riferimento normativo e di tendenza generale osservata nella propria filiera di riferimento.

Per individuare lo strumento e/o la metodologia più adatto/a per raggiungere un determinato obiettivo può essere necessario uno studio di fattibilità che identifichi eventuali passaggi intermedi necessari e permetta di valutare costi e benefici degli investimenti previsti.
Questa valutazione può essere portata a termine efficacemente utilizzando strumenti di semplice applicazione come l'analisi SWOT che può aiutare a focalizzare punti di forza, punti di debolezza, opportunità e rischi legati alle iniziative che si vogliono intraprendere.



Il percorso va stabilito anche a partire dal confronto tra le figure aziendali coinvolte e con gli stakeholder chiave.

FASE 4 - Misurare i progressi

Come misurare le mie prestazioni?

Misurare i progressi significa aver individuato aspetti chiave e metriche di misura affidabili, in grado di dare conto e adeguata descrizione nel tempo dei risultati ottenuti.

Identificare aspetti da monitorare per la valutazione delle performance ambientali di sostenibilità è un'attività strategicamente molto rilevante per poter effettivamente tracciare e monitorare nel tempo i propri progressi.

A questo scopo sono disponibili numerosi metodi di valutazione della sostenibilità che sono stati codificati da alcune importanti società internazionali come GRI (*Global Reporting Iniziative*) e SASB (*Sustainability Accounting Standard Board*).

A livello europeo, l'organo consultivo per la rendicontazione finanziaria (EFRAG) ha recentemente suggerito i nuovi standard da utilizzare che sono stati già adottati dall'Unione Europea con l'emanazione della recente Direttiva, essi stanno progressivamente venendo integrati con indicatori e metriche di valutazione che dovranno essere utilizzati dalle imprese presenti nel territorio dell'Unione.

Gli obblighi di rendicontazione prevedono che alcuni aspetti debbano necessariamente essere rendiconti da tutte le imprese, mentre altri debbano essere considerati a seconda del settore di riferimento e dei risultati dell'analisi di materialità.
Il cambiamento climatico è considerata un'emergenza globale di grave entità e gli impatti (piccoli o grandi, positivi o negativi) che le imprese possono causare in questo senso dovranno essere necessariamente monitorati da tutte.

Gli indicatori di prestazione utilizzati vengono normalmente denominati KPI (Key Performance Indicators) e sono per lo più di natura quantitativa, derivano quindi da un calcolo e sono più utili per essere confrontati con altre realtà.

Gli strumenti più comuni per la misurazione delle metriche ambientali sono l'analisi dell'impronta di carbonio (CF - *Carbon Footprint*) e l'analisi del ciclo di vita (LCA - *Life Cicle Assessment*) di prodotto e di processo.

FASE 5 - Comunicare e riportare

Cosa, come e quando comunicare?

Il bilancio di sostenibilità è uno strumento in grado di accompagnare l'impresa, di fornire metodi di misura e di attivare processi di condivisione interna ed esterna delle iniziative di sostenibilità.

La comunicazione di sostenibilità non segue i principi del marketing tradizionale perché non persegue gli stessi obiettivi. Al contrario, è al contempo motore e risultato del processo di transizione sostenibile.
La comunicazione deve permeare tutto il processo di implementazione della sostenibilità in azienda: è utile per coinvolgere efficacemente tutte le figure aziendali e creare un terreno di conoscenze e consapevolezza comune, ma è anche una ricaduta obbligatoria per la divulgazione delle iniziative intraprese.

Il rendere conto a tutti i portatori di interesse è un aspetto fondamentale della sostenibilità che deve necessariamente realizzarsi in uno spirito di trasparenza e responsabilità che è connaturato a queste iniziative e che prevede un coinvolgimento continuo e costante di figure diverse per ruoli e responsabilità, ma anche per linguaggio, conoscenze e priorità.
Per questo la comunicazione può essere strumento utile per trasmettere il PURPOSE aziendale a tutti coloro che dovranno collaborare alla sua realizzazione.

Il **PURPOSE** è l'idea dinamica che si ha di ogni singola impresa e del suo senso di esistere e che necessariamente emerge in considerazione di tutti coloro hanno interesse che l'azienda abbia successo: gli stakeholder. Se viene definito solo in funzione di una categoria di stakeholder non è un vero PURPOSE, poiché esso è invece molto democratico, deve bilanciare contrapposte esigenze di soggetti che hanno finalità e orientamenti diversi con l'obiettivo di mettere insieme tante istanze, di bilanciarle e di governarle e quindi di esercitare la governance in un processo faticoso, ma potenzialmente molto soddisfacente di democrazia.

Il **bilancio di sostenibilità** raccoglie elementi di descrizione aziendale e riporta annualmente una fotografia della realtà in confronto con i dati storici e consente di monitorare i cambiamenti. È uno strumento che può guidare tutto il processo di implementazione della sostenibilità, dalle prime fasi di definizione della situazione corrente al monitoraggio dei progressi ottenuti.

La comunicazione di sostenibilità progredisce nel tempo, ma va praticata da subito e utilizzata come mezzo per veicolare obiettivi da perseguire, ma anche impegni già intrapresi ed entra in gioco come strumento di testimonianza trasparente dei risultati raggiunti solo quando essi sono stati effettivamente conseguiti.