

## CERTIFICAZIONE

# Creare valore attraverso la gestione ambientale

M. Granchi, R. Granchi

*In questi ultimi anni si sta assistendo ad un cambiamento molto importante che porta a dare meno peso al profitto piuttosto che alla creazione di valore. La massimizzazione dei risultati dell'impresa a beneficio di tutti gli interlocutori sociali implica il passaggio dalla nozione tradizionale di valore prodotto per gli shareholders a quella di valore sostenibile per l'ambiente sociale. Con il termine "sostenibile" si intende "lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità". Da un lato, le imprese sono chiamate ad attuare politiche e strategie sostenibili; dall'altro, gli interlocutori sociali chiedono di essere messi a conoscenza di tali politiche e dei risultati ottenuti. Il problema che devono poi affrontare le imprese è relativo alle metodologie necessarie per comunicare correttamente questo loro impegno nei confronti dell'ambiente e, più in generale, del sociale.*

*Il bilancio d'esercizio non è un documento idoneo a comunicare tale impegno, dovranno pertanto essere utilizzati strumenti nuovi e più adatti quali, per esempio, i bilanci ambientali o sociali che sono documenti informativi, comunicativi e riasuntivi dell'impegno e delle attività intraprese.*

*Il bilancio sociale non è solo un documento di sintesi e di comunicazione dei risultati a livello sociale, ma è anche un punto di partenza per la definizione dei valori che l'impresa intende perseguire per il futuro: valori comportamentali, valori sociali, valori etici e, spesso, anche valori propriamente umanitari e solidaristici. È lo strumento attraverso il quale l'impresa descrive, commenta e riporta il proprio comportamento orientato allo sviluppo sostenibile e con il quale si dà visibilità alle attività responsabili dell'impresa ed alla necessità di informazione e trasparenza verso gli interlocutori sociali. In tal senso il bilancio sociale può essere utilizzato nella creazione di valore sostenibile.*

### **SOSTENIBILITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE**

Il concetto di sostenibilità si basa sulla definizione della Commissione Brundtland delle Nazioni Unite del 1987 in base alla quale "Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente la soddisfazione dei bisogni economici, ambientali e sociali delle attuali generazioni senza compromettere lo sviluppo delle generazioni future". Significa essenzialmente contribuire volontariamente alla tutela dell'ambiente, integrando l'impe-

gno ecologico nelle attività aziendali e nei rapporti con tutte le parti interessate. Tale impegno si estrinseca attraverso il tentativo di mantenere l'impatto ambientale delle attività d'impresa all'interno delle capacità di carico del sistema in cui essa opera. Più in generale e in modo più esteso, la responsabilità sociale d'impresa si definisce come un comportamento trasparente basato su valori etici e sul rispetto dei collaboratori, della società e dell'ambiente. Questo concetto si fonda, cioè, sulla consapevolezza che non c'è antitesi tra lungimiranza economica e responsabilità sociale, ma una loro coniugazione può dare risultati molto positivi.

L'eticità ambientale di impresa si estrinseca attraverso:

- il rispetto delle leggi;
- il rispetto dell'ambiente attraverso: la gestione dell'utilizzo delle risorse naturali, sistemi di riciclaggio e investendo in progetti di tutela e di miglioramento dell'ambiente.

È importante sottolineare un fatto sostanziale e cioè che l'etica dei singoli individui che partecipano alla vita di un'impresa non determina necessariamente la responsabilità sociale di questa ultima. Ecco perché la comunicazione diventa un elemento centrale.

## GESTIONE AMBIENTALE E VANTAGGIO COMPETITIVO

Un comportamento socialmente/ambientalmente responsabile può contribuire a:

- creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali, in cui gli individui si sentano maggiormente coinvolti e consapevoli del proprio ruolo;
- rafforzare il rapporto di fiducia e lealtà con i clienti;
- rappresentare un elemento di differenziazione nei confronti dei competitor;
- migliorare la relazione con gli istituti di credito facilitando l'accesso alle fonti di finanziamento.

L'attuazione di un sistema di gestione per l'ambiente consente di:

- definire con chiarezza obiettivi e valori;
- comunicare gli obiettivi e fornire elementi di misurazione oggettiva dei risultati raggiunti.

Il risultato principale che si ottiene attraverso un forte impegno ambientale è il rafforzamento dell'immagine e della reputazione dell'impresa, da cui deriva un vantaggio competitivo duraturo.

Infatti, una buona gestione strategica ambientale permette di prevenire o limitare le pratiche inquinanti, quindi di evitare coinvolgimenti in scandali (per esempio per danni provocati all'ambiente, per non accorta gestione dei rifiuti di produzione o per mancato rispetto di normative) che possono causare gravi e duraturi danni d'immagine. Inoltre, una efficiente gestione

ambientale consente anche di ottimizzare l'utilizzo delle risorse (materie prime ed energia) e di ottenere un significativo contenimento dei costi. Nell'ottica della creazione di valore è necessario riconoscere che un'impresa apparentemente di successo, che sta massimizzando il valore per gli shareholders, non coincide necessariamente con un'impresa che crea valore. È infatti ormai riconosciuto che l'impresa crea valore quando orienta la propria gestione verso l'obiettivo della sostenibilità. Sono infatti le risorse immateriali/intangibili che rappresentano i principali driver per la creazione di valore. In particolare, le risorse immateriali/intangibili possono essere suddivise in due categorie:

- *know-how*;
- consenso che l'impresa riesce ad ottenere dagli *stakeholders* di riferimento sulla base della propria proposta progettuale.

L'impresa sostenibile, dunque, perseguendo in maniera contestuale obiettivi di ordine economico, sociale e ambientale, accresce le proprie risorse immateriali/intangibili che supportano i processi di creazione del valore. La ricchezza così generata viene definita "*stakeholder value*" e consente di remunerare tutte le parti interessate che a loro volta sono portatrici di risorse. La sostenibilità diviene, quindi, l'obiettivo strategico a cui devono tendere le imprese se vogliono realizzare uno sviluppo economico di lungo periodo.

## L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE

Nell'ambito della comunicazione ambientale il concetto di tra-

sparenza è una condizione necessaria alla quale le imprese devono adeguarsi. Molti sono gli strumenti di comunicazione (istituzionale e non) adottati dalle imprese, ma sono necessari sempre più interventi integrati di comunicazione che colmino quel *gap* informativo esistente tra le aspettative del mercato e le informazioni fornite.

Alcuni modelli di informazione più o meno standardizzati a disposizione delle aziende per comunicare il proprio impegno ambientale sono rappresentati da:

- linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" del Global Reporting Initiative;
- linee guida europee per il bilancio ambientale e sociale;
- rapporti ambientali (EMAS II).

È possibile, inoltre, comunicare il proprio impegno ambientale attraverso la quotazione in borsa. Si ricordano in tal senso tre indici:

- il *Dow Jones Sustainability Index* (Borsa di New York);
- *Ftse 4Good e Ethical index euro* (in Europa).

Con il bilancio sociale si raggiungono contemporaneamente gli obiettivi di:

- esprimere in modo coerente i valori e la cultura d'impresa;
- far emergere e tentare di soddisfare le aspettative legittime dei diversi interlocutori.

La corretta gestione dell'intero processo di comunicazione conduce pertanto al miglioramento della reputazione e dell'immagine aziendale e, di conseguenza, alla creazione di valore sostenibile d'impresa.

Il bilancio sociale assume pertanto la duplice valenza di essere un efficace strumento per informare sulla politica aziendale in tema di valorizzazione e di salvaguardia delle risorse umane, naturali e sociali, consentendo di giudicare la responsabilità sociale dell'impresa, e per promuovere un'immagine della gestione aziendale che ottenga il consenso della collettività e consenta di generare la reputazione che, a sua volta, è l'elemento base per la generazione di fiducia del pubblico verso l'impresa.

Comunicare il raggiungimento degli obiettivi ambientali permette di:

- rafforzare la reputazione;
- aumentare la fiducia nel management;
- migliorare il controllo dei rischi verso gli stakeholder;
- aumentare il senso di appartenenza del personale;
- attrarre il capitale umano qualificato;
- aumentare il consenso e la legittimazione ad operare nel proprio business;
- aumentare la *stakeholder satisfaction*;
- fidelizzare la clientela e attrarre nuovi clienti.

La comunicazione di responsabilità sociale si basa su alcuni strumenti diversi fra loro che hanno, però, scopi simili:

- informare le "parti interessate" (dipendenti, fornitori, consumatori, Comunità locali, Enti pubblici, media e "opinione pubblica" in generale) sull'attività dell'impresa o dell'organizzazione;
- comunicare l'attenzione che l'azienda riserva all'ambiente, alla creazione di sviluppo sociale per la propria comunità;

- instaurare un processo di dialogo che permetta ai portatori di interesse di comunicare con l'azienda, ricevendo risposte alle varie domande;
- creare processi di partecipazione e collaborazione sul territorio;
- contribuire a migliorare la gestione dell'azienda e il suo rapporto con l'intera filiera produttiva.

Dal punto di vista editoriale un bilancio ambientale è solitamente pubblicato con cadenza annuale ed è contraddistinto da due caratteristiche principali: la regolarità di aggiornamento; la capacità di raggiungere un numero adeguato di portatori di interesse.

## LE RICHIESTE DEL MERCATO

Le imprese sono soggette alla pressione esercitata dalla società civile che chiede loro, con sempre maggior forza, di render conto delle proprie azioni. Iniziative di boicottaggio da parte di consumatori, azioni organizzate da parte di gruppi di cittadini o di intere Comunità locali, azioni di protesta da parte di organizzazioni non governative (come GreenPeace o Amnesty International) e di movimenti collettivi come quelli ambientalisti, campagne di stampa che divengono particolarmente estese e virulente in occasione di catastrofi naturali o di clamorose violazioni di diritti umani, sono tutte espressioni di una "voce" sempre più forte della società civile che produce effetti in grado di influenzare le decisioni manageriali.

Si può pertanto parlare di valore ambientale e soprattutto di *disvalore* ambientale perché ciò che è visibile sono i danni causati all'ambiente e i problemi legati alla reputazione.

Caso tipico al riguardo è quello della americana Nike che ha sviluppato il proprio documento di contabilità sociale per far fronte a critiche concernenti le diseconomie esterne e i costi sociali derivanti dai processi di produzione.

## GESTIONE AMBIENTALE E ECOEFFICIENZA

In tutto il mondo industrializzato le imprese stanno introducendo nella loro organizzazione un Sistema di Gestione per l'Ambiente (SGA) per gestire con maggiore efficienza e sistematicità i problemi e le opportunità in campo ambientale. L'integrazione della gestione ambientale nella gestione complessiva dell'azienda è un punto fondamentale, in quanto l'ambiente è uno dei numerosi problemi esterni che impattano sulle imprese.

Il Sistema di Gestione Ambientale sta per assumere quindi un ruolo centrale nelle organizzazioni, non solo come strumento gestionale di complessità ambientali e di sicurezza interne ed esterne all'attività dell'impresa, ma anche come mezzo per trasformare i vincoli ambientali in opportunità di business, per ridurre i costi e risparmiare risorse, e per affrontare la concorrenza.

Ed è prevedibile che non avranno vita facile quelle aziende che avranno deciso di dare una risposta diversa alla sfida ambientale: cioè fare poco o

nulla con una visione puramente passiva, con risposte caso per caso quando il problema si presenta. Accontentarsi di prendere posizioni non proattive sul fronte ambientale può risultare una visione miope di breve periodo, se non addirittura dannosa, per lo sviluppo del business dell'impresa, specie quando la concorrenza si fa più agguerrita.

La certificazione ambientale si tradurrà per l'impresa in una riduzione del rischio ambientale, migliorando la conformità con le regolamentazioni e migliorando sostanzialmente la performance ambientale, sia in termini finanziari, sia in termini operativi. In altre parole, la certificazione ambientale è la strada maestra per l'eco-efficienza, cioè per l'eccellenza del business collegato ad una gestione appropriata dell'ambiente e alle preoccupazioni per il degrado ambientale e i bisogni delle generazioni future. Inoltre l'eco-efficienza sta sempre più diventando anche la molla della competitività.

E questo perché:

- i clienti chiedono prodotti più sicuri ed eco-compatibili;
- le istituzioni finanziarie sono più disponibili nei confronti delle società che prevengono l'inquinamento;
- le compagnie di assicurazione sono più flessibili con le società a minore rischio ambientale;
- nuovi strumenti di incentivazione sono e sempre più saranno previsti per le aziende più "verdi".

Il trend dimostra che gli investimenti in eco-efficienza aiuteranno la redditività delle imprese e che si può combinare l'ottimizzazione dei costi e il

miglioramento della performance ambientale.

Nella gestione delle attività industriali, eco-efficienza significa anche passare dal puro rispetto delle leggi ad una impostazione più orientata ad operare sui problemi (implementazione di nuovi schemi di gestione ambientale: eco-audit per i siti produttivi, ecolabel per i prodotti, certificazione ambientale ed integrazione della qualità con la sicurezza e l'ambiente).

## IL RUOLO DELLA NORMATIVA

Sono la stessa normativa nazionale e comunitaria che già indicano chiaramente che il sistema di gestione ambientale è lo strumento che verrà richiesto alle aziende.

Il crescente corpo legislativo nazionale e comunitario sempre più detta prescrizioni che attengono non solo alla operatività degli impianti, ma all'organizzazione aziendale, all'informazione del pubblico, al *reporting* ambientale e alla responsabilizzazione.

La legislazione, infatti, non si limita più, come nel passato, al controllo delle singole fonti di inquinamento, ma richiede o sta per richiedere con sanzioni sempre più elevate:

- politiche scritte per l'ambiente e la sicurezza;
- sistemi organizzativi di gestione per l'ambiente e la sicurezza;
- controllo delle prestazioni ambientali;
- comunicazione dei risultati conseguiti.

## COSTO O VALORE

Spesso la protezione dell'ambiente è vista come un mero

fattore di costo. Sicuramente la politica ambientale ha come immediata conseguenza quella di accrescere l'onere finanziario a carico delle imprese ma, ragionando in prospettiva, questi costi si trasformano in investimenti (caratterizzati cioè da un ritorno economico).

Senza questi investimenti si rischierebbe di minare pesantemente le basi vitali ed economiche della società.

Inoltre, i risanamenti che sarebbe necessario operare in seguito costerebbero decisamente di più delle possibili misure preventive.

Esempio di ciò è rappresentato in modo esemplare dal problema dei siti contaminati.

Decenni di uso indiscriminato di sostanze inquinanti hanno lasciato tracce indelebili nel sottosuolo. Intervenire a posteriori viene, cioè, a costare molto di più di quanto sarebbe costato all'epoca la messa a punto di metodi di smaltimento eco-sostenibili.

Già oggi la normativa nazionale ed europea va in questa direzione responsabilizzando, per esempio, i produttori circa il trattamento del fine vita dei prodotti che essi stessi immettono sul mercato.

È chiesto cioè alle aziende di internalizzare quei costi che fino ad oggi hanno gravato, e per certi versi continueranno a gravare, sulla società.

In futuro, chi inquina pagherà di più e andrà così ad alleggerire l'onere a carico della società.

*Massimo Granchi,  
Roberto Granchi  
mtm consulting S.r.l.,  
Monza (MI)  
Internet: [www.emtem.com](http://www.emtem.com)*