

## Prefazione

Le sfide globali ambientali e sociali – come il cambiamento climatico, la scarsità delle risorse e il massiccio degrado dell’ecosistema, i diritti umani – richiedono una rapida trasformazione della nostra economia e sono diventate questioni strategiche per le organizzazioni imprenditoriali di tutto il mondo. Queste sfide globali stanno modificando l’arena politica, sociale e competitiva, influenzando le attività commerciali, ma creando anche nuove opportunità di mercato. Manager e leader aziendali devono ripensare al modo in cui fanno affari per riallinearsi fundamentalmente ai confini del pianeta e ridurre l’impronta aziendale. Ciò richiede l’integrazione della sostenibilità nel processo di formulazione della strategia e l’implementazione di modelli di business innovativi e pratiche operative lungo l’intera catena del valore. In altre parole, tutte le aziende sono chiamate ad aderire a principi di sostenibilità, garantendo così valore per la comunità e riducendo la propria impronta ambientale. Affrontare il bisogno di sostenibilità trasformativa richiede la capacità di promuovere una profonda trasformazione delle imprese, che a loro volta si basa sulla capacità di integrare la sostenibilità nell’organizzazione grazie a diverse abilità e competenze, da quelle tecnologiche a quelle legate alle scienze sociali. L’integrazione della sostenibilità nell’organizzazione è un percorso che richiede il passaggio da un approccio di conformità a uno trasformativo. Ciò include cambiamenti nella governance, nella strategia, nell’organizzazione, nel modello di business, nei processi di innovazione, nelle tecnologie e così via. Un approccio trasformativo significa abbrac-

ciare la trasformazione per creare un impatto positivo e rigenerativo e un valore condiviso con una prospettiva a lungo termine. Coerentemente, la strategia è organizzata attorno allo scopo sociale e mira a rispondere alle sfide ambientali e sociali. Attraverso questo approccio le aziende adottano nuovi modelli di business che contribuiscono a generare un impatto positivo anziché sottrarsi alla natura e alla società, con un focus sull'intera catena del valore e sullo sviluppo di giuste partnership e collaborazioni. In estrema sintesi, la sostenibilità trasformativa è una delle principali sfide che le aziende devono affrontare nel mondo di oggi. Desideriamo porre la questione della sostenibilità al centro nel contesto di una nuova visione del capitalismo, di un capitalismo per il futuro che ci piace chiamare «capitalismo sostenibile».

Quindi ora, la vera sfida è valorizzare e sfruttare il patrimonio di risorse materiali e immateriali per ottenere un mondo più sostenibile, inclusivo e digitale e, di conseguenza, per costruire una società migliore. In tale prospettiva, anche gli obiettivi a lungo termine dell'impresa e il suo finalismo devono essere totalmente rimodellati. Questa è la sostenibilità che conta!

La sostenibilità è dunque una sfida globale che richiede un forte impegno per il cambiamento da parte di istituzioni, società civile e imprese di tutte le dimensioni. L'industria, i servizi e le aziende energetiche saranno sempre più coinvolte in tale trasformazione e obbligate a riconsiderare sia i propri modelli di business sia il proprio ruolo nella società. È indubbia la rilevanza attribuita oggi alla sostenibilità nel rilancio, anche sul piano competitivo, delle economie nazionali (si pensi per esempio al PNNR).

Complessivamente, le spinte derivanti da nuove policy relative ad ambiente, energia, sviluppo digitale e sociale, insieme all'aumento dell'attenzione dei consumatori e alle pressioni della comunità della finanza e degli altri portatori d'interesse, muovono le imprese a ripensare i modelli attuali e a realizzare nuovi modelli di business. Tale mutamento non aiuta solamente le imprese a prosperare e crescere, ma genera valore a lungo termine a beneficio di tutti i portatori d'interesse e delle generazioni future.

Nel contesto attuale per le imprese adottare modelli di business sostenibili non è più una scelta, ma un requisito necessario per ri-

manere competitive sul mercato. E ciò non vale solo per le grandi imprese quotate, ma anche per le PMI, spesso in ritardo rispetto a tali esigenze inderogabili. Il mondo sta cambiando in una direzione nella quale la PMI sarà valutata sulla capacità di essere pronta al futuro e non più sulla base dei risultati ottenuti che per definizione rappresentano il passato.

La sostenibilità, definita come nuovo modello manageriale basato sulla valorizzazione delle relazioni e sulla capacità dell'impresa di integrare strategicamente questioni sociali e ambientali, in estrema sintesi, ha un rilievo crescente quale approccio innovativo al successo di tutte le imprese.

In tale contesto globale che impone scelte capaci di creare valore, ma anche di rinnovare velocemente le condizioni di crescita per mantenere il vantaggio competitivo, l'impresa è chiamata a perseguire contemporaneamente tre obiettivi differenti: una *governance* in grado di garantire il raggiungimento dei risultati di business previsti dal management, obiettivi di *equità sociale* finalizzati al benessere delle persone, una gestione efficiente delle *risorse naturali* e non, siano esse materiali o intangibili. Nell'integrazione di queste tre dimensioni con i risultati economici si sostanzia il concetto di sostenibilità d'impresa, che vede la dimensione ambientale e quella etico-sociale andare di pari passo con le esigenze economiche di sviluppo competitivo e imprenditoriale. La gestione sostenibile progressivamente sta diventando l'imperativo che si è imposto all'attenzione di imprese e governi, portando a un ripensamento e riesame della natura, delle attività e delle modalità di conduzione del business di numerose aziende e di interi settori.

Per le imprese sostenibili o ESG (Environmental, Social e Governance) – la sigla utilizzata dagli investitori per valutare il comportamento sostenibile delle aziende e per determinare la performance finanziaria futura delle imprese – quindi, non deve significare solo rispetto delle regole e di alcune linee guida, ma gettare le basi che determineranno i risultati finanziari futuri dell'azienda, come detto.

La sostenibilità aziendale è il risultato del progressivo riconoscimento, da parte dell'impresa stessa, della necessità di aprirsi al dialogo, alla cooperazione, al fine di creare valore sostenibile e orientarsi al lungo periodo. In tale quadro, diviene fondamentale

identificare le leve chiave per aumentare la sostenibilità delle imprese e per comprenderne il loro impegno reale.

È sempre più evidente poi che la transizione verso modelli più orientati alla sostenibilità dovrebbe prendere in considerazione non solo le sfide ambientali, ma anche quelle sociali, nell'ambito di una transizione «giusta». In tale processo di trasformazione, le tecnologie sono un fattore abilitante fondamentale: per raggiungere risultati significativi, la tecnologia deve essere guidata da un processo di innovazione che parte dalla «mission» e «vision» ovvero da un «purpose», dagli obiettivi e prende in considerazione tutte le variabili che caratterizzano il modello di business e i processi aziendali. Questi tre elementi (cambiamenti ambientali, sociali e tecnologie abilitanti) sono essenziali per dare forma a un approccio alla sostenibilità che preveda una trasformazione evolutiva che possiamo definire «Transformative Sustainability» o «Sustainability 4.0».

Le PMI costituiscono un pilastro dell'economia europea e delle catene globali del valore e, per tal motivo, giocano un ruolo fondamentale nella sfida verso la transizione alla sostenibilità. Senza il loro pieno coinvolgimento, infatti, la transizione semplicemente non si verificherebbe. D'altra parte, per le PMI tale sfida rappresenta un'incredibile opportunità per acquisire o consolidare il proprio vantaggio competitivo, non solo per la spinta innovativa che un approccio sostenibile produce, ma anche per garantirsi l'accesso a supply chain certificate, migliori condizioni di finanziamento, partnership strategiche con enti pubblici e privati.

Ne deriva, dunque, la necessità, non solamente per le grandi imprese, ma anche per le PMI e le imprese familiari di avviare un vero processo di cambiamento capace di coinvolgere il business, la governance e le strategie aziendali. Questo nell'obiettivo di perseguire quel «successo sostenibile» che rappresenta ormai il principio di riferimento del «nuovo codice di corporate governance» per le società quotate e che si ritiene possa diventare assai presto un orientamento dominante anche nelle società non quotate di dimensione e complessità minori (per esempio della filiera della grande impresa) per il futuro delle imprese sostenibili.

Infine, stando alle proiezioni dell'UE, la trasformazione dei business in chiave sostenibile dovrebbe generare a livello mondiale op-

portunità economiche per un valore di 12 trilioni di dollari e creare 380 milioni di posti di lavoro entro il 2030, di questi ultimi più del 50 per cento dei quali situati nei Paesi in via di sviluppo.

In virtù della sfida a cui le PMI sono chiamate nell'immediato futuro, il presente testo che raccoglie numerosi e differenti contributi si è posto l'obiettivo di analizzare l'approccio delle PMI alla sostenibilità, analizzandone criticità e driver di successo: al ruolo dei business leader all'integrazione di filiera, dal PNRR alla disclosure non finanziaria, dalla green taxation alla valutazione del merito creditizio, dalla blockchain al clima e all'energia, dalle B Corp alle Società Benefit, sono solo alcune delle parole chiave del nuovo vocabolario della PMI del futuro.

*Francesco Perrini*