

La sfida della sostenibilità: non una moda, ma un valore

Le norme ambientali, sociali e di governance, nuove, talvolta stringenti e in continuo mutamento, comportano molto lavoro e talvolta ingenti costi per le imprese. Ma la fatica di adattarsi a queste leggi porta con sé soluzioni innovative e una grande ricchezza umana.

di Francesca Covini



«Quando ho dovuto scegliere i nostri valori target nel bilancio di sostenibilità – racconta dal palco del Finance Director Forum dello scorso settembre Alessandro Canzoni, CFO del gruppo industriale De Sanctis – mi sono fatto il segno della croce. Ho sperato che fossero davvero raggiungibili». Era quattro anni fa, quando ha ricevuto l’incarico di impostare il modello di ESG dell’azienda e di redigerne il bilancio di sostenibilità. I suoi superiori – racconta – si sono rivolti a lui perché risolvesse un problema: come si diventa sostenibili mantenendo invariato il profitto? O meglio, come si rende la sostenibilità profittevole? Era sì necessario adattarsi all’ESG, ma lo era altrettanto che tutti i cantieri dell’impresa riuscissero a proseguire. Per un Chief Financial Officer, anche se di grande esperienza, questo era un territorio inesplorato. «A quel punto, davanti a quel compito – spiega Canzoni – ho studiato. Sono professore di economia all’università, ma in questo caso mi sono messo dall’altra parte della cattedra. Poi, semplicemente, ci ho provato: anche se c’era pochissima letteratura e ancora non c’erano tutti parametri e i riferimenti di oggi, ho scritto il primo bilancio di sostenibilità. Era bruttissimo, scarno, ma era il primo tentativo».

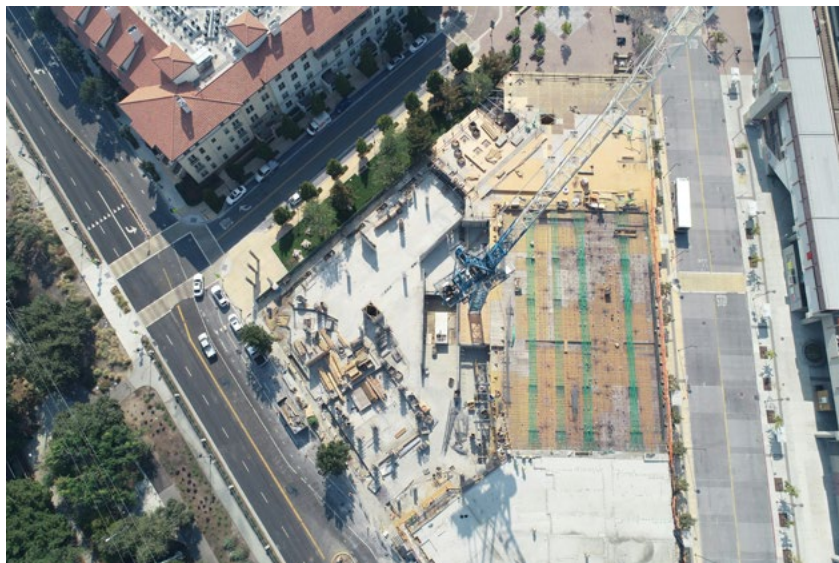
Quando ha iniziato a farsi strada tra le leggi e tra i discorsi delle imprese italiane, l'ESG era una novità. E così è stato per tutte le grandi imprese, che in pochi anni si sono ritrovate a realizzare grandi cambiamenti al loro interno. *«La sfida era la stessa che ha affrontato Alessandro – ribatte, sempre dal palco del Forum, Leonardo Limongelli, Sustainability Transformation Deployment Director di Tetra Pak, azienda che assiste l'intero ciclo di produzione del cibo, specie liquido – cioè: come rendere la sostenibilità profittevole?»*. Quando l'ESG è arrivata, Tetra Pak non era così pronta al cambiamento. *«Venendo da una realtà di monopolio – spiega Limongelli – l'abbiamo presa sottogamba: è stata la legge a darci una svegliata con la direttiva europea sulla Single Use Plastic»*. Per conformarsi a questa legge, che ha modificato i requisiti necessari affinché un prodotto in plastica sia commerciabile all'interno dell'Unione e che oggi è nota perché ha richiesto ai produttori di vincolare i tappi alle bottiglie di plastica, nel 2019 Tetra Pak stimò una spesa necessaria di un miliardo di euro, distribuito tra l'azienda e i suoi clienti. A permettere il processo produttivo di Tetra Pak è stata l'invenzione del pacchetto asettico: *«Il segreto – svela il dirigente – è un foglio di alluminio sottilissimo all'interno della struttura del pacchetto: crea una barriera assoluta e consente di conservare gli alimenti in modo sicuro anche a temperatura ambiente»*.



Sessant'anni fa, quel nuovo, sottilissimo foglio di alluminio fece la fortuna di Tetra Pak. Oggi, con le nuove necessità di sostenibilità, rappresenta la sua più grande sfida: in fase di smaltimento, infatti, non esiste un modo di disaccoppiare la plastica e l'alluminio, e dunque ogni confezione genera un residuo non riciclabile. Ma c'è speranza: *«Siamo molto avanti con le ricerche per identificare una tecnologia che separi totalmente il polimero e l'alluminio, così da rendere il pacchetto 100% riciclabile»*, annuncia Limongelli. *«A quel punto – aggiunge – abbiamo studiato nel minimo dettaglio la taxonomy, cioè in che modo un sistema del genere poteva avvantaggiare un imprenditore»*. E, alla fine, il successo è arrivato dall'Olanda. Lo Stato olandese, infatti, tassa i produttori in base numero di componenti in plastica delle loro merci: se il tappo è legato alla bottiglia, viene considerato come una sola componente, dunque le tasse si riducono drasticamente. Così, una delle più stringenti direttive europee ha portato Tetra Pak a conquistare in modo inaspettato un'importante fetta di mercato.

Tornando ai cantieri di De Sanctis, la sostenibilità assume forme diverse, e la missione per renderla profittevole può essere piuttosto ardua. *«Per trovare giustificativi per il ritorno dell'investimento – sottolinea Canzoni – ho chiamato tutte le funzioni aziendali e ho chiesto loro quali erano i principali "mal di pancia". Mi sono detto che se riuscivo a usare l'ESG per risolvere un problema, probabilmente i conti tornavano. Uno dei più grandi problemi, ho capito, riguardava l'ufficio gare: per partecipare alle gare spesso ci venivano richiesti parametri, spesso anche ESG, che noi non avevamo».*

Così, Canzoni ha investito sulle pari opportunità, principio cardine della sociability, per rimediare all'allora scarsissima presenza di donne nei cantieri. *«Il lavoro di recruiting mirato ha avuto grandi conseguenze positive – specifica – perché la presenza ha aiutato la produttività, ma ha anche migliorato l'umore e la capacità di gestire situazioni stressanti. Dal punto di vista delle gare, invece, abbiamo avuto dei punteggi che ci hanno consentito anche di partecipare da soli, aumentando la nostra market share».*



Nonostante gli obiettivi raggiunti, il lavoro delle imprese per essere sostenibili non finisce mai, e con esso nemmeno la lunga serie di lezioni che questo processo può insegnare. E questa attenzione, secondo Canzoni, parte dall'ascolto: *«ESG è anche capire che, nel processo di trasformazione di un'azienda da "tradizionale" a "sostenibile", è necessario coinvolgere e ascoltare i colleghi a tutti i livelli, perché al di là di ogni qualifica scolastica e universitaria abbiamo sempre qualcosa da imparare: anche se sono un amministrativo, vado spesso in cantiere, perché pochi mi insegnano tanto quanto gli operai. Le cose che ha da dire chi vive in un container per scavare una galleria, magari restandoci cinque giorni alla settimana per quattro anni, sono quelle che davvero ci aiutano in un'ottica di trasformazione e di miglioramento».*

Diventare sostenibili richiede un'immensa attenzione, verso l'ambiente, verso le persone, verso il contesto in cui si opera, anche quando è profondamente diverso dal nostro. Ma, alla fine, è un processo di arricchimento. *«Ho capito che ESG non è una moda, uno spot ben fatto o un modo di commercializzare, è un approccio diverso al valore non solo economico, ma anche umano».*
