

## Apco si rinnova e anche Meta cambia

**A**pco sta rinnovandosi e anche Meta cambia.

Muta vestito, amplia i canali di comunicazione, qualifica ulteriormente i contenuti e li differenzia, si arricchisce degli apporti dei Colleghi del network mondiale ICMI, di cui Apco è parte.

Meta continuerà ad uscire su Harvard Business Review, importante rivista di management cui l'edizione italiana conferisce ulteriore prestigio, e uscirà anche online in una



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 9 settembre 2014 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategis Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Giuseppe Bruni (Direttore editoriale), Andrea Spensieri (Coordinatore del Comitato di Redazione), Carlo Baldassi, Marco Diotallevi, Marco Granelli, Daniela Panariti, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: Cervelli In Azione

versione più ampia, articolata in diverse rubriche, aperta al contributo di più tipologie di operatori economici: professionisti, manager, imprenditori, in primis.

Iniziando da subito.

Con questo numero apriamo una riflessione sulla radicalità del cambiamento indotto dall'irrompere sulla scena mondiale di una nuova idea della "sostenibilità" con una forza mai registrata in passato. E non è solo questione di maggior intensità nell'impatto, essa sta assumendo significati così pregnanti sull'agire economico da far pensare ad una mutazione ontologica del termine "sostenibilità", suggerendo il parallelo tra l'aver e l'essere di

frommiana memoria.

La sostenibilità, cioè, assume caratteri concettualmente così permeanti nell'attività d'impresa da divenire precondizione della produzione di valore.

E' con questa nuova sfida che la consulenza di management è chiamata a misurarsi, divenendo potente agente di cambiamento e guidando l'impresa ad esserlo essa stessa in un ruolo e con una mission che la interpella sulle attese di tutti i suoi stakeholder, attuali e futuri, e ne garantisce così la durevolezza del successo.

E' in questa accezione che la sostenibilità è stata oggetto di confronto in un recente convegno di Apco, sondata nella poliedricità degli aspetti che la definizione della Commissione Brundtland suggerì, ormai trent'anni fa.

Un confronto che ne ha affrontato sia il profilo etico, che quello economico e con molto impegno, giacché Apco individua nella sostenibilità e nella valorizzazione degli aspetti

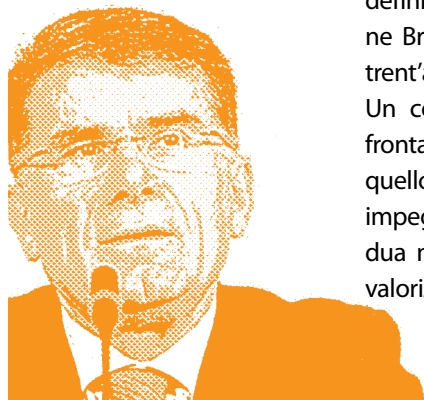
che ne conseguono la nuova frontiera della consulenza di management. Facile come slogan, impegnativo di nuove culture e competenze, quale compito. Entusiasmante.

Questo numero di Meta ne dà sinteticamente conto su HBR e un po' più ampiamente nell'edizione online, cercando di evidenziare quel valore che nell'idea di sostenibilità si è condensato e si esprime in una molteplicità di versanti e significati. Un valore, si è costretti a constatare, la cui rappresentazione economico-finanziaria è ancor poco valutata nella sua pur significativa importanza.

Un valore che dal 2017 avrà certo miglior visibilità con l'applicazione della Direttiva 2014/95/UE sulle informazioni di carattere non finanziario.

Ebbene, anche se la Direttiva si applicherà solo alle imprese con 500 e più dipendenti, Apco è fin d'ora impegnata, al di là degli obblighi di legge, a valorizzare pure nelle PMI quelle risorse intangibili di cui esse sono grandi portatrici, ancorché, spesso inconsapevoli.

Meta se ne farà portavoce più ampiamente in una prossima edizione, soprattutto online.



# Sostenibilità: la nuova frontiera della consulenza di management

## Sommario

1. Editoriale  
Apco si rinnova e anche Meta cambia (Giuseppe Bruni)
2. Sostenibilità:  
la nuova frontiera della consulenza di management. (Francesco Aprile)
5. La sostenibilità come leva di competitività per le imprese: il ruolo del consulente (Antonio Candotti)
9. Se la sostenibilità passa per il lean management (Andrea Spensieri)
12. Management consulting:  
how can we response to Global agenda and embrace a culture of shared responsibility? (Artyukhina Galina)
14. Per il giardino, non per il deserto...  
Etica come fioritura dell'essere e dell'agire (Natale Brescianini)
18. Le politiche di Coop sulla sostenibilità (Maura Latini)
20. Marks & Spencer  
la più grande catena distributiva multinazionale di origine Britannica Suzie Elkerton - presenta "Plan A 2020"
22. Cisco: la sostenibilità al centro del business (Diego Zucca)

**H**o avuto il privilegio a fine 2008, quale Presidente di Apco d'allora, di intervistare Pietro Gennaro, successivamente insignito come Medaglia d'Oro della Consulenza in Italia. Ero incuriosito dal suo punto di vista sul valore prodotto nel nostro Paese dalla Consulenza di Management ai suoi albori, immediatamente dopo la seconda guerra mondiale, sino ai giorni nostri. La video intervista è qui disponibile. Ricordo un passaggio che all'epoca mi colpì molto: si parlava di cogliere nuovi bisogni ed accompagnare il cliente verso nuove prospettive, nuovi paradigmi, tecnologie, mercati e modelli manageriali. In sostanza, dove c'era una frontiera, lì i consulenti c'erano e dovevano esserci. Però, quando si passò a parlare dei tempi presenti, Pietro Gen-

naro, ormai ultra ottantenne, si dichiarò dispiaciuto della scarsa sensibilità ed attenzione mostrata dalla consulenza verso le implicazioni che le tematiche ambientali stavano cominciando a generare nelle organizzazioni e nei modelli di sviluppo delle stesse. Eravamo nel 2008 ed allora non conoscevo alcun consulente di management che si occupasse di questo, né era frequente leggere saggi ed articoli, nel nostro settore, dove si apriva verso questa frontiera. Capii che forse avevamo perso parecchio in termini di capacità di intercettare il nuovo e di metterci in discussione, piuttosto che adagiarsi da diversi decenni nella tranquilla implementazione di sistemi e procedure importati da oltre oceano. Sono passati 7 anni ed oggi viviamo in un mondo completamente diverso, molto permeato da queste tematiche: la caduta verticale del prezzo del petrolio, l'impatto delle fonti di energia alternativa nei modelli produttivi e negli stili di vita, le nuove tecnologie di estrazione di gas e l'influenza delle stesse negli

assetto geo-politico Internazionali (la Russia e mercati russi...); le relative implicazioni sulle prospettive di sviluppo commerciale delle nostre aziende nei mercati dell'Europa Orientale e nei mercati mediterranei....

In questo contesto ho vissuto una piacevole sorpresa a Seoul lo scorso settembre, nell'ambito di una conferenza internazionale organizzata dall'ICI - International Council of Management Consulting Institutes, focalizzata sugli scenari della Consulenza di Management in Asia. Eravamo a Seoul, con colleghi prevalentemente asiatici. Era lecito aspettarsi contenuti focalizzati su processi, Business Process Reengineering, Total Quality Management, oppure su IT ed ITC.... Nulla di tutto questo: su 13 relazioni, 4 erano focalizzate su tematiche ambientali e sul relativo ruolo della consulenza, 4 si occupavano di scenari sui mercati internazionali ed asiatici, 5 di marketing, management e soft skills, differenze culturali e manageriali e, sorpresa, di Family Business.

Internazionalizzazione e soft



 Francesco D'Aprile, CMC

Partner P&D Consulting Immediate Past Chair ICMI



skills: sembra sia sempre più diffusa una crescente disaffezione degli operatori sulla efficacia della partecipazione alle fiere all'estero, soprattutto in Paesi con culture di business, stili di vita e comportamenti d'acquisto diversi da quelli di provenienza. Da dati pubblicati dall'UFI – l'Associazione internazionale che raggruppa gli enti fieristici, viene fuori che nel 2013 si sono tenute circa 31 mila fiere nel mondo, dove circa 4,4 milioni di aziende hanno presentato i loro prodotti a circa 260 milioni di visitatori. Mi chiedo: se c'è tanta opportunità di incontri dove scambiare chili di biglietti da visita, toccare prodotti e ritirare brochure tra operatori disponibili a vendere ed altrettanti disponibili a comprare, perché viviamo in un contesto di crisi economica così seria e duratura a livello italiano, europeo ed anche internazionale? Forse il problema non risiede nella creazione di opportunità di incontro (vedi la partecipazione a Fiere per la cui incentivazione vengono destinate ancora ingentissime risorse pubbliche). C'è da chiedersi se invece il problema non risieda nell'immediato dopo-incontro, quando imprenditori e manager provenienti da culture e stili di business così diversi, non riescono a dialogare e costruire qualcosa di solido insieme, in un'ottica di medio-lungo periodo. Le gestione delle differenze culturali diventata una emergenza che va affrontata con determinazione se si vogliono cogliere – nel breve termine - una serie di vantaggi competitivi ancora riconducibili al Made in Italy o meglio all' "Italian Way of Life". A differenza del comune sentire che permea gli operatori del nostro Paese, l'Expo di Milano sarà meta di milioni di uomini d'affari che saranno curiosi di cogliere le opportunità che il nostro Paese oggettivamente offre. Ed è a questo che essi stanno già preparandosi.

La conferenza di ICMCI di Seoul è stata anche un'occasione per avere conferma degli orientamenti in atto ormai da diversi anni da parte delle banche d'affari internazionali nel finanziare progetti di sviluppo delle Imprese attraverso l'utilizzo della Consulenza Manageriale e Tecnica. Tra le altre, la Banca Europea di Ricostruzione e Sviluppo, EBRD, con sede a Londra, è molto attiva in questo settore. Nell'ambito dei loro programmi, dichiarano di aver utilizzato 230 milioni di sterline per finanziare programmi di sviluppo ("Sustainable and Inclusive Grow") a sostegno di 14 mila Piccole e Medie Imprese in 25 nazioni utilizzando un network di 6.000



Video: intervista a Pietro Gennaro.

## QUALCOSA DI NUOVO SI MUOVE ANCHE NEL MONDO OCCIDENTALE

### La Sostenibilità: Le dimensioni dello sviluppo

Dove stiamo andando

Quale valore generare,  
e come.



▶ Vedi le slide, clicca qui

consulenti locali, network che cresce ad un tasso del 20% annuo. Tra le aree di business oggetto dei progetti finanziati, si annoverano anche "Resource Efficiency and Environment" ed "Inclusion", comprendendo in questa macro tematica le le problematiche di genere, razza, stato. Ovviamente insieme alla EBRD, anche la World Bank ed altre istituzioni finanziarie internazionali si occupano delle stesse tematiche e con modalità simili.

Si, è vero che questi interventi hanno come beneficiari finali imprese localizzate in Paesi in via di sviluppo, ma sappiamo pure che spesso gli erogatori dei servizi professionali risiedono altrove.

Qualcosa di nuovo si muove anche nel mondo occidentale. In un articolo pubblicato da Harvard Business Review Italia nell'ottobre 2014, si cita un report del Department of Labour degli USA, dove si individuano le aree principali di occupazione cui si ritiene si dedicheranno gli americani nel 2022. Insieme al settore Information Technology e Matematica, Costruzioni e Infrastrutture, i settori che faranno registrare i maggiori trend di crescita sono le aree di business legate ai servizi alla persona, mentre sembrano registrare forti decrementi verticali i servizi alla produzione ed i servizi nelle aree amministrative e commerciali.

Tutto questo non può non avere un impatto sugli scenari che si schiudono per la Consulenza di Management. Ci

sono nuove aree di business che possono essere comprese nella macro area della sostenibilità, dello sviluppo sostenibile in una prospettiva di medio lungo periodo: innovazione tecnologica, valorizzazione e tutela delle risorse ambientali con conseguente riorganizzazione dei processi, problematiche di genere, servizi alla persona e terzo settore, internazionalizzazione ed interazione con nuovi mercati. Ognuna di queste si porta dietro il relativo peso delle tematiche culturali dell'interagire tra manager provenienti da culture diverse. Sono tutte aree di business e professio-

## QUI SERVE UN COLPO DI RENI DELLA CLASSE DIRIGENTE DEL NOSTRO PAESE È SOPRATTUTTO DEL MONDO PROFESSIONALE.

nali dove si esprime una forte domanda da parte delle imprese, dove pochi sono titolari di certezze, tanti vogliono misurarsi ma ancora pochi lo fanno. Sono aree dove serve mettere a sistema il know how - anche esperienziale - disponibile. E qui operare sul campo significa spesso fare ricerca applicata.

Non ci sono più pubblicazioni


di prestigiose Business School nelle quali insegnare, come un tempo, i metodi la cui implementazione garantiva successo. Chi è oggi titolare di certezze in questi settori? Dove sono i modelli che danno evidenza di garanzia di successi? Purtroppo l'assenza di tutto questo genera in tanti cautela, paura ed immobilismo, piuttosto che consapevolezza di nuove opportunità cui destinare nuove e fresche energie.

Qui serve un colpo di reni della classe dirigente del nostro Paese e soprattutto del mondo professionale. Tornando a Pietro Gennaro, la consu-

lenza deve esserci lì dove c'è frontiera e c'è sfida. Intorno al tema di uno sviluppo sostenibile si sono aperte nuove ed interessanti aree di business: sono nuovi bisogni che fanno capo ad operatori ed imprese cui va data, in modo organizzato e professionale, un'adeguata risposta. Per noi consulenti, anche in Italia, è il nostro momento. ■



# La nuova frontiera della consulenza di management: la **sostenibilità** come leva di **competitività** per le imprese e il ruolo del consulente

Antonio Candotti,   
Commercialista, consulente aziendale, Senior Advisor di KPMG

**"S**e sei buono ti compro": questo è il titolo di un documento presentato recentemente da una delle "big" della consulenza aziendale internazionale dedicata al tema della *Corporate Social Responsibility* ("CSR"). Il documento fa riferimento ad alcune ricerche - realizzate a livello nazionale ed internazionale su campioni rappresentativi di Amministratori Delegati e Consigli di Amministrazione di imprese di diversi settori - volte ad indagare quanto la gestione "sostenibile" del *business*, orientata verso criteri di CSR incide sul livello di competitività delle imprese.\* Da tali indagini emerge in sintesi che l'attenzione alla CSR e alla sostenibilità dell'impresa:

- Aumenta la reputazione
- Crea vantaggi competitivi

- Favorisce l'innovazione del settore di appartenenza, creando nuove opportunità
  - Favorisce l'affermazione sul mercato e l'aumento dei ricavi
- Gli intervistati hanno poi messo in evidenza che, ridurre "l'impronta ambientale" e aumentare l'efficienza energetica dei processi produttivi, salvaguardare i diritti e l'integrità della "persona" lungo tutta la filiera produttiva, misurare, rendicontare e gestire i propri impatti socio-ambientali contribuiranno sempre più al successo di lungo periodo delle imprese. Un altro aspetto sottolineato è l'interesse crescente verso tali tematiche da parte delle amministrazioni pubbliche, che tenderanno sempre più ad adottare politiche volte ad premiare e favorire le imprese "sostenibili".

Da tali ricerche è emerso infine il potenziale valore di indirizzo strategico del bilancio sociale/di sostenibilità, che consente di presentare in modo trasparente e non autoreferenziale l'identità valoriale e le scelte dell'impresa con riferimento agli aspetti socio-ambientali della gestione e favorisce l'inclusione all'interno dei piani industriali delle tematiche di sostenibilità. Tale documento consente inoltre di rappresentare i valori intangibili dell'impresa, tradizionalmente suddivisi in tre macro classi - capitale umano, relazionale ed organizzativo - che sono ormai riconosciuti come fattori determinanti per la crescita dell'impresa stessa.\*\* *Ciò a cui stiamo assistendo, testimoniato dalle indagini sopra citate, è un vero e proprio cambiamento dello scenario competitivo tradi-*

zionale: il modello classico "input-ouput" dell'impresa, basato sulla combinazione dei fattori produttivi (impianti e macchinari, capitale e lavoro), finalizzati alla massimizzazione del profitto, con un'ottica prevalente di breve periodo, non risulta più adeguato a rappresentare l'impresa inserita nello scenario competitivo internazionale e sottoposta a nuove e molteplici sollecitazioni. Fenomeni quali la crescita della popolazione, la riduzione delle risorse naturali, il riscaldamento globale del pianeta, unitamente alla globalizzazione, la digitalizzazione delle informazioni e all'accelerazione delle comunicazioni - temi, questi, rispetto ai quali la molteplicità degli interlocutori delle imprese (gli "stakeholders") si mostra sempre più sensibile - rappre-





sentano nuove sollecitazioni a cui le stesse sono chiamate a rispondere e quindi nuovi rischi da gestire e "trasformare in opportunità". In questo nuovo paradigma d'impresa il "rischio reputazionale", inteso come risultante ultima dei comportamenti dell'impresa rispetto alle suddette sollecitazioni, assume la dimensione di "rischio dei rischi". Diventa, cioè, il primo e più rilevante "business risk" che l'impresa è chiamata a gestire, capace di condizionare tutti gli ambiti della gestione e di incidere in modo determinante sul suo successo e sulla sua capacità di durare nel tempo. Tutelare la propria reputazione significa guadagnare la fiducia da parte dei propri *stakeholders*, essere ritenuto interlocutore credibile ed affidabile, cioè, in estrema sintesi "responsabile".

Prima di addentrarci nell'analisi di come i fattori di CSR e sostenibilità del business incidono positivamente sulla capacità dell'impresa di aumentare la competitività e sulla sua capacità di generare valore e per meglio comprendere il significato e la portata di quanto si sta dicendo, è bene soffermarsi su alcuni esempi recenti di "imprese ir-

responsabili":

- Thyssenkrupp (2007), sette morti ed un ferito grave per un incidente nel sito produttivo di Torino, provocato dall'interruzione dell'attività di manutenzione dell'impianto: un risparmio di costo giustificato da una logica di pura efficienza economica, in quanto tale impianto era destinato alla chiusura
- Lehman Brothers (2008), il più grande fallimento della storia - un passivo di più di 600 mld di dollari - conseguenza dell'approccio finanziario speculativo, con una visione di breve termine, scatenato in particolare dalla crisi dei mutui "subprime" (ad alto indice di rischiosità)
- Deepwater Horizon (2010, Golfo del Messico), uno dei più grandi disastri ambientali della storia - morte di 11 persone e diversi feriti ed sversamento di milioni di barili di petrolio - provocato da un'esplosione causata "...da una cultura aziendale che non tiene conto della sicurezza del perseguimento del profitto e che mette gli utili prima della sicurezza e dell'ambiente..."

- Apple, HP, Microsoft, Motorola, Samsung ecc. (2010), 11 suicidi - 2 tentativi falliti e 16 sventati - provocati dallo stress da iper lavoro e dalle pessime condizioni di lavoro, oltre ad esplosioni nei siti produttivi in una società cinese che produce per i grandi marchi dell'elettronica di consumo. Tutto ciò frutto di una scarsa attenzione da parte di tali marchi per gli aspetti socio-ambientali della propria catena di fornitura, avendo come soli parametri di valutazione i livelli di efficienza e di costo.
- Ilva (2012) decenni di gestione senza alcuna attenzione all'impatto ambientale e alla salute dei lavoratori e degli abitanti del territorio circostante, che hanno portato al sequestro del sito produttivo e di 1,7 milioni di tonnellate di prodotto finito (valore equivalente di circa 8,1 mld di euro), al commissariamento della società ed all'arresto dei vertici dell'azienda, alcuni dei quali con l'accusa di associazione per delinquere finalizzata al disastro ambientale.
- Rana Plaza (2013, Bangladesh), crollo di una fabbrica - gravissimo caso nel settore tessile di mancanza di attenzione alla sicurezza dei lavoratori - che ha provocato la morte di più di 1.100 persone e più di 2.500 feriti; il rischio era reso evidente da significative crepe nella struttura, ma i lavoratori furono costretti a continuare a lavorare.

A questi esempi ne possiamo aggiungere altri ancor più recenti, come quelli di Moncler e Gucci, portati alla ribalta dalla trasmissione Report; i casi nel settore alimentare della mozzarella di bufala campana avariata, e della carne in scatola Star, di cavallo anziché di manzo. O ancora la problematica dei "Conflict minerals", cioè di quei minerali (stagno, tantalio, tungsteno) componenti fondamentali di leghe di metallo utilizzate dai grandi marchi dell'elettronica di consumo e in altri processi industriali altamente diffusi, che sono estratti in significative quantità dalla miniere dei Paesi del Centro Africa (Repubblica del Congo in particolare). Tali miniere sono sotto il controllo di milizie locali che sfruttano

\* Per semplicità si tende a considerare il concetto di impresa sostenibile come sinonimo di impresa che adotta criteri di gestione coerenti con i principi di CSR. Infatti, gestire l'impresa in modo socialmente responsabile significa perseguire gli obiettivi aziendali nel rispetto delle persone e dell'ambiente. Si tratta di perseguire il profitto con una visione di lungo termine e non speculativa, che risulta quindi coerente con i criteri di sostenibilità del business.

\*\* L'esistenza di una correlazione tra la competitività dell'impresa e le politiche di gestione responsabile, orientate alla sostenibilità del business trova conferma anche negli studi di Michael E. Porter (Professore della Harvard Business School di Boston) e Mark R. Kramer (managing director della società di consulenza FSG Social Impact Advisor e membro di CSR Initiative presso la Harvard's John Kennedy School di Cambridge - Massachusetts), che già nel 2006 ne parlano nel loro articolo "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility".



le popolazioni del luogo, con gravi violenze e abusi, e utilizzano i proventi della vendita dei minerali per finanziare le loro guerre. Le multinazionali utilizzatrici acquistano tali metalli incuranti di ciò che accade al vetrice della filiera produttiva. Tutti questi esempi di mancata gestione degli aspetti socio-ambientali della catena di fornitura e i molti altri di cui spesso si viene a conoscenza, stanno creando sempre maggior attenzione da parte degli *stakeholder* (in particolare dei consumatori e delle loro associazioni, delle ONG, delle associazioni di tutela dei diritti dell'uomo e dell'ambiente, delle Istituzioni Pubbliche e dei Governi). Le imprese coinvolte sono sottoposte a pesanti attacchi che si traducono in un significativo danno reputazionale e, conseguentemente, in un calo dei loro fatturati e in significativi contenziosi legali da gestire e devono quindi reagire adottando misure di controllo degli aspetti socio-ambientali nei processi produttivi, non solo interni, ma relativi all'intera filiera.

Queste nuove pressioni, questi nuovi "rischi di business" non riguardano quindi solo le grandi multinazionali che si trovano ai vertici delle filiere produttive, ma tutte le imprese anche medie e piccole (pensiamo alla nostre PMI, inserite nelle filiere produttive internazionali) che operano quali fornitori intermedi. Sui loro fornitori e sub fornitori le multinazionali ribaltano le richieste dei propri *stakeholders*, definendo requisiti e quindi standard di processo sempre più stringenti per la gestione degli aspetti socio-ambientali e attivando controlli sempre più pressanti e rigorosi. In molti casi, tali aspetti stanno diventando requisiti determinanti nella selezione dei propri fornitori.

Per le imprese e quindi anche per le nostre PMI che operano all'interno delle

grandi catene di fornitura internazionali, le dinamiche sopra descritte possono perciò rappresentare opportunità di creazione di valore e crescita del proprio business: l'attivazione di processi di gestione "responsabili" e sostenibili, cioè orientati al rispetto della persona e dell'ambiente, rendono infatti le imprese preferibili, sia da parte dei consumatori - per quelle che operano a diretto contatto col mercato -, sia da parte delle imprese a valle della filiera - nel caso di fornitori e sub fornitori. Creazione di valore e crescita del business si generano in modo molto concreto, attraverso la riduzione di passività potenziali, la riduzione di costi e/o l'aumento dei ricavi. Per chiarire quanto sopra bastano pochi esempi riferibili a singole categorie di *stakeholders*:

- Se si pensa alle **risorse umane**, una gestione attenta e responsabile riduce il rischio di contenziosi, come pure di infortuni e diminuisce la mobilità (minori passività potenziali e costi); favorisce l'aumento della motivazione e del senso di appartenenza e attrae i migliori talenti (maggiore produttività ed efficienza del personale)
- Una gestione attenta e rispettosa dell'**ambiente** riduce il rischio di contenzioso per il mancato rispetto delle norme di riferimento (minori passività potenziali); favorisce processi di maggior eco-efficienza (minori costi); consente la differenziazione di prodotti e l'acquisizione di nuovi clienti/mercati (aumento dei ricavi)
- L'approccio responsabile al business riduce, in generale, il rischio di contenzioso con le **Istituzioni Pubbliche** (minori passività potenziali e costi); favorisce l'accesso a risorse finanziarie e contributi pubblici (minor costo delle fonti di finanziamento);

può favorire l'aggiudicazione di bandi ed i processi autorizzativi (aumento dei ricavi).

Ci si chiede, a questo punto, quale debba essere il ruolo del consulente con riferimento ai fenomeni appena descritti. Una prima considerazione da cui partire è che l'attività di consulenza si caratterizza come "trasferimento di *know how*" alle persone e all'organizzazione, cioè favorisce la creazione/aumento del capitale intangibile dell'impresa. Il consulente, infatti, con i suoi servizi porta all'interno delle imprese cultura e conoscenza. Inoltre spesso è coinvolto in processi di ristrutturazione, riorganizzazione, innovazione e crescita e può contribuire ad orientare l'imprenditore e la sua organizzazione nella definizione delle strategie di sviluppo.

Se quindi possiamo condividere, per quanto precedentemente esposto, che la sostenibilità e l'approccio di CSR nella gestione dell'impresa rappresentano attualmente fattori determinanti per l'innovazione e la crescita dell'impresa, è intuitivo cogliere una conclusione di fondo: il cambiamento in essere nella gestione dell'impresa costituisce una grande opportunità per la consulenza a patto però di saper innovare la propria "*value proposition*".

Occorre, innanzi tutto, che il consulente condivida e faccia propri i cambiamenti culturali in atto: correttezza, trasparenza e responsabilità devono essere requisiti che caratterizzano in primis il suo approccio alla professione, il che include anche un adeguato livello di formazione su queste nuove tematiche. Quindi è necessario valorizzare e mettere in evidenza i contenuti e gli impatti di natura sociale ed ambientale rinvenibili nella propria attività.



⇒ L'attività di consulenza, inclusa quella tradizionale, oltre ai risultati di natura economica, può produrre, infatti, impatti di natura sociale e/o ambientale. Tuttavia spesso tali aspetti non sono adeguatamente rappresentati nell'offerta e nei contenuti proposti dal consulente. L'innovazione della "value proposition" della consulenza si deve quindi sviluppare attraverso tre possibili direttrici:

- Comprendere e valorizzare gli impatti positivi con riferimento ai temi della sostenibilità: molte attività di consulenza hanno forti correlazioni con i concetti di sostenibilità e di CSR, che spesso non sono adeguatamente rappresentati; si pensi ad esempio alla consulenza in materia di qualità, ambiente e sicurezza; alla consulenza in materia di amministrazione, *governance* ed organizzazione (l'adozione del Modello di organizzazione gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01, ad esempio, non significa solo ridurre il rischio di commissione di determinati reati da parte dell'impresa, ma è espressione della sua visione e dei suoi valori ed ha quindi una significativa valenza in termini di CSR)
- Ripensare l'offerta in relazione agli aspetti di sostenibilità e di CSR:
  - > Se si opera nell'ambito dell'organizzazione e del controllo di gestione, possiamo ampliare l'offerta considerando il monitoraggio degli indicatori non finanziari
  - > Nell'ambito delle risorse umane si possono valorizzare la formazione in ambito CSR; attivare di sistemi di gestione che valorizzino comportamenti etico-responsabili dei dipendenti, a cui correlare anche sistemi incentivanti; attivare processi di analisi del clima aziendale

L'attività di *risk management* può essere arricchita dall'analisi dei rischi non finanziari e dei relativi strumenti di gestione

- > L'attività di controllo interno e di auditing, già di per sé espressione di qualità e responsabilità nella gestione e rendicontazione dell'impresa, può essere estesa agli ambiti socio-ambientali, lungo tutta la filiera produttiva

Se operiamo nel marketing, possiamo promuovere iniziative di "cause related marketing".

- Innovare la consulenza:
  - > Nell'ambito della consulenza strategica, definire modelli di business, obiettivi e relativi indicatori orientati alla sostenibilità

Nella comunicazione aziendale, promuovere sistemi di reporting socio ambientale (bilancio sociale/ di sostenibilità, report integrato e altre forme di rendicontazione non finanziaria); promuovere attività di confronto con gli *stakeholders* ("stakeholders engagement").

Come si può intuire da questi pochi esempi, gli ambiti in cui muoversi per arricchire e innovare la *value proposition* della consulenza aprendo ai temi della sostenibilità e della CSR sono molteplici. Si tratta di cogliere le opportunità che i cambiamenti in atto ci presentano!

# COMPRENDERE VALORIZZARE RIPENSARE L'OFFERTA INNOVARE



▶ Vedi le slide, clicca qui

# Se la sostenibilità passa per il **lean management**

**L**a definizione di Lean management verte sul concetto che risponde alla domanda: "che cos'è un'impresa *lean*?". Per capire cosa si intende per impresa *lean*, ovvero *snella* occorre partire dalla tradizione delle discipline aziendali giapponesi, (Toyota production System, TPS). Il concetto giapponese di MUDA (*SPRECO*) fu introdotto da Taiichi Ohno (1) che ne ha identificato i primi 7 punti ed elementi essenziali:

1. Difetti nei prodotti;
2. Sovrapproduzione non necessaria di beni;
3. Magazzini di beni in attesa di lavorazioni o utilizzo;
4. Lavorazioni non necessarie;
5. Spostamenti non necessari (di persone);
6. Trasporti di beni non necessari;
7. Attese dei dipendenti (da macchine o da processi).

Negli anni successivi James P. Womack (2) Daniel T. Jones (3) ne hanno aggiunto uno: 8) Progettazione di beni o servizi che non soddisfano bisogni dei CLIENTI. Si tratta di un concetto sviluppato nell'impre-

sa automobilistica negli anni '80 poi utilizzato fino ad oggi da primarie aziende come Toyota, Porsche, Ferrari, BMW, Ikea e molti altri. Nelle loro ricerche Womack e Jones hanno formulato una sintesi di come definire il *valore* (4).

## **In sintesi i 5 principi di Womack e Jones:**

1. Definire con precisione il VALORE dei singoli prodotti.
2. Identificare il flusso di VALORE per ciascun prodotto.
3. Far sì che il VALORE scorra senza interruzioni.
4. Lasciare che il CLIENTE «tiri» il VALORE dal produttore.
5. Perseguire la perfezione.

Ciò che viene fatto coincidere con il concetto di *spreco* va inteso come elemento di consumo inutile non solo di energie, ma di spazi, risorse e asset immateriali non necessari ad essere impiegati in quanto non generatori di valore.

In molti casi aziendali ed in molti settori parte delle risorse del management interno vengono dirette alla comprensione e alla focalizzazione di quelle attività che creano o che tolgono



1. Taiichi Ohno (Dairen, 29 febbraio 1912 – Toyota City, 28 maggio 1990) è stato un ingegnere giapponese specializzato in meccanica, è considerato il padre del sistema di produzione attuato nell'azienda automobilistica Toyota: il Toyota Production System, noto anche come Lean Production (produzione snella) e basato su logiche gestionali quali la produzione "Pull" ed il "Just in time". 2. James P. Womack è research director of the International Motor Vehicle Program (IMVP)

al Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge, Massachusetts ed è founder and chairman del Lean Enterprise Institute. (Wikipedia). 3. Womack, James P. and Jones, Daniel T. "Lean Consumption", Harvard Business Review. 2005: <http://custom.hbsp.com/b01/en/implicit/custom.jhtml?pr=LEANER0503C2005030462> 4. Lean Thinking - Jones Daniel T., Womack James P., Ed. LA Feltrinelli

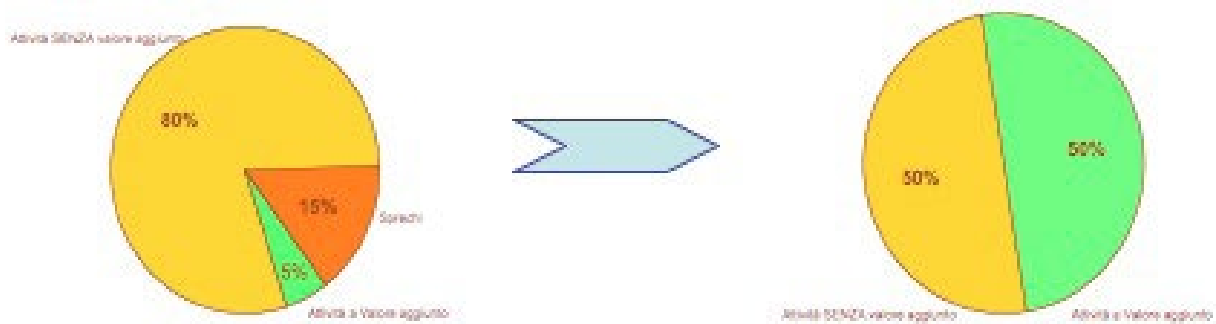




no valore all'interno dei processi produttivi ed anche nei processi generali che supportano l'organizzazione nel governo dell'impresa. Oggi più che mai deve essere effettuata una distinzione tra le attività che creano valore e quelle che non creano valore: ad esempio si potrebbe considerare attività a basso valore aggiunto nella manifattura per la costruzione di telai per biciclette, l'attività di saldatura dei tubi del telaio; oppure nella gestione degli archivi cartacei di un'azienda lo spazio, il personale e le risorse naturali impiegati per il loro mantenimento, manutenzione e aggiornamento. In particolare va verificato quali attività pur non creando valore per le attuali tec-

nologie sono necessarie: nello stesso esempio il controllo delle saldature del telaio oppure la protocollazione delle pratiche presenti nell'archivio. In entrambi i casi per quanto il processo possa essere tecnologicamente evoluto, robotizzato o in cloud, queste ultime fasi non possono essere eliminate. Esistono allo stesso modo attività che non creano valore e possono essere eliminate da subito: nella fase embrionale la Pratt & Whitney (5), prima dell'attuale colosso aerospaziale, fabbricava motori fondendo lingotti di nichel e titanio di cui utilizzava il 10%: ha eliminato il 90% di spreco semplicemente chiedendo al fornitore lingotti di formato diverso.

### MASS-PRODUCTION TO LEAN PRODUCTION



Attività senza valore aggiunto ma necessarie 80% (da ottimizzare)

Attività senza valore aggiunto inutili 15% (da eliminare) (6)

La definizione di ciò che crea valore e di ciò che non lo crea permette di identificare immediatamente quali risorse pianificare all'investimento e quali sottrarre all'impiego per liberare altre risorse necessarie allo sviluppo. Ciò che non rappresenta sviluppo e creazione di valore rappresenta in quest'ottica spreco, dunque sottrazione di risorse ed energie all'ambiente circostante senza che ciò contribuisca a generare valore aggiunto.

#### **La sostenibilità dell'azienda lean.**

La letteratura aziendale annovera vari casi di eccellenze in questo senso: dal caso Ikea, leader nel settore dei mobili modulari low cost, che oltre a raggiungere ottimizzazioni di costi con il suo sistema modulare dovette sostituire la formaldeide a pena di una perdita del 20% di fatturato negli anni '80 per il suo impatto sull'ambiente, al caso Interface, azienda di whole-system, nella quale con una semplice modifica allo spessore dei tubi di un impianto di pompaggio nella sede di Shanghai fu raggiunto un risparmio sulle potenze richieste di ben 12 volte (7).

5. La Pratt & Whitney è un'industria aerospaziale statunitense specializzata nella progettazione, sviluppo e commercializzazione di motori aeronautici e turbine a gas per uso civile e militare.  
6. [www.eccellere.com](http://www.eccellere.com)

7. I. Ciceri, P.Terni, "Lo sviluppo sostenibile come strumento di management", *Sistemi & Impresa* n. 3, Aprile 2002.



Più vicini all'economia italiana si pensi all'azienda manifatturiera ad esempio nel settore tessile che decida di creare scorte di prodotto laddove il mercato al momento non ne necessita al solo scopo di attendere che il mercato "tiri il valore". Se ciò che rappresenta spreco in questo caso, ad esempio gli scarti di lavorazione dei tessuti, vanno a sommarsi a quanto prodotto in eccesso e stoccato in attesa di vendita, diviene evidente quanto questo possa impattare su tutto il ciclo di risorse produttive necessarie a sorreggere una tale produzione: spazi di magazzino in eccesso che vengono costruiti, illuminati e climatizzati, energie utilizzate negli impianti, acqua necessaria ai lavaggi, personale dedicato nelle varie fasi. Lo stesso può accadere ad una tipica impresa manifatturiera nel settore food, dove l'implementazione di sistemi di lavorazione degli ingredienti su impianti, che consentano di ridurre l'impatto degli scarti di produzione anche del 5%, potrà riflettersi sia in *un minore impatto ambientale che di capitale investito*. Infine in un'impresa che si occupa di produzione cosmetica, l'ottimizzazione della quantità impiegata di una fragranza naturale potrà tradursi in un immediato beneficio per i consumi di materia prima, per lo stock di magazzino e conseguentemente per gli spazi occupati, così come per le energie necessarie al funzionamento degli impianti, la climatizzazione, i carburanti per il trasporto e i materiali per le pulizie.

In tutti i casi citati per raggiungere efficienza nei processi si tratta di investire maggiori risorse negli asset immateriali relativi alla ricerca e sviluppo, considerando un effetto solitamente efficace negli anni successivi all'introduzione della innovazione di processo o di prodotto.

Questo approccio consente di razionalizzare le risorse (sia in fase di start up, sia in fase di consolidamento) e ridurre gli impatti ambientali oltre che finanziari. L'ottimizzazione degli investimenti produttivi è connessa da un rapporto causa effetto al drenaggio degli impieghi di risorse.

In conclusione l'approccio *produttivo lean* diviene efficace strumento di management e, affiancato alla costruzione degli indicatori (key performance indicators) destinati a misurare con precisione gli effetti delle azioni, rende lo sviluppo produttivo oltre che snello, dotato di una maggiore sostenibilità ambientale e gestionale.

Non è casuale che già nel periodo 1996-2000 il Dow Jones Sustainability Group Index che censisce il portfolio delle aziende che si ispirano a questi principi abbia avuto una crescita del 36%. Ogni anno circa 3.000 aziende, incluse 800 provenienti dai mercati emergenti, sono invitate a partecipare al Corporate Sustainability Assessment legato a questo indice. Oggi più che mai l'obiettivo dell'efficienza legata alla sostenibilità diviene altamente sfidante. ■

## L'APPROCCIO PRODUTTIVO LEAN RENDE LO SVILUPPO DOTATO DI UNA MAGGIORE SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E GESTIONALE



Management consulting:

# how can we response to Global agenda and embrace a culture of shared responsibility?

A comprehensive Synthesis report of the Secretary-General on the post-2015 sustainable development agenda has been presented by Ban Ki-moon at 69th UN General Assembly Session in December, 2014.


**T**he report charts a road map for Global community in the next 15 years and is titled “The road to dignity by 2030: ending poverty, transforming all lives and protecting the planet”. It clearly presents “one universal and transformative agenda for sustainable development, underpinned by rights, and with people and the planet at the centre”.

ONE – means an equally synergistic framework, including financing, technology and investments in sustainable development capacities at all levels – political, social and economic. The report calls for embracing a culture of shared responsibility in order to ensure that promises made become actions delivered. Achieving dignity in the next 15 years is possible if we collectively mobilize

political will and the necessary resources to strengthen the multilateral system and our nations.

An integrated set of six essential elements is provided to help frame and reinforce the sustainable development agenda and ensure that the ambition and vision expressed by Member States communicates and is delivered at the country level: (a) **dignity**: to end poverty and fight inequality; (b) **people**: to ensure healthy lives, knowledge and the inclusion of women and children; (c) **prosperity**: to grow a strong, inclusive and transformative economy; (d) **planet**: to protect our ecosystems for all societies and our children; (e) **justice**: to promote safe and peaceful societies and strong institutions; and (f) **partnership**: to catalyse global solidarity for sustainable development.



Artyukhina Galina 

PhD in Chemistry, expert on sustainable development and environmental management, Certified Management Consultant (CMC®), a member of Kazakhstan Chamber of Management Consultants ([www.cmc.kz](http://www.cmc.kz)); Kazakhstan Business Council for Sustainable Development, CEO; Deputy Editor of “Ecology and Industry of Kazakhstan” magazine ([www.kap.kz](http://www.kap.kz))

National HSE legislation expert, TÜV Thüringen external auditor for ISO14001 and OHSAS 18001 MS standards, due diligence auditor for international finance institutions (the World Bank, the European Bank of Reconstruction and Development, the Asian Development Bank, the European Commission).

Areas of professional interests – CSR and sustainable reporting, risk management, HSE management, stakeholders/local communities engagement and GRI-based corporative reports; public involvement, conferences, hearings, workshops and training seminars, summer schools and training programs on leadership for sustainable development.

Contacts: +7(701) 7116785, [gartyukhina@yandex.ru](mailto:gartyukhina@yandex.ru), [certification@cmc.kz](mailto:certification@cmc.kz)





# AT THIS MOMENT IN TIME, WE ARE CALLED UPON TO EMBRACE CHANGE.



ICMCI is an international membership organization and a network of the management advisory and consultancy associations and institutes worldwide, who have a common purpose and shared values and goals. Having its NGO status accorded by the United Nations, ICMCI and its member institutes need to think how this new economic perspectives affects our management consulting work at national and international level. It is a good time to refocus our attention and redesign business strategies by expanding our knowledge and competencies, as well as the operational model in national and international networks. It is an opportunity to link with financial institutions and business banks to promote their socially and environmentally responsible investments.

People across the world and especially in developing countries are looking for innovative partnerships in the development of clean and sound technologies for sustainable development. To be competitive in the market today means that enterprises cannot be "business as usual" more; they should turn their strategies to become more "greener" and sustainable. We must ensure that they are fairly priced, broadly disseminated and fairly absorbed by developing countries. Sustainable solutions will allow them to benefit from enhanced access to these technologies and, ultimately, to expand domestic innovation and the development of their own technological solutions. Saying about my country, the Government of Kazakhstan has developed a large-scale Concept of innovative development of Kazakhstan till 2020 aimed at optimization of long-term goals for development of innovations in the country based

on the synergy of science and new technologies, effective management and SME sector growth. In particular, it provides the implementation of 8 strategic policies for the innovative development, such as introduction of innovations in the public sector, formation of innovation environment, improvement of science efficiency and development of effective system of technologies commercialization, stimulation of innovative activity of business, development of innovative infrastructure and international integration.

The following directions are recognized as the most important for "green" growth: water resource management, Innovations for energy efficiency in housing and municipal sector, secure and sustainable food and agricultural supply chains through sustainable and climate smart agriculture, Green buildings and urban infrastructure, including transport and logistics. No doubt, all the above need to be significantly improved, designed and constructed in compliance to "green" standards, and international experience and knowledge are very important to the country at present stage of its economic development.

It is obvious, the sustainable development goals expand horizons for the management consulting projects related to economic growth, decent jobs, cities and human settlements, industrialization, energy efficiency, climate change, sustainable production and consumption, education and governing. The environmental dimension is articulated across the whole sustainable development agenda.

The global partnerships are

underpinned as the key means for sustainable development goals implementation. One of these partnerships ICMCI community could professionally support at national levels is the world recognized International Specialized Exhibition EXPO. The nearest is EXPO Milano 2015, the next will take place in Kazakhstan in 2017 and dedicated to the theme «Energy of the Future».

Year 2015 gives us a great opportunity to meet with international business and consultancy community at EXPO Milano 2015, where Kazakhstan will have an exposition located on an area of 2,250 square meters, presenting its unique agriculture experience in crop production and cattle breeding in severe natural conditions, as well as to expand the geography of its products supply.

Those who are interested to meet earlier, welcome to Latvia on April 15-18 to the Green Bridge Forum "GBF-2015 brings together the top innovators, corporations, government agencies, investors and thought leaders from 28 EU member countries and 5 Central Asia countries: Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan, and Uzbekistan. This could be a great opportunity to communicate directly and find mutual interest in professional consulting.

Underlying the above, I would like to use words from UN report that "Transformation is our watchword. At this moment in time, we are called upon to lead and act with courage. We are called upon to embrace change. Change in our societies. Change in the management of our economies. Change in our relationship with our one and only planet". ■

# Per il giardino, non per il deserto...

## Etica come fioritura dell'essere e dell'agire

### 1.0 PREMESSA

Chi scrive appartiene alla tradizione monastica benedettina, ma nel percorso formativo, puramente umanistico, ha avuto la possibilità di esplorare anche altri contesti, lavorando per due anni, all'interno di un'azienda e venendo così a contatto con il mondo economico e professionale.

Attualmente sperimenta il tentativo di unire le due dimensioni, vivendo la spiritualità benedettina e collaborando con alcune società nel settore della formazione aziendale e del coaching. ([www.asksis.eu](http://www.asksis.eu) [www.incoaching.it](http://www.incoaching.it)) e avendo creato un marchio specifico:

Epektasis, Life&Spiritual Coaching ([www.epektasis.eu](http://www.epektasis.eu)). Grazie a queste attività ha potuto inoltre riscoprire anche il bagaglio di riflessione e di proposte che la Chiesa cattolica ha

sviluppato in relazione all'economia e alla società e che trova una sintesi nel *Compendio della dottrina sociale della Chiesa* (CDSC).

Il mondo benedettino è conosciuto attraverso il famoso detto: *Ora et Labora*, prega e lavora.

In realtà il motto completo sarebbe *Ora et Labora et Lege* (Prega e lavora e studia).

In questa meravigliosa sintesi, l'elemento più importante è costituito dalla congiunzione "et"; l'invito del mondo benedettino è quindi quello di vivere una vita che riesca a tenere assieme, ad armonizzare tre dimensioni che (soprattutto al tempo di San Benedetto) sembravano distanti:

la preghiera, il lavoro (a quei tempi prerogativa degli schiavi) e lo studio.

Il mio intervento vuol suggerire alcuni spunti di riflessione sul recupero di armonia tra tre dimensioni particolari: la Spiritualità, il Mercato e il Sociale.

La frattura tra queste tre dimensioni può essere una chiave di lettura della crisi di oggi e quindi il recupero di armonia può essere una pista per gestire il cambiamento e trovare piste nuove di evoluzione a tutti i livelli.

### 2.0 SPIRITUALITÀ, SOCIALE E MERCATO

Abbiamo relegato la spiritualità alla sfera privata, il sociale al terzo settore e a coloro che non rientrano nel mercato. Quest'ultimo, poi, è abbandonato alle leggi della finanza e si allontana sempre più da un' "economia reale".

2.1 *Spiritualità: ovvero abitare le domande di senso*

ORA ET LABORA  
ET LEGE  
(PREGA E LAVORA  
E STUDIA)



Natale Brescianini,   
Monaco benedettino- Life&Spiritual Coach



Per spiritualità, qui non si intende far divenire tutti gli imprenditori o dirigenti delle persone devote; il senso di un'autentica spiritualità potrebbe essere quello di richiamare a quel cammino di profonda ricerca interiore e alla capacità di abitare le domande di senso.

Utilizzando una metafora a me cara, descriverei la spiritualità come il vivere la costruzione di un giardino.

Rifacendomi alla tradizione della Bibbia cristiana, tre sono i giardini importanti:

quello della creazione: è un forte richiamo alla chiamata universale alla Relazione. Siamo esseri umani sani e felici se viviamo di relazioni belle, buone, vere con noi stessi, con gli altri, con la natura e con Dio.

Il giardino del Cantico dei Cantici: in un libro che parla di amore e sposalizio, gli elementi fisici dei due amanti divengono simbolo di qualcosa di oltre, di più profondo.

*È la chiamata universale all'eccedenza!!! Che si traduce per noi nel cogliere per esempio la limitatezza del misurare la ricchezza di un paese con il solo Prodotto Interno Lordo; c'è molto di più e di meglio in un paese. Ma chiediamoci anche quale potrebbe essere l'eccedenza della nostra attività lavorativa, delle nostre aziende!! È sufficiente il profitto per dare senso a ciò che facciamo? Ci sono altri indicatori?*

Il giardino della Risurrezione: è la chiamata all'universalità, al sentirci parte di una vita che è eterna perché attraversa ogni persona, in tutti i luoghi e in tutti i tempi!!

2.2 Sociale, ovvero il bene comune

Per quanto riguarda il sociale, ecco quanto afferma il CDSC:

*“Dalla dignità, unità e uguaglianza di tutte le persone deriva innanzi tutto il principio del bene comune, al quale ogni aspetto della vita sociale deve riferirsi per trovare pienezza di senso. Secondo una prima e vasta accezione, per bene comune s'intende « l'insieme di quelle condizioni della vita sociale che permettono sia alle collettività sia ai singoli membri, di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più celermente » (164).*

*Una società che, a tutti i livelli, vuole intenzionalmente rimanere al servizio dell'essere umano è quella che si propone come meta prioritaria il bene comune, in quanto bene di tutti gli uomini e di tutto l'uomo (165).*

Partendo da questa citazione, potremmo evidenziare che per “sociale” intendiamo la realizzazione del bene comune, la creazione di quelle condizioni, di quei beni e servizi, che permettono ad ogni persona e a tutta la persona (corpo, mente spirito) di essere felice.

2.3 Mercato: creare e distribuire ricchezza secondo giustizia

Per quanto riguarda invece il mercato, il CDSC si esprime come segue:

*“La dottrina sociale della Chiesa, pur riconoscendo al mercato la funzione di strumento insostituibile di regolazione all'interno del sistema economico, mette in evidenza la necessità di ancorarlo a finalità morali, che assicurino e, nello stesso tempo, circoscrivano adeguatamente lo spazio della sua autonomia. L'idea che si possa affidare al solo mercato la fornitura di tutte le categorie di beni non è con-*

*divisibile, perché basata su una visione riduttiva della persona e della società. Di fronte al concreto rischio di un'« idolatria » del mercato, la dottrina sociale della Chiesa ne sottolinea il limite, facilmente rilevabile nella sua constatata incapacità di soddisfare esigenze umane importanti, per le quali c'è bisogno di beni che, « per loro natura, non sono né possono essere semplici merci », beni non negoziabili secondo la regola dello « scambio di equivalenti » e la logica del contratto, tipiche del mercato (349).*

Da questa visione possiamo trarre alcune riflessioni:

La prima è che secondo la dottrina cattolica l'economia deve essere agganciata ad uno sfondo filosofico-etico-antropologico. Deve cioè esserci una precisa visione dell'essere umano e del quadro di vita nel quale egli possa realizzarsi.

Da come si gestisce un'azienda, si capisce quale idea di essere umano soggiace.

### 3.0 UNA NUOVA VISIONE

Da queste riflessioni nasce l'esigenza di cambiare lo sguardo su alcune realtà:

3.1 Essere Umano: Oltre l'Homo Oeconomicus

Siamo veramente degli esseri umani, non se pensiamo, se consumiamo o se abbia fede, ma se viviamo di relazioni belle, buone e vere!!!

Siamo persone, non individui o clienti o consumatori o fedeli!!!

3.2 Lavoro: quando non tutta l'occupazione è lavoro

Cerchiamo, quindi, di capire meglio l'importanza del lavoro nella tradizione monastica, rileggendo alcuni brani della Regola di S. Benedetto. ➡

▶ **Vedi le slide,  
clicca qui**



*“Lozio è nemico dell’anima, perciò i monaci devono dedicarsi al lavoro in determinate ore e in altre, pure prestabilite, allo studio della parola di Dio. [...]”*

*Ma se le esigenze locali o la povertà richiedono che essi si occupino personalmente della raccolta dei prodotti agricoli, non se ne lamentino, perché i monaci sono veramente tali, quando vivono del lavoro delle proprie mani come i nostri padri e gli Apostoli. (RB 48,1.7).*

Basterebbero queste poche righe della Regola di San Benedetto per comprendere l’importanza del lavoro per un cammino spirituale, ricordando anzitutto che, al tempo di Benedetto, il lavoro manuale non era riservato all’uomo libero bensì agli schiavi.

A questo punto del nostro percorso potremmo chiederci: come può il lavoro dare il proprio contributo nel coltivare e custodire il giardino che Dio ci ha affidato?

Per provare a rispondere, mi sembra utile riprendere e riconsiderare i termini che San Benedetto utilizza per parlare del lavoro nella sua *Regola*. Egli usa i termini *opus*, *labor*, *ars*, ciascuno dei quali sottolinea un aspetto particolare del lavoro.

*Opus*: san Benedetto comprende, in questa espressione, anche l’opera della Liturgia, lo studio (spesso la biblioteca era, infatti, costruita accanto alla Chiesa), e la *Lectio divina*. Richiama, quindi, l’aspetto spirituale e intellettuale della formazione.

*Labor*: richiama il concetto di manualità, il lavoro delle proprie mani.

*Ars*: si riferisce al lavoro degli

artigiani, a coloro che inventavano gli strumenti. È la parte che riguarda la creatività, tradotto in termini più moderni, la ricerca e lo sviluppo.

Come si è detto, il mondo benedettino è comunemente conosciuto tramite il motto *Ora et Labora*. In questo binomio, tuttavia, la parola più importante è la congiunzione *et*. Il segreto della spiritualità benedettina sta proprio nel riuscire a tenere insieme elementi apparentemente in contrasto.

### *3.3 Progresso: quando non tutta la crescita è sviluppo*

L’idea di lavoro che abbiamo delineato sfocia naturalmente in un’idea di progresso dove i concetti di “crescita” e “sviluppo” non si identificano; anzi, possiamo sostenere che non tutta la crescita sia necessariamente sviluppo.

Il termine sviluppo (s-viluppo) lo intendiamo come togliere ciò che avviluppa, ciò che tiene legata una persona o una realtà.

Paolo VI aveva una visione articolata dello sviluppo. Con il termine « sviluppo » voleva indicare l’obiettivo di far uscire i popoli anzitutto dalla fame, dalla miseria, dalle malattie endemiche e dall’analfabetismo. Dal punto di vista economico, ciò significava la loro partecipazione attiva e in condizioni di parità al processo economico internazionale; dal punto di vista sociale, la loro evoluzione verso società istruite e solidali; dal punto di vista politico, il consolidamento di regimi democratici in grado di assicurare libertà e pace (*Caritas in Veritate*, n. 21).

Anche in questo caso ci viene in aiuto il mondo benedettino

con la struttura dei suoi monasteri. In essi, infatti, non mancano mai la chiesa, la biblioteca, il refettorio, l’infermeria, l’officina e la foresteria. Sono luoghi fisici ma anche simbolici, luoghi di sviluppo.

La crescita, invece, misura solo la produzione di merci e servizi, senza nessun interesse per ciò che è veramente bene.

Lo sviluppo, come cammino di liberazione, intende creare beni e servizi che incoraggino la dimensione spirituale, culturale, lavorativa, relazionale-affettiva.

### *3.4 Uscire dalla divisione Profit-No Profit*

La domanda da cui partiamo è: *il profitto è un fine o uno strumento?*

Ci facciamo sempre aiutare dal CDSC:

*“La dottrina sociale riconosce la giusta funzione del profitto, come primo indicatore del buon andamento dell’azienda: «quando un’azienda produce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati». Ciò non offusca la consapevolezza del fatto che non sempre il profitto segnala che l’azienda stia servendo adeguatamente la società.(...)”*

*L’impresa deve essere una comunità solidale non chiusa negli interessi corporativi, tendere ad un’« ecologia sociale» del lavoro, e contribuire al bene comune anche mediante la salvaguardia dell’ambiente naturale. (340).*

La questione, quindi, non si risolve nel domandarsi se il profitto sia buono o no in se stesso. Il profitto economico è buono quando è uno degli indicatori del positivo andamen-



to del lavoro; è buono quando è uno strumento posto al servizio di altri elementi; ma diviene cattivo quando se ne fa il fine e lo scopo dell'agire economico, quando, cioè, l'attenzione è rivolta esclusivamente alla sua massimizzazione.

*È ormai un dato di fatto che massimizzare il profitto ha portato a minimizzare le relazioni tra le persone, la relazione con l'ambiente naturale (inquinamento) e sociale (perdita di lavoro per molte famiglie).*

Per questi motivi è necessario recuperare un'armonia tra il mondo Profit e il NO profit

Nella *Caritas in Veritate* leggiamo:

*“Considerando le tematiche relative al rapporto tra impresa ed*

*le e di comunione. Non si tratta solo di un «terzo settore», ma di una nuova ampia realtà composita, che coinvolge il privato e il pubblico e che non esclude il profitto, ma lo considera strumento per realizzare finalità umane e sociali. L'impresa deve essere una comunità solidale non chiusa negli interessi corporativi, tendere ad un'«ecologia sociale» del lavoro, e contribuire al bene comune anche mediante la salvaguardia dell'ambiente naturale (46).*

La riflessione aperta da questo testo ci porta a rivedere il senso della parola “sociale”. È quanto appare anche nel testo della Commissione Europea sullo sviluppo, dal titolo: Europa 2020.

In un recente discorso il pre-

dal mercato ufficiale; non deve essere un luogo dove regni solo il volontariato, la buona volontà, la solidarietà, anche tramite finanziamenti e donazioni.

#### **4.0 CONCLUSIONI**

Mercato e sociale devono stare insieme, perché la professionalità, l'efficienza e l'efficacia delle azioni portino gradualmente benessere a tutte le persone e la ricerca dell'“eccedenza” conduca a dare una risposta alla domanda di felicità che abita il cuore di ciascuno di noi (Spiritualità).

L'idea dell'*Homo Oeconomicus*, su cui si è basato il sistema economico che è andato in crisi, sembra appunto segnare il passo; occorre andare oltre. La stessa idea di *homo oeconomicus*, legata ad Adam Smith, è solo una riduzione di un pensiero ben più complesso, che aveva un quadro generale più articolato e che comprendeva anche elementi relazionali, non solo utilitaristici.

Emerge la necessità di tornare nuovamente all'esigenza del recupero di una visione integrale dell'essere umano (si vedano tra tutti gli studi legati all'Economia Civile dell'Abate Genovesi).

Gestire e vivere un'azienda, un'impresa, una cooperativa, una banca, non comporta solo il fatto di organizzare un assetto di procedure e di regole, ma dovrebbe puntare anche alla valorizzazione della vita che circola all'interno, anche ma non solo in virtù delle regole, delle procedure, dell'organizzazione.

Ecco che, ancora una volta, l'“eccedenza” diventa l'unità di misura del nostro agire. ■

## MERCATO E SOCIALE DEVONO STARE INSIEME

*etica, nonché l'evoluzione che il sistema produttivo sta compiendo, sembra che la distinzione finora invalsa tra imprese finalizzate al profitto (profit) e organizzazioni non finalizzate al profitto (non profit) non sia più in grado di dar conto completo della realtà, né di orientare efficacemente il futuro. In questi ultimi decenni è andata emergendo un'ampia area intermedia tra le due tipologie di imprese. Essa è costituita da imprese tradizionali, che però sottoscrivono dei patti di aiuto ai Paesi arretrati; da fondazioni che sono espressione di singole imprese; da gruppi di imprese aventi scopi di utilità sociale; dal variegato mondo dei soggetti della cosiddetta economia civi-*

sidente J. M. Barroso ha affermato:

*“La strategia Europa 2020 punta a rilanciare l'economia dell'UE nel prossimo decennio. In un mondo che cambia l'UE si propone di diventare un'economia intelligente, sostenibile e solidale. Queste tre priorità che si rafforzano a vicenda intendono aiutare l'UE e gli Stati membri a conseguire elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale.”*

Tutte le realtà economiche devono fare Profit e nello stesso tempo essere attente al contesto sociale e umano coinvolto nelle loro attività.

Il sociale non è quindi un accessorio, o il luogo in cui gestire tutto ciò che rimane fuori

## Le politiche di Coop sulla **sostenibilità**

**P**er Coop la salvaguardia dell'ambiente è un impegno prioritario, assieme all'attenzione per la qualità della vita, nel quadro delle attività volte a difendere i diritti dei soci consumatori: la tutela dell'ambiente è alla base della sicurezza alimentare e della salute delle persone, ma non solo ora, da sempre. E questo perché si tratta di un impegno coerente alla nostra anima sociale di movimento cooperativo.

Ma salvaguardare l'ambiente non vuol dire solo piantare più alberi e tenere puliti i mari, significa anche garantire benessere e qualità della vita a noi e alle generazioni future.

Nel 1995 furono elaborati, durante la VI Assemblea Nazionale della Sezione soci tenutasi a Grado, i "dieci principi" ispiratori della politica ambientale, declinati in tutti gli ambiti

della nostra realtà: nel marchio Coop, nella gestione dei punti vendita e del trasporto delle merci, nella riduzione dei rifiuti, nel risparmio di energia.

A distanza di dieci anni, questi principi sono stati rivisti, attualizzandoli ed adeguandoli alle evoluzioni della cultura ambientale in termini di principio di precauzione, sostenibilità, consapevolezza, partendo dai presupposti valoriali alla base dell'agire del sistema poiché l'ambiente rappresenta una variabile strategica chiave per la sostenibilità.

Il vero cambiamento è stato quello di far entrare la sostenibilità nella governance della nostra azienda, proprio perché riteniamo che il ruolo ed il peso che la "sostenibilità" avrà o dovrà avere nel prossimo futuro sarà sempre più di tipo strategico, anche in relazione agli scenari nazionali ed internazionali che pongono la que-

stione ambientale con urgenza al centro delle dinamiche dello sviluppo economico.

E' chiaro che in questo momento economico così difficile, mantenere il rispetto per l'ambiente assieme alla convenienza per il consumatore è una sfida non da poco, anche se spesso vi sono azioni che fanno bene all'ambiente e fanno ridurre anche i costi a tutti. Citiamo alcuni esempi, tra questi azioni di Coop che hanno anticipato l'orientamento inserito nella legislazione come l'eliminazione delle lampade ad incandescenza e la diffusione delle borse riutilizzabili per il trasporto della spesa, e altri progetti che ne hanno preso l'essenza come il progetto Coop for Kyoto di adesione volontaria dei nostri fornitori nazionali a marchio agli obiettivi di riduzione delle



**SALVAGUARDARE  
L'AMBIENTE SIGNIFICA  
GARANTIRE BENESSERE E  
QUALITÀ DELLA VITA ALLE  
GENERAZIONI FUTURE.**





# Coop Italia per l'ambiente

## I 10 principi della politica ambientale di Coop

- **RENDERE LO SVILUPPO DAVVERO SOSTENIBILE, ANCHE PER LE GENERAZIONI FUTURE**
- **RISPETTARE L'AMBIENTE, SEMPRE**
- **RENDERE LE MERCI E I SERVIZI PIÙ ECOLOGICI**
- **RIDURRE I RIFIUTI E RICICLARE I MATERIALI**
- **SEGUIRE TUTTO IL CICLO DI PRODUZIONE**
- **RIDURRE IL TRASPORTO DELLE MERCI**
- **FORMARE I LAVORATORI**
- **INFORMARE I SOCI E I CONSUMATORI**
- **FARE RICERCA PER RIDURRE GLI SPRECHI**
- **SOSTENERE LE LEGGI A DIFESA DELL'AMBIENTE**

emissioni di gas serra sanciti da Protocollo di Kyoto, nonché l'adozione di azioni mirate alla riduzione dei consumi energetici; al fine di incentivare buone pratiche industriali volte al risparmio energetico.

Siamo consapevoli, tuttavia, che creare i presupposti per un'economia sostenibile non sia sufficiente a garantirne il suo sostentamento: l'obiettivo si può raggiungere solo se questa economia viene alimentata da scelte di acquisto coerenti da parte dei cittadini; gioca un ruolo fondamentale, quindi, l'informazione, perché solo un'informazione adeguata permette scelte di acquisto consapevoli. Come esempio, penso alla disponibilità oggi in oltre 200 punti vendita di detergenza venduta sfusa a marchio vivi verde: il vantaggio ambientale, così come dimostrano studi mirati, è raggiungibile solo se il consumatore si ricorda all'atto di acquisto di portare da casa il contenitore, rendendolo un gesto acquisito e consueto; infatti, un altro acquisto del contenitore, annulla il risparmio ambientale ed economico e quindi la sostenibilità dell'iniziativa.

Penso alla etichettatura degli imballaggi presente in etichetta, progetto lanciato nel 2007 proprio in risposta alla necessità segnalata dai nostri soci e consumatori di avere indicazioni fruibili sulla composizione degli imballaggi ed indicazioni per il loro corretto smaltimento: è il consumatore anche in questo caso, il protagonista attivo di un comportamento virtuoso, cioè quello della raccolta differenziata.

Penso anche alla campagna consumerista sull'acqua del 2010, in cui invitavamo a riflettere sulla necessità di consumare l'acqua in modo maggiormente consapevole, con particolare attenzione agli aspetti ambientali che ne derivano. Anche in questo caso le scelte di acquisto di questo bene da parte dei consumatori, che hanno privilegiato fonti del territorio, hanno decretato il successo dell'iniziativa.

Infine, riteniamo che l'innovazione sia uno dei possibili driver come risposta alla crisi ed in particolare quella per migliorare la sostenibilità di prodotti e di processi rappresenta uno dei fattori di successo.

Dalle nostre analisi si evidenzia come rispetto anche solo a due anni fa, quando l'argomento, almeno a livello italiano, era assolutamente pionieristico, sembra che la sensibilità cominci a diffondersi, seppur a macchia di leopardo, ma comunque ancora distante da quello che dovrebbe essere un livello ottimale, in tutti i passaggi della filiera dalla produzione alla distribuzione fino alla consapevolezza del consumatore stesso. Inoltre esiste un target di consumatori sensibili e la testimonianza più concreta è il grande sviluppo dei prodotti da Agricoltura biologica, o dei prodotti Ecolabel negli anni che si sono via via rivolti ad un target sempre più indifferenziato. E i dati di vendita confermano sempre più questa tendenza: dal 2009 al 2014 la linea Vivi Verde Coop che raccoglie più di 450 prodotti, dall'alimentare a quelli per l'igiene e la cura della persona e la pulizia della casa chimica, è cresciuta del 70% (nel 2013 ha superato il +10%) . ■

# Marks & Spencer

la più grande catena distributiva multinazionale di origine Britannica

Suzie Elkerton - presenta "Plan A 2020"

*Suzie, raccontaci di Plan A e di come M&S sia riuscita a diventare il primo caso di multinazionale del retail sostenibile. Quale è stato il focus del progetto?*

Plan A è stato lanciato nel 2007 e l'ispirazione venne a uno dei nostri collaboratori più esperti dopo un incontro con Al Gore e la visione del film "Una scomoda verità". Lui ne fu ispirato a tal punto che invitò un gruppo di colleghi per un *brainstorming* e da quell'incontro nacque il progetto, subito legato allo slogan: "non esiste un piano B".

Si è trattato in sostanza di un piano per incorporare la sostenibilità in ogni area aziendale, non una semplice aggiunta, ma un'attenzione concreta a energia, acqua e rifiuti. **Di conseguenza il focus del progetto è multiplo e l'obiettivo è stato quello di rendere i prodotti più sostenibili, anche guardando alla catena dei fornitori, dall'abbigliamento agli elettrodomestici.**

*Questo è sicuramente un modello di business, che come ampiamente dichiarato da M&S, porta sicuramente del valore aggiunto all'azienda e all'intera catena di vendita...*

Plan A è sicuramente un valore aggiunto misurabile in termini di benefici economici, perché ad esempio la gestione efficiente delle risorse idriche ed energetiche è centrale in un'epoca come la nostra dove i prezzi di tali risorse stanno aumentando. **Ed è un plus anche per i nostri fornitori perché sanno cosa aspettarsi da noi.**

**In più i clienti vogliono essere sicuri e fiduciosi che tutto quello che comprano sia un prodotto di qualità, sostenibile e proveniente da fonti "etiche" e M&S deve essere una garanzia in tal senso: ritorna dunque anche qui il valore aggiunto che riusciamo a rappresentare per la nostra clientela.**

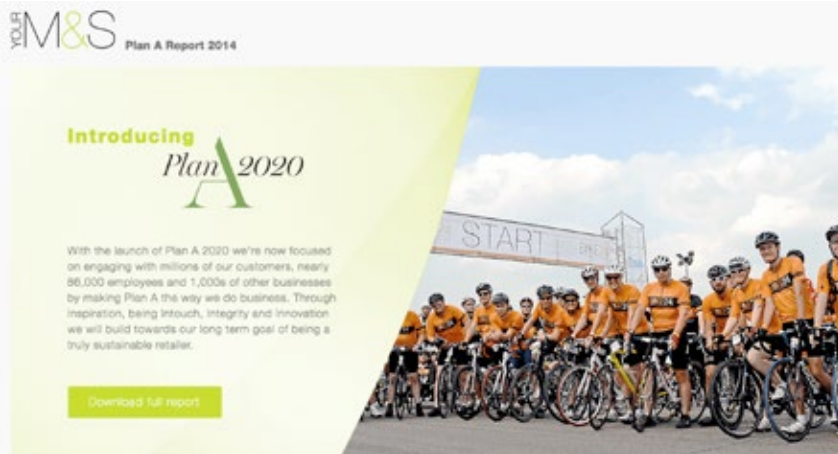
*Il progetto Plan A è destinato a espandersi su scala internazionale. Plan A 2020 porterà il piano fuori dal Regno Unito, come affronterete questo ulteriore passo?*

Sarà un impegno diverso, molto impegnativo e con un obiettivo preciso che mira a ottenere una riduzione del 20% di energia nel nostro portfolio internazionale entro il 2020. Il primo passo che stiamo percorrendo in questo senso riguarda il reperimento dati sul consumo di energia dai nostri store. Avvieremo poi una mappatura di quanto registrato per cominciare a capire quali tecnologie introdurre nelle diverse aree.

Stiamo inoltre cercando di realizzare cinque store internazionali districandoci in un mix di proprietà che rende lo sviluppo progettuale più complesso: in alcuni casi la proprietà è 100%, in altri casi siamo in *joint venture*, oppure abbiamo situazioni di *franchising*. Il panorama internazionale, come potete immaginare, varia drasticamente dall'Europa Occidentale -Francia, Olanda -all'Estremo Oriente. Abbiamo operazioni in corso in India, Cina e Hong Kong e gli interventi, tutti estremamente attenti alla sostenibilità e all'impatto ambientale, variano anche per le modalità con cui si paga l'energia

*Intervista riportata per gentile concessione di REbuild - [www.rebuilditalia.it](http://www.rebuilditalia.it)*





**Ulteriore documentazione online**  
**M&S PLAN A**  
(Suzie Elkerton)  
**Brochure Plan A 2020 sintetica**

in ognuno di questi Paesi. Per esempio, in alcuni paesi si paga una tassa di servizio che comprende tutta l'energia e l'acqua consumata. Quindi, ottenere dati sul consumo di energia e acqua sarà più impegnativo in alcuni paesi rispetto ad altri. Ci sono anche ovviamente differenze nelle normative, nelle culture, nelle materie prime e nelle loro disponibilità, nelle capacità tecnologiche. Immaginate: come possiamo essere certi che il legname che ci viene fornito in ognuno di questi paesi provenga da fonti completamente sostenibili? Infine c'è anche una questione di comunicazione da non sottovalutare: dobbiamo coinvolgere uno staff sempre più internazionale e dobbiamo analizzare come massimizzare gli strumenti a nostra disposizione per comunicare con ciascuna area e ciascun negozio.

*Sembra che i vostri sforzi tendano alla partecipazione in cooperazione più ad ampio raggio. Ritenete quindi che ci siano elementi che altre aziende potrebbero applicare alle loro attività e vi piacerebbe vedere altri rivenditori, altre società avere un loro Plan A?*  
Assolutamente sì. M&S ha un Plan A, ma abbiamo ancora molto da imparare. Non possiamo fare tutto da soli, quindi è imperativo riuscire a lavorare con altre organizzazioni, condividere esperienze e conoscenze con altri rivenditori per capire cosa stanno facendo loro. C'è davvero un'ampia varietà di soggetti con i quali avere a che fare, di **stakeholders con cui dobbiamo confrontarci**, e se si pensa al quadro più ampio del perché stiamo facendo questo in termini di risposta al cambiamento climatico – alla mancanza di risorse, alla scarsità d'acqua, alla sicurezza energetica – **tutti hanno bisogno di lavorare su questi aspetti, non solo un rivenditore. Attraverso la condivisione delle**

**conoscenze, imparando e aiutandoci a vicenda possiamo fare buoni passi in avanti.**

*Momenti come REbuild possono rappresentare un'ottima occasione di scambio di idee, qual è l'obiettivo della vostra partecipazione alla convention?*

Dal punto di vista di M&S l'obiettivo è condividere l'esperienza del viaggio che abbiamo intrapreso, incontrandoci con altre realtà per capire quali siano le loro sfide e come stiano pensando di vincerle, cercando così di costruire connessioni che in prospettiva potrebbero svilupparsi anche in collaborazioni.

*Concludendo, puoi dirci quali sono le parole chiave vincenti che stanno rendendo Plan A una realtà?*

**Molto semplicemente: persone, passione ed impegno.**




# Cisco: la sostenibilità al centro del business

**U**no dei valori fondamentali della cultura Cisco è la ferma convinzione che le tecnologie ICT possano e debbano migliorare la qualità della vita, l'utilizzo delle risorse del pianeta, l'efficienza energetica. Nel perseguire questo obiettivo, creiamo valore per i nostri clienti e per la società; al centro dei nostri sforzi c'è la capacità di innovazione, ed il nostro percorso si basa sulla scelta di fare della sostenibilità ambientale un elemento integrato in ogni funzione aziendale ed in ognuno dei nostri processi. Questi principi guidano la relazione con clienti, fornitori, partner e tutte le scelte di business: dallo sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni, alle politiche in materia di utilizzo delle risorse energetiche, dalle modalità di lavoro fino alle piccole azioni quotidiane quali l'attenzione al riciclo e la riduzione degli sprechi. Protagonisti delle nostre scelte sono in primo luogo i nostri dipendenti e collaboratori: vediamo la sostenibilità am-

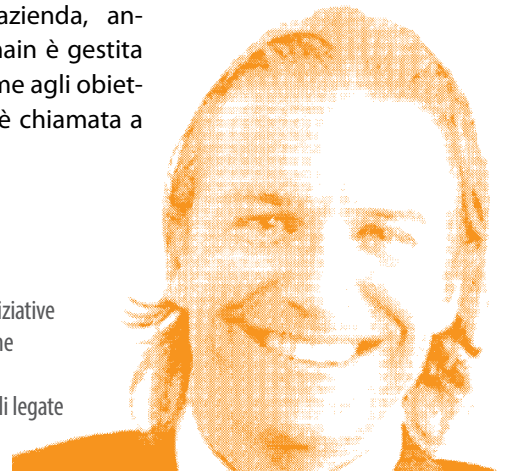
bientale come una responsabilità collettiva da alimentare con i comportamenti individuali e con l'esempio. La capacità di essere d'esempio si estende all'azienda nel suo complesso: Cisco, infatti, adotta per prima al suo interno le soluzioni e le pratiche che propone al mercato, comunicando regolarmente attraverso il suo Corporate Social Responsibility Report annuale i suoi obiettivi ed i risultati dei suoi sforzi, per evidenziare la grande opportunità per la crescita e per il business che nasce dall'abbracciare a 360 gradi la sostenibilità, insieme agli altri aspetti della responsabilità sociale d'impresa. Le policy di sostenibilità ambientale adottate da Cisco convergono su obiettivi globali chiaramente determinati; le principali sfide affrontate sono la riduzione delle emissioni di gas serra causate dalle attività di business e la riduzione dei consumi energetici generati dalle proprie operation, dalle operation della supply chain e dai prodotti proposti al mercato.

Delineare in breve un impegno globale di questo tipo richiederebbe uno spazio molto ampio: in questo articolo, quindi, cercheremo di mettere in evidenza alcuni aspetti, e proporremo un esempio che dimostri come la sostenibilità ambientale costituisca un solido "business case" capace di alimentare la crescita. **Una filiera di sostenibilità globale**  
In Cisco, la sostenibilità ambientale è un obiettivo globale che coinvolge tutti gli stakeholder e la catena del valore. Questo impegno è sostenuto da una solida strategia di governance che prevede il coinvolgimento proattivo di tutti gli attori coinvolti, gestita da un team (Sustainability Executive Team) che segue tutte le principali iniziative ambientali secondo linee d'azione la cui responsabilità è affidata a un top manager della funzione di business interessata primariamente dai diversi progetti. Guardando all'esterno dell'azienda, anche la supply chain è gestita in modo conforme agli obiettivi di Cisco, ed è chiamata a

rispettare precise specifiche e ad adottare pratiche con il minore impatto ambientale possibile. Esiste un programma di riduzione delle emissioni GHG attivato nel 2007 che fissa gli obiettivi al riguardo, prevedendo ad esempio la riduzione delle emissioni GHG complessive e legate ai viaggi aerei per lavoro del 40% rispetto al lancio del programma, e di soddisfare almeno il 25% del fabbisogno energetico annuale globale con energia proveniente da fonti rinnovabili. Per raggiungere questi obiettivi non si risparmiano investimenti: per gli obiettivi legati alle emissioni GHG è stato lanciato un programma quadriennale, EnergyOps, che ha un valore di oltre 50 milioni di dollari, e nel solo 2014 in quest'ambito sono stati 9,6 milioni di dollari in iniziative per l'efficienza energetica e la sostenibilità ambientale.

 **Diego Zucca**  
Alliance Manager e DC Partner Sales, Cisco Italia  
Green Ambassador di Cisco Italia

Diego Zucca, 47 anni, è Alliance Manager e DC Partner Sales di Cisco Italia. In questo ruolo, guida le attività e iniziative sales per le architetture Data Center e Virtualization, focalizzandosi sui Partner e promuovendo la collaborazione per proporre al mercato le soluzioni Fast IT. A questo ruolo si affianca dal 2012 il compito di Green Ambassador dell'azienda, con l'incarico di coordinare e promuovere le attività promosse a livello globale e le campagne locali legate ai temi della sostenibilità ambientale.





## Alcuni elementi delle politiche per la sostenibilità ambientale

Un elemento chiave per la riduzione delle emissioni e per risparmio energetico risiede nelle politiche relative ai siti aziendali, che prevedono ad esempio la certificazione ISO 14001, e nelle scelte relative alle caratteristiche degli edifici ed alle modalità del loro utilizzo da parte dei dipendenti. Dall'anno fiscale 2011, una policy globale prevede che tutti i nuovi edifici e le ristrutturazioni dell'esistente rispettino le caratteristiche di progetto definite "Cisco Connected Workplace": si tratta una strategia di riduzione dell'impatto ambientale estremamente conveniente, perché si basa sulla riduzione degli spazi utilizzati e dei conseguenti consumi. In ogni sito sono adottate poi politiche che moltiplicano ulteriormente i vantaggi per l'ambiente, come l'utilizzo di fonti rinnovabili, la gestione efficiente dell'utilizzo di risorse idriche e la gestione intelligente dei sistemi di edificio (HVAC).

Questa strategia non potrebbe funzionare se non fosse affiancata da parallele scelte educative ed organizzative. Un Connected Workspace sussiste se ai dipendenti è concessa totale mobilità e opportunità di lavorare da remoto anche nel caso di organizzazioni disperse geograficamente; molti degli sforzi legati al modo di operare negli spazi di lavoro potrebbero essere vanificati senza il coinvolgimento diretto dei dipendenti e di altri interlocutori. Per questo, l'incentivo

ad utilizzare gli strumenti e le tecnologie adatte alle attività lavorative e l'education a comportamenti sostenibili sono pilastri della nostra azione, sostenuti localmente e in tutto il mondo da programmi dedicati.

Un altro aspetto interessante, operando nell'ambito delle soluzioni IT, è legato ai consumi delle apparecchiature informatiche. Nelle infrastrutture tecnologiche Cisco utilizza le sue soluzioni data center olistiche basate sulla virtualizzazione delle risorse di computing che consentono una gestione altamente efficiente ed ottimizzata delle risorse di calcolo, ed integra la possibilità di gestire su larga scala in ottica di efficienza e risparmio energetico tutto ciò che è connesso alla rete IP attraverso soluzioni ad hoc denominate EnergyWise.

Tutto questo si inquadra in politiche complessive legate all'efficienza dei sistemi IT, quali ad esempio: l'attenzione all'efficienza energetica dei laboratori, necessaria in quanto il 60% dei consumi operativi di elettricità è causato dall'alimentare e raffreddare le apparecchiature in essi contenute; la realizzazione delle infrastrutture data center con caratteristiche di eccellenza quali quelle che contraddistinguono i nostri due più recenti centri dati inaugurati in North Carolina ed in Texas, che hanno certificazione

## Ulteriore documentazione online:

- [Cisco Corporate Social Responsibility Report 2014 – Environment](#)
- [Politiche di sostenibilità ambientale - Cisco Sustainability Pillar](#)
- [Cisco on Cisco case history](#)

LEED Gold e prevedono un PUE a pieno carico di 1.41 e 1,35 rispettivamente.

Ognuna di queste azioni richiede investimenti importanti. Tutti gli investimenti, però, producono un ritorno economico e organizzativo, oltre che ambientale, e nell'insieme tutto ciò contribuisce a costruire un solido "business case" per la sostenibilità ambientale. Ne faremo un esempio attraverso l'esame dei risultati ottenuti in Cisco utilizzando le soluzioni di collaboration.

### Collaboration: un "business case" per la sostenibilità ambientale

La diffusione di una cultura professionale favorevole alla collaborazione da remoto è fondamentale per ridurre i viaggi ed i veicoli su strada

derivati da spostamenti di lavoro: il principio guida è portare il lavoro dove sono i lavoratori, e non viceversa. Le architetture di collaboration, nate con lo scopo primario di migliorare la produttività e i processi di business, si rivelano fondamentali anche per gli obiettivi di sostenibilità ambientale: che si tratti di soluzioni di web-conferencing o di sofisticati sistemi quali la Tele-Presence. Introdotte da Cisco sul mercato nel 2007, le piattaforme di Telepresenza hanno rivoluzionato il concetto di collaborazione e video conferenza grazie ad una qualità audio/video senza precedenti e ad un insieme di accorgimenti e caratteri-



Video: Sustainable Supply Chain Cisco:

# OLTRE 200.000 CLIENTI NEL MONDO UTILIZZANO QUESTE SOLUZIONI



stiche in grado di riprodurre le dinamiche e l'esperienza di un incontro faccia a faccia reale. L'attuale proposta di soluzioni di collaborazione è pertanto articolata in modo da offrire benefici ad aziende di ogni dimensione, in termini di produttività, riduzione dei costi, abilità di integrare pienamente la mobilità nelle modalità organizzative e di lavoro e supportare gli sforzi per la sostenibilità.

Cisco dal 2007 ha tracciato la strada decidendo di implementare globalmente in tut-

te le sue sedi – e nel tempo “device per device”, scrivania per scrivania - le soluzioni di TelePresence e ogni altro tool di collaborazione disponibile; anche l'accesso alle soluzioni più evolute è consentito a tutti i dipendenti – e non solo al top management come spesso avviene – e il loro utilizzo è sempre incentivato. I risultati in termini di sostenibilità sono importanti (dati febbraio 2015): oltre 414.000 spostamenti per attività lavorative sono stati evitati, con le relative 895.126 tonnellate di

CO<sub>2</sub> equivalente di gas serra emesse (il calcolo si basa su una media di 4 partecipanti a riunione, distanza complessiva non ricoperta pari a 3.000 miglia e emissioni di Co2 equivalenti di 180g/Km). Il 32% dei meeting TelePresence organizzati globalmente in Cisco in questi anni sono stati fissati proprio in sostituzione di viaggi di lavoro.

La collaboration dimostra chiaramente come il valore per la sostenibilità ambientale vada di pari passo con altri valori: il valore per una

migliore qualità della vita, grazie al tempo risparmiato ed al disagio ridotto con la riduzione degli spostamenti, ed anche il valore in termini di produttività guadagnata corrispondente a quel tempo. Per i soli meeting organizzati in TelePresence evitando viaggi di lavoro, Cisco ha

calcolato un risparmio di costi ottenuto da maggiore produttività pari a 622 milioni di dollari; la collaboration si è rivelata anche un fondamentale vantaggio competitivo per effetto di un generale miglioramento della capacità decisionale e di agilità nei processi, contribuendo ad esempio ad abbreviare il ciclo di vendita del 9,7% (analisi condotta internamente). Ed il risparmio di costi “vivi” dovuto semplicemente alle minori spese di viaggio ha raggiunto 1,66 miliardi di dollari.

Il valore del business case è testimoniato dai numeri della Collaboration Cisco: oltre 200.000 clienti nel mondo utilizzano queste soluzioni, sono stati installati oltre 2 milioni di endpoint TelePresence, oltre 11 milioni di persone diverse hanno avviato sessioni di web collaboration con WebEx Web Conferencing, ci sono 1,4 milioni di endpoint di messaggistica/presenza Cisco Jabber nel mondo e oltre 70 milioni di telefoni Cisco Unified IP. ■



**Video: come alimentare ad energia solare il Data Center Cisco di Allen, Texas**



www.apcoitalia.it