



SOSTENIBILITÀ, UNA SCELTA DI VITA

LA TESTIMONIANZA DI SARA CIRONE



Antonella Arista
Comitato di redazione
Quale Impresa

All'interno di questo numero di Quale Impresa in cui abbiamo avuto approfondire il tema della sostenibilità, non poteva mancare una chiacchierata con Sara Cirone che ritiene fondamentale applicare la sostenibilità economica, ambientale e sociale al mondo dell'impresa e della vita dei cittadini e dei loro territori.



Sara Cirone, laureata in lettere classiche, con master in Marketing Project Manager, Gestione e Sviluppo Risorse umane, Business Administration per profili tecnici, Neuro-linguistica, e vanta numerosi altri corsi di formazione. Nel 2006 entra nella direzione aziendale di Stafer, azienda metalmeccanica in cui inizia un percorso di implementazione delle pratiche di sostenibilità aziendale. Dal 2017 al 2020 ha vinto il Premio Speciale per il miglior Report Integrato. Dal 2019 è Founder di Sara Cirone Group Società Benefit, imprenditrice umanista, management e rendicontazione di sostenibilità.

Quanto sono importanti la CSR (Corporate Social Responsibility) e la sostenibilità?

Oggi CSR e più in generale la sostenibilità sono fondamentali per l'intera economia, sia da un punto di vista macro economico sia da un punto di vista micro economico. Stiamo vivendo in effetti un momento di svolta delle dinamiche che sottendono l'andamento dell'economia a livello globale, sia per l'introduzione di nuove direttive e regolamenti a supporto delle iniziative sostenibili da parte delle imprese, sia per le nuove sensibilità che i mercati stanno riscoprendo. Dal mio punto di vista, la CSR e la sostenibilità, nonostante siano concetti in continua evoluzione, rimangono temi strettamente legati alla capacità delle organizzazioni e dei territori di saper generare impatti positivi a livello sociale, ambientale ed economico rispetto ai propri stakeholder, senza tralasciare quei capitali, cosiddetti intangibili, come quello organizzativo, umano e relazionale-sociale, che ne fanno da collante. Il tema riveste una particolare importanza, anche alla luce del difficile periodo che stiamo vivendo e che ci chiama tutti ad abbracciare un'ottica rigenerativa dei territori. La fase pandemica rischia di lasciare dietro di sé macerie economiche, sociali, morali di non poco conto. Per questo diventa di fondamentale importanza che tutti i protagonisti della vita economica, politica e sociale, lavorino in modo sinergico proprio per aumentare la loro capacità di prevedere, misurare e gestire i propri impatti sul territorio, e così costruire un futuro di benessere e ricchezza sociale.

Molte volte le imprese sono focalizzate sul capitale finanziario, crede che ponendo attenzione anche a questi altri capitali possano trarre dei benefici?

Sicuramente. In fondo i risultati economici delle imprese non sono altro che l'atto finale di un insieme di pensieri, obiettivi, strategie e azioni messe in campo per offrire un bene o un servizio al mercato. Tutto nasce dalle persone e dal loro ingegno, un capitale intangibile cruciale per la riuscita di qualsiasi progetto imprenditoriale. Oggigiorno non è più possibile pensare alla economicità delle imprese e della finanza come un qualche cosa distaccato dalle persone, dall'organizzazione e dalle relazioni che la costituiscono. E anche gli obiettivi di sostenibilità diventano possibili solo se è presente un concetto di valore multicapitale e di ecosistema integrato tra gli aspetti finanziari e non finanziari.



Può farci un esempio di un'applicazione pratica?

Certamente. Vi riporto quella che è la mia esperienza nel campo delle PMI, una dimensione d'impresa cruciale per il nostro Paese e che merita un'attenzione particolare, soprattutto quando si parla di sostenibilità e pensiero integrato. Dal 2008 al 2019 sono stata Amministratore Delegato di una PMI manifatturiera metalmeccanica di territorio, una azienda di circa 60 dipendenti, collocata nel distretto industriale emiliano-romagnolo della meccanica per l'edilizia. Rientrando all'interno di un mercato molto esposto alla crisi globale che ha sconvolto l'intero settore per molti anni a partire dal 2008, uno dei primi progetti avviati all'interno dell'azienda ha riguardato il modo di gestire strategicamente e operativamente l'impresa, dotando l'organizzazione di nuovi strumenti di pianificazione strategica, in grado di connettere tutte le aree operative aziendali agli obiettivi di medio-lungo periodo. Da questa esigenza è nato il primo approccio al sistema del Balanced Scorecard, che di fatto ha portato l'azienda a integrare al proprio interno la cultura dei sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza, per la loro diretta correlazione ai processi aziendali. Infatti, è grazie a questi sistemi che la società ha iniziato a rendere concreto il monitoraggio oggettivo dei processi interni mediante il calcolo di specifici indicatori non finanziari. Le aree sviluppate maggiormente nella fase di implementazione sono state quelle relative alla dimensione dei clienti e a quella dell'apprendimento e crescita delle persone, andando a comporre una parte fondamentale del sistema di formazione ►



interno. La gestione di questi aspetti era costantemente monitorata in funzione dei rischi aziendali e questo è stato di fondamentale importanza, se si considera la dimensione aziendale e la variabilità del contesto in cui l'azienda si trovava ad operare. Altrettanto rilevante è stata l'utilità a livello organizzativo che la condivisione di questo tipo di informazioni ha portato alla struttura. La possibilità di rendere le persone partecipi della vita aziendale ha infatti costituito un passo cruciale per la costruzione del sistema di controllo.

Alla base del processo di creazione di valore risiede infatti la convinzione che l'azienda sia principalmente una comunità di persone, che insieme operano per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. I risultati ottenibili dai processi interni non possono prescindere dal reale apporto personale di tutti coloro che vivono l'azienda ogni giorno, che la conoscono e che ne permettono lo sviluppo: valorizzare il Capitale umano, quello organizzativo e quello informativo significa, quindi, comprendere la natura dell'Azienda ma al tempo stesso quella delle persone e identificare i processi di crescita che possono accompagnarle. Il risultato di questa gestione strategica e operativa, oltre a solidificare il futuro dell'azienda, in termini finanziari ha coinciso in incremento significativo della disponibilità liquida aziendale nonostante il durissimo periodo di crisi globale.

Davvero interessante, a maggior ragione se si pensa che si tratta di una PMI. Come si è evoluto il percorso aziendale successivamente?

Gli ultimi anni del mio mandato sono stati davvero significativi anche in virtù del lavoro che oggi svolgo. Se dovessi indicare un anno in particolare che ha segnato il corso della mia storia professionale e quello dell'azienda di cui ho parlato sarebbe senza dubbio il 2013, l'anno in cui è stato pubblicato il Framework Internazionale del Report Integrato emanato dall'IIRC (International Integrated Reporting Council). Di fatto, questo modello di rendicontazione non-finanziaria ha rappresentato un'opportunità rilevante per l'azienda di cui ero Amministratore Delegato, perché realmente in grado di rappresentare tutto il processo di creazione di valore aziendale. Per questo motivo è stato avviato a partire dal 2015 il processo di rendicontazione non finanziaria con tre obiettivi specifici: migliorare il coordinamento interno, allineando gli obiettivi aziendali a quelli di ogni singolo stakeholder aziendale, con particolare attenzione a quelli interni alla struttura; empowerment delle persone attraverso la diretta conoscenza delle relazioni causa-effetto, comunicazione con gli stakeholder.

Ha parlato di Report Integrato, ci può spiegare quali sono le prerogative di questo strumento e come questo si sposa con l'attività che svolge oggi?



Il Report Integrato è un modello di rendicontazione non-finanziaria, ovvero che prende in considerazione non solo gli aspetti economico-finanziari della gestione, ma anche quelle variabili che riguardano la dimensione della sostenibilità e dei capitali intangibili di cui parlavamo prima. In sostanza, secondo il Framework del Report Integrato, il “pensiero integrato” è quell’elemento fondamentale per la creazione di valore delle organizzazioni a favore di tutti gli stakeholder. Nonostante sia un Framework pensato per il mondo della finanza internazionale, avendo una visione così ampia e integrata delle organizzazioni, riesce a cogliere tutti gli aspetti più importanti per la gestione delle imprese.

Oggi il Report Integrato rappresenta uno degli ambiti principali della mia attività: nel 2018 ho fondato una società di consulenza benefit, dal nome Sara Cirone Group, che si occupa, grazie a un gruppo di professionisti specializzati, di management d’impresa orientato alla sostenibilità, sviluppo strategico, controllo di gestione strategico e rendicontazione non finanziaria. Essendo una società benefit, all’interno del suo statuto sono presenti tre obiettivi di beneficio comune, che fanno parte degli scopi aziendali al pari di quello commerciale.

Nello specifico gli obiettivi di beneficio comune riguardano: la diffusione della cultura della sostenibilità e dei modelli manageriali sostenibili nei confronti delle comunità, la promozione di progetti partecipati tra gli attori del territorio e lo sviluppo della cultura delle informative non-finanziarie a favore della posterità e dello sviluppo sostenibile dei territori. La nostra specificità è proprio la padronanza nell’integrare gli aspetti finanziari con quelli non finanziari propri di una pmi manifatturiera, rendendo la sostenibilità e l’attenzione agli impatti un modus operandi conveniente ed efficiente da entrambi i punti di vista.

Quali prospettive di sviluppo vede in merito a queste tematiche nel prossimo futuro?

In generale vedo due prospettive di sviluppo rispetto a queste tematiche. La prima riguarda l’ambito delle Pubbliche Amministrazioni. Come società di con-

sulenza ci siamo occupati del Report Integrato del Comune di Sasso Marconi per gli anni 2018 e 2019, il primo Report Integrato di un Comune d’Europa e d’Italia, che nel 2020 ha ottenuto il premio come miglior Report Integrato d’Italia in occasione dell’Oscar di Bilancio. Attualmente stiamo realizzando il Report Integrato del Comune di Bologna e dell’Unione della

Romagna Faentina.

Crediamo molto in questi progetti, che rappresentano le azioni a compimento del nostro obiettivo di beneficio comune. Ci crediamo molto perché secondo noi la creazione di valore è un tema cruciale per la gestione dei territori e per il loro sviluppo.

Cerchiamo, con queste attività, di portare un pensiero e stimolare una riflessione a 360°

per il futuro di tutte le comunità. Un’altra prospettiva è costituita dalla nuova Direttiva Europea sul Reporting di Sostenibilità (CSRD), la cui bozza è stata divulgata dalla Commissione Europea lo scorso 21 aprile. Con questa proposta, l’Unione Europea compie un balzo in avanti nella divulgazione della cultura della sostenibilità verso le imprese europee, andando ad ampliare il perimetro delle imprese che saranno obbligate, una volta uscito il testo definitivo della Direttiva, a redigere una rendicontazione di sostenibilità.

Se oggi sono circa 11.000 le imprese e europee obbligate a redigere un’informativa non finanziaria, con la proposta di nuova direttiva si supereranno le 40.000 organizzazioni. La previsione è che il testo definitivo esca nella seconda metà del 2022 per poi essere applicato all’anno fiscale 2023. Inoltre nel decreto semplificazioni del Governo italiano appena uscito, nel capitolo sull’inserimento al lavoro di donne e giovani si specifica che tra i criteri per le imprese per partecipare ai bandi di gara ci sarà l’obbligo di presentare la rendicontazione non finanziaria di sostenibilità sociale e ambientale.

Insomma, importanti spinte alla volta del futuro sostenibile. ■

“
Oggi il Report Integrato rappresenta uno degli ambiti principali della mia attività.
”