

MODULO 2: Comprensione dei processi sostenibili in un contesto di business del mondo reale.

Tavola dei contenuti



1. Introduzione

Image by [Freepik](#)

1

2.	Parole chiave	2
3.	Obiettivi educativi	2
4.	Sustainability in business environment	3
5.	Gli sforzi di sostenibilità a livello aziendale	4
5.1	Proprietari di attività, alti dirigenti e leader organizzativi.	4
5.2	Manager, supervisori e amministratori	5
5.3	Professionisti nel campo delle risorse umane	5
5.4	Tutti I dipendenti	6
6.1	Gli stakeholders della catena produttiva	7
6.2	Downstream stakeholders	7
6.3	Ecosistemi di business allargati	7
6.4	Collaborazione nel business	8
7.	Transformazione strategica	8
7.1	Visioni legate alla sostenibilità	8
7.2	Strategie per la sostenibilità	9
7.3	Piano di sostenibilità	10
8.	Cambiamenti organizzativi	11
9.	Potenziamento della sostenibilità	13
10.	Summario	14
11.	Spunti di riflessione	16
12.	Referenze e risorse utili	16
13.	Bibliografia	16

1. Introduzione



La sostenibilità negli ambienti aziendali significa l'impegno di un'azienda a ridurre l'impatto ambientale negativo derivante dalle sue operazioni e pratiche a tutti i livelli. Ciò include la strategia e le pratiche dell'azienda in tutti i processi organizzativi all'interno dell'ecosistema aziendale e non si limita ai soli prodotti o servizi offerti.

Negli ultimi anni, la sostenibilità è diventata una priorità per molte aziende, segnando un cambiamento che va dalla responsabilità sociale, economica ed ambientale delle imprese all'adozione di un maggiore scopo sociale che ripensa il rapporto tra impresa e società su una scala più ampia. La sostenibilità nella vita reale in ambiente aziendale va ben oltre le dichiarazioni di responsabilità sociale delle imprese.

In questo modulo, introdurremo la sostenibilità in ambiente aziendale, comprese le potenziali difficoltà, le battute d'arresto e i dilemmi. Esamineremo i vari stakeholder che un'organizzazione può (e dovrebbe) coinvolgere nei suoi sforzi di sostenibilità. Copriremo anche i prerequisiti per la trasformazione di un'azienda in pratiche di business sostenibile, come la visione, la strategia e il piano di sostenibilità dell'azienda, che costituiscono la base del cambiamento organizzativo in tutti i processi. I cambiamenti organizzativi comportano spesso un aumento dell'incertezza, che un'organizzazione deve essere pronta a gestire, trovando modi per mantenere i suoi sforzi di sostenibilità.

Infine, discuteremo dell'importanza dell'empowerment della sostenibilità sul luogo di lavoro, insieme ai suoi risultati benefici per l'azienda e i suoi dipendenti.

2. Parole chiave

piano di sostenibilità, responsabilità sociale d'impresa (CSR), ecosistema aziendale, cambiamento organizzativo, trasformazione strategica

3. Obiettivi educativi

- Comprendere i vantaggi dell'adozione di approcci sostenibili da parte delle imprese
- Identificare i vari stakeholder coinvolti nella sostenibilità nell'ambiente aziendale
- Elencare i passaggi che un'organizzazione deve compiere, partendo dalla visione, alla strategia, alla pianificazione e all'implementazione dei cambiamenti nei processi organizzativi, per muoversi verso la sostenibilità.

4. Sustainability in business environment

La sostenibilità è diventata una priorità per molte aziende negli ultimi anni. La sostenibilità negli ambienti aziendali significa lo sforzo di un'azienda per ridurre l'impatto ambientale negativo

derivante dalle sue operazioni e dalle sue pratiche su tutti i livelli. Ciò include la strategia e le pratiche dell'azienda in tutti i processi organizzativi e non è limitato solo ai suoi prodotti o servizi.

Negli ultimi anni, un numero crescente di aziende ha adottato la sostenibilità come approccio generale nei modelli di business e nelle operazioni quotidiane, integrando questioni sociali ed ambientali nelle loro strategie attraverso l'adozione di politiche aziendali socialmente responsabili (Bansal & DesJardine, 2014). Le imprese che praticano la responsabilità sociale d'impresa intendono migliorare l'economia, le comunità e l'ambiente - i loro obiettivi si estendono oltre la loro capacità di fare profitto di fronte alla concorrenza.

L'idea che le aziende possano "fare bene facendo il bene" è a due facce:

- Soddisfare i bisogni degli stakeholder crea valore per gli azionisti (ad esempio la soddisfazione dei dipendenti); e
- Non soddisfare i bisogni degli stakeholder può distruggere il valore per gli azionisti (ad esempio boicottaggi dei consumatori, problemi con la selezione del personale necessario, potenziali sanzioni punitive da parte dei governi / funzionari) (Freeman, 1984).

Tuttavia, una preoccupazione spesso sollevata quando le aziende si stanno muovendo verso la sostenibilità è che l'adozione di politiche ambientali e sociali può causare uno sforzo per l'azienda stessa, soprattutto in termini di costi in relazione ai profitti, portando alla distruzione della ricchezza degli azionisti - l'argomento è che la sostenibilità potrebbe essere un tipo di costo dell'agenzia per l'azienda (Clarkson, 1995).

Tuttavia, la maggior parte degli esempi del mondo reale mostra che le pratiche aziendali sostenibili sono vantaggiose per le aziende, i dipendenti e l'ambiente, poiché possono aiutare le aziende a ridurre i costi e aumentare i profitti, migliorare l'immagine pubblica, contabilizzare una maggiore soddisfazione dei dipendenti e migliorare la responsabilità sociale (Porter & Kramer, 2011).

5. Gli sforzi di sostenibilità a livello aziendale

La sostenibilità è uno sforzo congiunto per un bene comune più grande - ogni individuo può contribuire al proprio modo verso un lavoro e uno stile di vita più sostenibili. Pertanto, per diventare sostenibile, un'azienda deve coinvolgere tutti coloro che possono contribuire.

Quando si tratta di migliorare la sostenibilità e di implementare iniziative e pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale, economico e sociale in azienda, ci sono alcune persone che si trovano in una posizione unica per apportare cambiamenti nel modo in cui l'organizzazione opera. Un'azienda dovrebbe tenere a mente come pianificare per attivare tutti questi gruppi di individui:

- Proprietari dell'azienda, leader organizzativi, alti dirigenti
- Manager, supervisori, amministratori
- Professionisti delle risorse umane
- Tutti i dipendenti

5.1 Proprietari di attività, alti dirigenti e leader organizzativi.

I proprietari di aziende, i dirigenti di alto livello e i leader organizzativi sono gli individui responsabili di prendere decisioni strategiche di sostenibilità che beneficiano l'azienda, i suoi clienti, dipendenti e l'ecosistema globale. Sono in grado di identificare le strategie e le iniziative più efficaci, possiedono le competenze necessarie per prendere decisioni efficaci dall'alto verso il basso e hanno il potere di cambiare le politiche aziendali (KPMG, 2020).

5.2 Manager, supervisori e amministratori

I manager, i supervisori e gli amministratori hanno un ruolo più attivo nelle operazioni quotidiane dell'organizzazione rispetto ai proprietari, ai dirigenti e ai leader organizzativi, il che fornisce loro una prospettiva unica su come funziona l'organizzazione. Questa partecipazione ai processi di business quotidiani offre loro una prospettiva diversa e una comprensione di come migliorare la sostenibilità o iniziare ad implementare pratiche sostenibili. Hanno anche una combinazione unica di competenze e conoscenze nel loro campo e nel loro team, rendendoli un collegamento prezioso nella transizione e nel mantenimento della sostenibilità. Da un lato, possono fornire ai proprietari, ai dirigenti e ai leader organizzativi nuove idee e modi per migliorare la sostenibilità. Possono supervisionare l'implementazione delle strategie e dei modelli di business adottati, segnalare eventuali problemi o setback e fare attenzione al modo in cui le pratiche vengono attuate dai dipendenti subordinati. Possono anche supportare i dipendenti nella diretta attuazione di pratiche sostenibili nel loro lavoro e nell'ambiente di lavoro.

5.3 Professionisti nel campo delle risorse umane

I professionisti delle risorse umane svolgono un ruolo importante nello sviluppo, nella creazione e nell'implementazione di politiche e pratiche di sostenibilità a livello aziendale e di dipartimento. Sono individui essenziali che contribuiscono a co-creare e supportare una cultura aziendale in cui la sostenibilità può diventare veramente parte delle operazioni quotidiane dell'azienda. I professionisti delle risorse umane possono agire come ambasciatori culturali, aiutando tutti i manager, i supervisori, gli amministratori, i dipendenti e i nuovi assunti a sentirsi valorizzati come attori chiave nel percorso dell'azienda verso la sostenibilità.

I professionisti delle risorse umane possono contribuire a creare un ambiente aziendale, compresa la cultura e il clima aziendali, che rifletta i valori dell'azienda in termini di responsabilità sociale, economica ed ambientale. Possono anche creare un ambiente che incoraggi i dipendenti a condividere le loro idee sulla sostenibilità e aiutare i manager, i supervisori e gli amministratori a guidare i loro team in modo che sostenga la strategia e il piano di sostenibilità dell'organizzazione. Inoltre, i professionisti delle risorse umane possono svolgere un ruolo nel reclutare dipendenti consapevoli della sostenibilità e nell'incorporare le politiche di sostenibilità nella cultura aziendale per i proprietari dell'azienda, i dirigenti di alto livello e i leader organizzativi.

5.4 Tutti I dipendenti

Per integrare le strategie di sostenibilità veramente nelle operazioni quotidiane di un'azienda, tutti i dipendenti devono essere attivamente coinvolti. Un'organizzazione deve impegnarsi a rendere ogni dipendente e dipartimento responsabile della sostenibilità per promuovere l'azione e

implementare la sostenibilità in tutta l'azienda (Senge, 1994). Le organizzazioni devono incoraggiare i dipendenti a pensare e condividere le loro idee per migliorare la sostenibilità dell'organizzazione (Steg, Bolderdijk, Keizer e Perlaviciute, 2014). Le iniziative dal basso verso l'alto, che provengono dall'esperienza diretta con il prodotto/servizio dell'azienda, sono di solito basate sull'esperienza quotidiana e hanno un'influenza diretta sui processi e sulla redditività aziendale. Tuttavia, migliorare la sostenibilità non è l'unico motivo per cui un'azienda dovrebbe essere attenta alle iniziative dei dipendenti; questo aiuta a migliorare l'engagement e la produttività dei dipendenti, a migliorare l'impegno organizzativo e la fidelizzazione dei dipendenti e ad aumentare il clima aziendale e la soddisfazione lavorativa (Kompaso e Sridevi, 2010).

6. Sostenibilità nell'ambiente esterno delle imprese.

Per raggiungere una vera sostenibilità e diventare una forza trainante nell'implementazione della sostenibilità all'interno del più ampio ambiente settoriale, è essenziale coinvolgere tutti i portatori di interesse rilevanti su tutti i livelli delle attività commerciali. Ciò significa affrontare la sostenibilità in tutto l'ecosistema aziendale, compreso il nucleo centrale dell'attività, l'attività estesa, l'ambiente delle opportunità e la società nel suo complesso. Sebbene il livello di impatto che un'organizzazione ha su questi portatori di interesse possa variare significativamente, con l'organizzazione che ha il più diretto impatto sui propri portatori di interesse interni, il suo impatto e le possibilità di influenzare la sostenibilità diminuiscono mano a mano che ci si allontana dal centro dell'ecosistema. Tuttavia, coinvolgere tutte le parti dell'ecosistema è fondamentale per portare i cambiamenti desiderati.

6.1 Gli stakeholders della catena produttiva

Un'organizzazione ha il maggior impatto diretto e di solito più grande sulla propria catena di approvvigionamento, oltre ai propri stakeholder interni. Ciò include gli azionisti dell'organizzazione, i partner strategici, i fornitori affidabili, i venditori affidabili, gli investitori e qualsiasi altra parte con cui l'organizzazione abbia una relazione diretta. Chiedendo un cambiamento a questi partner, un'organizzazione può influenzare direttamente i loro sforzi di sostenibilità. Ciò potrebbe comportare la rinegoziazione delle relazioni commerciali, la condivisione di esempi di buone pratiche o l'adozione di prodotti e servizi più sostenibili.

6.2 Downstream stakeholders

Coinvolgere i portatori di interessi a valle negli sforzi di sostenibilità può avere un impatto significativo sugli obiettivi di sostenibilità di un'azienda. Questo include collaborare con le autorità locali per garantire la conformità alle normative e implementare pratiche sostenibili nella comunità. Inoltre, coinvolgere i clienti attuali e potenziali in iniziative di sostenibilità può portare a un aumento della fedeltà al marchio e della soddisfazione del cliente. I sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro possono anche svolgere un ruolo nella promozione di pratiche sostenibili all'interno di

un'azienda e del suo settore. Lavorando con i portatori di interessi a valle, le aziende possono creare un modello di business più sostenibile e resiliente.

6.3 Ecosistemi di business allargati

Un'organizzazione ha il minor impatto sui portatori di interesse più ampi, come enti educativi, organizzazioni simili, media sociali e tradizionali, concorrenti, agenzie nazionali e governi. Tuttavia, possono ancora influenzarli notevolmente stabilendo un esempio, condividendo buoni esempi pratici, coinvolgendosi direttamente e sostenendo cause e appelli sostenibili e fornendo incentivi più ampi. La collaborazione è fondamentale per pratiche di sostenibilità efficienti, soprattutto nella risoluzione di crisi e nella definizione di soluzioni più ampie, tra comunità, industrie o paesi. I governi hanno recentemente iniziato a posizionare le loro economie per un futuro sostenibile, facilitando alle aziende l'innovazione e la cattura del valore derivante dai nuovi modelli di business circolari e net-zero. Questa trasformazione sociale è qualcosa che qualsiasi singola organizzazione può ulteriormente sostenere.

6.4 Collaborazione nel business

La sostenibilità è un concetto sistemico e un'organizzazione non può raggiungerla da sola. Inoltre, una singola azienda non può cambiare il modello di valore dell'industria da sola. I tradizionali approcci strategici aziendali prevedono tipicamente una concorrenza diretta, ma il concetto di ecosistema aziendale supporta nuove collaborazioni sistemiche per creare valore sostenibile per diverse parti e attori attraverso la collaborazione tra le imprese. Le aziende possono unirsi per guidare cambiamenti economici, sociali e ambientali. Un recente esempio di questo si può vedere nel settore dei servizi finanziari, dove la pressione degli investitori ha influenzato significativamente il mercato e il valore delle azioni.

7. Trasformazione strategica

Se un'organizzazione mira a raggiungere il successo nei suoi sforzi di sostenibilità, deve pianificare attentamente e implementare una trasformazione strategica del suo business nel complesso. Ciò significa immaginare e riconfigurare il modo in cui l'azienda opera in tutta l'organizzazione, coinvolgendo tutti i processi e gli stakeholder.

Per consentire una trasformazione strategica, è necessario sviluppare una chiara visione, strategia e piano.

7.1 Visioni legate alla sostenibilità

Il primo passo per creare una strategia di sostenibilità è avere una chiara visione del futuro desiderato per l'azienda e gli obiettivi che sono concordati da tutti i decisori rilevanti. Ciò può includere il miglioramento dell'impatto aziendale, della percezione aziendale e dei consumatori, la

riduzione dei costi o il miglioramento dei profitti, il miglioramento della reputazione aziendale o del vantaggio competitivo, il cambiamento a lungo termine della società o in qualsiasi altro settore che sia importante per un'organizzazione.

7.2 Strategie per la sostenibilità

La prima fase nella creazione di una strategia di sostenibilità consiste nell'avere una visione chiara del futuro desiderato per l'azienda e per gli obiettivi concordati da tutti i decisori pertinenti. Ciò può includere il miglioramento dell'impatto aziendale, della percezione aziendale, della percezione dei consumatori, la riduzione dei costi o il miglioramento dei profitti, il miglioramento della reputazione aziendale o dell'avantage competitivo, il cambiamento sociale a lungo termine o qualsiasi altro settore che sia importante per l'organizzazione.

Sulla base della visione, può essere preparata una strategia globale. Una strategia fornisce linee guida per i cambiamenti aziendali a lungo termine, mentre un piano di sostenibilità si basa sui cambiamenti a breve termine ai processi organizzativi. Una strategia è meno definita e meno specifica di un piano e contiene concetti più ampi di cambiamenti desiderati (Carroll & Buchholtz, 2021).

Una condizione preliminare per valutare e migliorare le pratiche di sostenibilità di un'azienda è la trasparenza. Perché le aziende possano raggiungere la trasparenza, devono comunicare apertamente con tutte le parti interessate chiave. Ciò include elevati livelli di divulgazione delle informazioni, chiarezza e accuratezza delle informazioni, nonché la disponibilità a riconoscere e contabilizzare i difetti e gli errori e migliorare continuamente le loro pratiche e i processi organizzativi (Epstein & Buhovac, 2014).

Inoltre, l'organizzazione deve allineare le sue strategie aziendali esistenti con i suoi sforzi di sostenibilità. Ogni divaricazione può causare interruzioni nell'attuazione dei cambiamenti e delle innovazioni relativi alla sostenibilità nei processi organizzativi. La mancanza di un corretto allineamento tra la strategia complessiva dell'azienda e la sostenibilità può rendere i suoi sforzi nell'attuazione della sostenibilità fragili. Ciò può essere causato da una mancanza di prioritizzazione, impegno o scarsa comunicazione dei cambiamenti pianificati ai dipendenti e ad altre parti interessate, causando ritardi e risultati indesiderati nei processi organizzativi (Carroll & Buchholtz, 2021).

Per affrontare adeguatamente la sostenibilità, le aziende hanno bisogno di un piano e una strategia per colmare due lacune critiche:

- La lacuna "sapere fare". Questa lacuna riguarda le discrepanze tra i valori dichiarati e l'incorporazione attiva di questi valori in tutti i processi aziendali. Sebbene la maggior parte dei dipendenti di un'azienda possa considerare la sostenibilità importante, l'azienda deve fornire i mezzi necessari per integrare la sostenibilità nelle attività quotidiane dell'azienda. Senza tale integrazione, l'attuazione degli sforzi sostenibili sarà impossibile. Il pensiero sostenibile non è sufficiente se non viene messo in atto. Non tutte le aziende incorporano la sostenibilità nella loro strategia e solo una piccola parte delle aziende incorpora la

sostenibilità nei loro modelli di business. Questo passo è il primo passo nel fornire i mezzi per integrare le questioni ambientali e sociali nell'organizzazione.

- La lacuna "conformità-vantaggio competitivo". Negli ultimi anni, vi è stato un aumento delle organizzazioni che vedono la sostenibilità come un'area di vantaggio competitivo. Spesso, il tema del vantaggio competitivo viene affrontato in correlazione alla conformità. Tuttavia, la conformità è un prerequisito in tutte le attività aziendali (tutte le aziende devono essere conformi) e pertanto questi argomenti dovrebbero essere affrontati separatamente. Le aziende devono prima affrontare la conformità, che spesso riguarda le leggi e i regolamenti in materia di efficienza energetica, gestione dei rifiuti, inquinamento, nonché responsabilità del lavoro e dei diritti umani. Quando si prendono decisioni di investimento, gli investitori spesso evitano i rischi di conformità. Tuttavia, ultimamente è stata prestata maggior attenzione anche alle prestazioni di sostenibilità di un'organizzazione.

7.3 Piano di sostenibilità

Dopo aver stabilito una visione e una strategia chiare per la sostenibilità aziendale, il primo passo per creare un piano di sostenibilità è analizzare tutti i dati disponibili e identificare le aree di miglioramento. Queste aree possono includere la fattibilità economica, l'equità sociale e le questioni ambientali connesse all'attività principale dell'azienda o al suo ecosistema più ampio. Tipicamente, le aree connesse all'attività principale sono più facili da individuare, valutare, analizzare e implementare i cambiamenti.

Il passo successivo consiste nell'esplorare opportunità per incorporare i cambiamenti nelle aree identificate. Ciò può comportare meccanismi come l'innovazione (risoluzione dei problemi, adozione di nuove tecnologie, miglioramento di tecnologie esistenti, ricerca di nuovi o migliori modi di implementare i processi organizzativi, ecc.), la raccolta di informazioni da parte dei dipendenti o altre parti interessate (ricerca di mercato, feedback dei clienti, ecc.), l'aggiornamento dell'infrastruttura aziendale e industriale e gli investimenti in tecnologia.

In base a questa analisi, l'azienda dovrebbe fissare obiettivi chiari, ben definiti, specifici e realizzabili entro tempi realistici. Questi obiettivi dovrebbero essere accompagnati da un piano chiaro per l'implementazione, il monitoraggio e la valutazione. L'azienda dovrebbe stabilire obiettivi realistici che possa raggiungere, anche se richiedono una pianificazione e dei cambiamenti significativi. Il piano dovrebbe definire gli esiti desiderati, la persona o le persone responsabili di conseguirli, le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi, il budget, i ruoli e le misurazioni da implementare nei processi organizzativi e un sistema di monitoraggio, tracciamento e valutazione con una timeline completa.

Seguendo questo processo, l'azienda può creare un piano di sostenibilità completo che porta a un cambiamento organizzativo e a pratiche di sostenibilità migliorate.

8. Cambiamenti organizzativi

Negli ultimi anni, alcune organizzazioni hanno abbandonato la Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility) per adottare un approccio di Social Purpose. Ciò significa che queste organizzazioni hanno trasformato la strategia di investimento nella comunità e la sostenibilità da una mentalità opzionale "bello da avere" ad un approccio olistico alla sostenibilità, incorporando pratiche e obiettivi sostenibili in tutto ciò che fanno. Ciò significa che hanno introdotto un grande cambiamento organizzativo, modellando le interazioni e lo sviluppo organizzativo in tutti i processi aziendali attraverso il cambiamento delle regole e delle aspettative dei loro pubblici interni ed esterni.

Introdurre e attuare un cambiamento organizzativo può essere un compito impegnativo. Il cambiamento organizzativo consiste nell'implementare qualsiasi piano per spostare il modo in cui un'organizzazione svolge il proprio business e i processi organizzativi, come una nuova strategia aziendale, prassi dei dipendenti, software, attrezzature, ecc. Un cambiamento verso la sostenibilità richiede cambiamenti in tutte queste aree, il che significa che richiede anche un efficace cambio di gestione - preparando i dipendenti e tutti i partecipanti interessati per una transizione organizzativa attraverso vari strumenti e strategie.

Dopo che l'organizzazione ha sviluppato un piano di cambiamento organizzativo, il piano deve essere comunicato efficacemente a tutte le persone coinvolte - soprattutto ai dipendenti, in quanto saranno influenzati direttamente da questo cambiamento. Ciò significa che un'organizzazione deve preparare i propri messaggi principali, renderli adatti al loro pubblico target identificato e considerare modi di consegnare il messaggio. Comunicare chiaramente il motivo per cui il cambiamento viene attuato e dimostrare la necessità di cambiare aiuta i dipendenti a capire i potenziali vantaggi che il cambiamento porterà, motivandoli a partecipare attivamente e facilitando la transizione. Tuttavia, a seconda del tipo di cambiamento, è anche necessario pianificare una risposta di gestione per la potenziale resistenza e il feedback dei dipendenti.

L'implementazione dei cambiamenti avviene generalmente in fasi, con una linea temporale prestabilita, completa di scadenze intermedie per la valutazione del processo di implementazione. Il cambiamento può anche essere implementato gradualmente, ad esempio attraverso programmi pilota. Un'azienda dovrebbe monitorare il cambiamento durante l'implementazione per tenere d'occhio i progressi e aiutare a correggere eventuali errori o risultati imprevisti. Dopo l'implementazione, il cambiamento viene valutato e i risultati comunicati a tutti i soggetti interessati.

Il cambiamento organizzativo nell'introdurre un approccio sostenibile significa cambiare le regole e le aspettative che modellano le interazioni e lo sviluppo organizzativo, in tutti i processi aziendali. Qualsiasi processo organizzativo in particolare è incorporato in una varietà di altri processi, rendendo difficile prevedere l'esito o le conseguenze a lungo termine anche di piccoli cambiamenti. I cambiamenti organizzativi comportano un aumento dell'incertezza che l'organizzazione deve essere pronta a gestire. Ci possono volere anni per (tentare di) raggiungere la piena sostenibilità in campo aziendale. Mantenere la sostenibilità è quindi fondamentale nel contesto aziendale reale.

9. Potenziamento della sostenibilità

L'abilitazione alla sostenibilità sul luogo di lavoro dipende dal contesto lavorativo e dalle caratteristiche individuali dei dipendenti. Pertanto, quando si prepara una strategia e un piano di sostenibilità, è essenziale considerare tutti questi aspetti e incorporare modi per gestirli in modo efficace.

Riguardo al contesto lavorativo, le parti importanti dell'abilitazione alla sostenibilità sul luogo di lavoro sono le caratteristiche del design del lavoro, come l'uso di attrezzature e materiali sostenibili, le pratiche di gestione e leadership, come il supporto organizzativo percepito verso la sostenibilità, e l'ambiente socio-politico, come gli incentivi governativi verso la sostenibilità e le chiamate aperte per sostenere l'ambiente aziendale in questa transizione. Le organizzazioni hanno un'influenza diretta su alcuni di questi aspetti, come le caratteristiche del design del lavoro, ma non su altri, come l'ambiente socio-politico, che è un aspetto importante da prendere in considerazione.

Le caratteristiche individuali dei dipendenti e le caratteristiche del team svolgono anche un ruolo vitale nell'abilitazione alla sostenibilità. L'orientamento alla sostenibilità dei dipendenti ha un impatto diretto sulla loro volontà di adottare nuove pratiche sostenibili e di impegnarsi attivamente nel miglioramento della sostenibilità. I fattori che influenzano questo includono tratti di autovalutazione e la responsabilità sociale come valore importante. Sebbene le caratteristiche individuali dei dipendenti non siano qualcosa che l'organizzazione ha un controllo diretto, le pratiche di reclutamento e impiego, così come gli incentivi nel cambiamento della cultura aziendale, la costruzione di competenze, i quadri di competenze e il supporto nella fornitura di un ambiente aziendale sano e di un clima sociale, sono modi in cui le organizzazioni possono influenzare questo.

Dare particolare enfasi all'abilitazione alla sostenibilità sul luogo di lavoro, sia nell'abilitazione del team che nell'abilitazione psicologica individuale, produce due tipi distinti di risultati. In primo luogo, si ottiene un cambiamento di atteggiamento, che include un aumento della soddisfazione lavorativa, una minore intenzione di rotazione e un maggiore impegno organizzativo. In secondo luogo, si ottiene un cambiamento diretto nel comportamento dei dipendenti, compresa una migliore performance individuale e di gruppo e una maggiore innovazione delle attività.

10. Sommario

La sostenibilità sta diventando un aspetto sempre più importante dei modelli di business e delle operazioni quotidiane per molte aziende. Tali imprese mirano a migliorare l'economia, la società e l'ambiente attraverso il loro impegno per la responsabilità sociale e la sostenibilità. Tuttavia, poiché la sostenibilità è un concetto così ampio e tutto compreso, le aziende devono coinvolgere tutte le parti interessate pertinenti per implementare i cambiamenti in tutto il loro ecosistema e processi

organizzativi. Ciò richiede l'attiva partecipazione di tutti i dipendenti, dai proprietari di attività e alti dirigenti ai manager, supervisori, amministratori e al reparto delle risorse umane. Inoltre, le aziende devono coinvolgere le loro parti interessate esterne e il loro ecosistema di business più ampio.

Per una società che vuole diventare veramente sostenibile, deve subire un cambiamento sistemico e una trasformazione strategica. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda deve sviluppare e implementare una visione, una strategia e un piano chiaro su come riconfigurare le sue operazioni. Ciò richiede un cambiamento organizzativo, e una transizione efficace necessita di sviluppare un piano di gestione del cambiamento. Il piano dovrebbe includere una comunicazione efficace dei cambiamenti desiderati, una graduale implementazione e valutazione del cambiamento. L'empowerment della sostenibilità sul posto di lavoro può aiutare i dipendenti ad adottare gli sforzi di sostenibilità dell'azienda, portando contemporaneamente a cambiamenti positivi nell'atteggiamento e nel comportamento dei dipendenti che sono benefici per l'azienda.

In definitiva, per una società che vuole avere successo nel suo percorso di trasformazione continua verso la sostenibilità, deve sviluppare modi per sostenere la sostenibilità.

11. Spunti di riflessione

- 1) Su quali stakeholder e processi dovrebbe basarsi un buon piano di sostenibilità?
- 2) Cosa rende difficile gestire il cambiamento organizzativo?
- 3) Quali problemi di sostenibilità pensi che le aziende potrebbero affrontare nel loro ambiente lavorativo in futuro?
- 4) Puoi suggerire alcuni modi per un'azienda per sostenere i propri sforzi di sostenibilità?

12. Referenze e risorse utili

- 1) [Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement.](#)
- 2) [The importance of environmental awareness when running a business](#)
- 3) [A process to implement the sustainability in organizational management: Support tools.](#)

13. Bibliografia

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>
- Haanaes, K., & Olyneq, N. (2022). Why all businesses should embrace sustainability. *IMD.org*.
<https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/>
- Harrach, C., Geiger, S., & Schrader, U. (2020). Sustainability empowerment in the workplace: Determinants and effects. *NachhaltigkeitsManagementForum*, 28, 93–107. <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00505-1>
- How to develop a small business sustainability plan. (n.d.). *Constellation.com*. <https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/developing-a-small-business-sustainability-plan.html>

- Makpor, M. E. (2017). Looking beyond Corporate Social Responsibility to Sustainable Development: Conceptualisation and Theoretical Exploration [Conference presentation]. 19th International Conference on Hospitality, Tourism Marketing and Management, Boston, MA, USA.
- Sustainability in Business Defined. (2022, January 9). IBM. <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability>
- What is corporate social responsibility (CSR)? (n.d.). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/corporate-social-responsibility>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2021). Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management (11th ed.). Cengage Learning.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. Berrett-Koehler Publishers.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Competenze Green

Educazione, Formazione, Innovazione

