

«Profitto a ogni costo Una logica **vecchia** che non funziona più»

I docenti Longo e Mura: «Ora si deve creare valore per tutti, non solo per l'azionista»

Da sapere

● Il SuMM Lab nasce e si sviluppa all'interno della Scuola di Ingegneria e Architettura dell'Università di Bologna

● Si avvale, nel suo processo di raccolta dati e nella fase qualitativa di analisi di casi studio aziendali, dell'attività di numerosi studenti

● Il Lab a sua volta si inserisce all'interno di un progetto più ampio dell'Alma Mater denominato Alma Low Carbon

Mariolina Longo e Matteo Mura, docenti al dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater, sono alla guida del SuMM Lab. Un osservatorio che ha l'ambizione di esplorare, primo in Italia, la sostenibilità delle aziende, partendo dalle emiliano-romagnole per poi allargarsi alle restanti italiane e infine di tutta Europa.

Perché il tema della sostenibilità è così importante?

Longo: «Perché non vi si può sfuggire, è un problema di sopravvivenza».

Delle aziende?

Mura: «Forse di più. Non c'è alternativa, i modelli economici sviluppati finora — da Milton Friedman in avanti e insegnati nelle business school — non sono più sostenibili ed è un dato di fatto, lo sosteneva anche un articolo di *Newsweek* pubblicato qualche settimana fa. Oggi si fanno sempre più pressanti le logiche degli stakeholders anziché quelle degli shareholders, cioè i clienti, i fornitori, il territorio in cui ha sede l'azienda. «Prima il profitto» è un motto che non funziona più: serve un nuovo modo di

fare impresa, si va verso logiche di life cycle costing, dal design del prodotto fino al suo smaltimento. Se all'inizio il tema poteva avere un impatto sulla redditività, ora deve essere affrontato per la sopravvivenza dell'impresa stessa».

Dunque un tema che riguarda tutti, non solo l'imprenditore.

Mura: «Certo. Per esempio c'è un tema di urgenza sul piano ambientale a cui non si può sfuggire. Questa sarà la prima estate senza ghiaccio al Polo Nord e non lo dico io, lo dice il fisico Peter Wadhams nel suo «Farewell to ice»».

Il traguardo dell'azienda però rimane il profitto.

Longo: «Ma è chiaro, senza profitto l'azienda non potrebbe esistere. Il meccanismo di una



Paradigma

Se il tema poteva avere un impatto sulla redditività, adesso va affrontato per la sopravvivenza dell'azienda

volta, in base al quale mi impegno in pratiche sostenibili per avere un impatto sulla redditività, ora non funziona più: sfugge a logiche economiche. La logica invece che prende piede è quella di creare valore per tutti: sharevalue non solo per l'azionista».

Mura: «Stiamo sempre parlando di business, l'ultima riga del conto economico deve essere in positivo: fare profitto in modo lecito, rispettando i vincoli normativi del tuo Paese».

Qual è allora l'obiettivo del SuMM Lab?

Longo: «Creare una banca dati strutturata relativa alle pratiche di sostenibilità delle imprese attraverso lo sviluppo di un gruppo di KPI (key performance indicators). Il SuMM Lab nasce e si sviluppa inizialmente con focus sulle imprese dell'Emilia-Romagna, ma è potenzialmente scalabile a livello nazionale e internazionale, anche attraverso collaborazioni specifiche con università e organizzazioni e iniziative a livello europeo come il Climate Kic».

Mura: «Il SuMM Lab può costituire uno strumento utile alle imprese sia come benchmark sia nella definizione di percorsi di crescita verso la sostenibilità, rivestendo anche il ruolo di patrocinio a livello istituzionale. I risultati di questo strumento sono lo sviluppo di *key performance indicators* che possono permettere di supportare una



Ruolo

Il SuMM Lab può essere utile alle società sia come benchmark sia nella crescita verso la sostenibilità



mappatura delle pratiche e dei processi di sostenibilità con disaggregazioni a livello settoriale, di dimensione aziendale, di segmento. Attraverso i Kpi sarà possibile sviluppare analisi di benchmark per capire cosa fanno le imprese leader e quali sono quelle più all'avanguardia nei diversi settori. E poi individuare i principali driver di sviluppo dei processi di sostenibilità e delle relazioni tra i diversi processi e creare un «modello di maturità» per capire che cosa deve un'impresa per «crescere» verso una integrazione della sostenibilità nel core business aziendale».

Perché l'idea di laboratorio?

In cattedra
Matteo Mura, docente di Economia e Organizzazione aziendale, Management Control System e Project Management in Offshore activities; Mariolina Longo insegna Gestione aziendale

Longo: «Il progetto nasce e si sviluppa all'interno della Scuola di Ingegneria e Architettura dell'Università di Bologna e si avvale, nel suo processo di raccolta dati e nella fase qualitativa di analisi di casi studio aziendali, dell'attività di numerosi studenti del Corso di laurea di Ingegneria Gestionale che, al SuMM Lab svolgono la loro attività di tesi di Laurea. Il Lab a sua volta si inserisce all'interno di un progetto più ampio dell'Alma Mater relativo alla costituzione di un Gruppo di Ricerca Integrato (Integrated Research Team - IRT) denominato Alma Low Carbon».

A. Rin.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Giampiero Calzolari

«Benessere animale e nuovi **spacci**»

In Granarolo più ecosostenibilità e cura del personale

Presidente Calzolari, lei è capo di un'azienda lattiero-casearia. Il food, secondo il SuMM Lab, è il settore dove l'indice di sostenibilità tra le nostre imprese è più alto. Come mai, secondo lei?

«Credo sia dovuto alla tradizione tutta italiana della sicurezza alimentare: abbiamo saputo legarla alla qualità delle materie prime e all'innovazione. E poi c'è un alto senso di responsabilità: chi fa agricoltura e agroindustria produce qualcosa che tutti consumano, dai bambini agli anziani. E non dobbiamo dimenticare il buon rapporto con la terra, il patrimonio più importante».

In casa come guardate alla sostenibilità di domani?

«Stiamo avviando un progetto sul benessere animale. Ci sono normative a cui nostri soci sono assoggettati a rigore di legge, però stiamo facendo degli screening per avere un punto di partenza e nel giro di alcuni anni arrivare a certificare uno standard di benessere animale al di sopra dei parametri di legge. Un altro progetto è l'incubatore per nuove iniziative imprenditoriali vicino alla nostra sede a Bologna, che dovrebbe partire nei prossimi mesi».

E dal punto di vista del prodotto?

«Oggi siamo al 5% di latte prodotto biologico: entro il 2019 saremo al 10%. E proseguiremo sul tema dei prodotti salutisti a basso contenuto di sale e grassi, che sono a metà tra sostenibilità, sicurezza e marketing. Poi c'è l'esperienza degli spacci aziendali, nati un anno e mezzo fa, uno



Numero Uno Giampiero Calzolari

a Gioia del Colle e uno a Bologna: l'idea è di aprirne uno in prossimità di ogni stabilimento per mettere a disposizione di famiglie e associazioni prodotti a basso prezzo con una data di scadenza lunga per il consumo quotidiano, ma non abbastanza per la gdo».

Qual è il primo livello di sostenibilità per Granarolo?

«Quello verso i nostri soci. Il nostro, essendo un gruppo cooperativo — e non essendoci un azionista di capitale —, restituisce la ricchezza prodotta appunto ai soci. Può sembrare una banalità, ma in una dimensione grande come la nostra non lo è. Ultimamente ci stiamo impegnando con iniziative come il sostegno alle famiglie dei nostri collaboratori durante la settimana pasquale: visto che le loro ferie non corrispondono alla chiusura delle scuole, abbiamo aperto lo stabilimento ai bambini».

Pura attività di welfare.

«Esatto, come le borse di studio sempre per i figli del personale. Ma abbiamo tante altre attività: progetti di cooperazione in Tanzania e Mozambico per insegnare l'allevamento alle comunità agricole. La banca del latte materno, in collaborazione con il policlinico Sant'Orsola di Bologna. Siamo pur sempre un'azienda alimentare e dunque lottiamo contro gli sprechi, correggendo errori in fase di produzione e donando prodotti alle associazioni caritatevoli. Stiamo anche pensando a un uso corretto dell'acqua nella nostra filiera zootecnica, che per natura è «idrovora»».

A. Rin.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Antonella Pasquariello

«Verso un **cambio** di cultura»

In Camst attenzione all'ambiente e alle donne

Presidente Pasquariello, se le dico «sostenibilità» cosa le viene in mente?

«Camst è un'impresa cooperativa il cui fine ultimo è essere un'impresa responsabile, ovvero produrre benessere sia economico, ma anche sociale. Si tratta dunque di operare in vari ambiti, non solo in quelli della solidarietà, che do per scontata, e occupandosi di tutti, dai dipendenti agli stakeholder. Ecco cosa mi viene in mente».

Quali sono allora le buone pratiche da voi adottate?

«Innanzitutto l'attenzione alla qualità del prodotto e del servizio per i nostri clienti. Posso fare qualche esempio: l'impiego di uova di galline non allevate in gabbia e la pulizia a secco delle superfici, un sistema usato anche in ambito ospedaliero che consente di risparmiare acqua. L'anno scorso inoltre abbiamo istituito un premio alla sostenibilità per i fornitori: lo abbiamo assegnato al Gruppo Sanpellegrino Nestlé per il trasporto ferroviario dell'acqua Vera dallo stabilimento di Padova al magazzino Camst di Bologna. Il servizio consente di togliere dalla strada ogni anno circa 500 autotreni e di evitare di rilasciare in atmosfera per ogni viaggio 66,5 tonnellate di CO2 in un anno».

E per i dipendenti cosa fate?

«Dall'inizio della crisi abbiamo un dipendente — che è anche socio — con meno disponibilità economica. Da allora dunque eroghiamo bonus a fondo perduto per famiglie in difficoltà: nel 2016 ne abbiamo distribuiti 62 in tutta Italia per un valore di 55 mila euro e si possono spendere in alimenti e materiale didattico. Vengono assegnati in base al-



Presidente Antonella Pasquariello

l'Isce».

State pensando a qualcos'altro?

«Un altro elemento che mi piace ricordare riguarda le politiche di genere. Abbiamo avviato un'indagine per cercare di capire perché le donne al vertice di Camst — che vanta un'occupazione femminile dell'80% — sono ancora poche. L'analisi ha messo in evi-

denza alcune problematiche: una cultura aziendale molto orientata al maschile e la scarsa considerazione di sé che hanno le donne nel farsi avanti. Per questo dall'anno scorso abbiamo istituito la responsabile delle politiche di genere, una figura che si occupa anche della selezione delle risorse umane. Abbiamo avviato alcuni percorsi per andare incontro a un cambio di cultura e nell'ottica di empowerment femminile abbiamo collaborato con una fotografa-psicologa che ha cercato di capire da 30 donne le problematiche che ostacolano la loro affermazione: ne è nata anche una mostra».

Per il futuro?

«L'altro target che stiamo puntando sono i giovani: da due anni eroghiamo borse di studio perché vogliamo valorizzare il merito. Noi come cooperativa siamo per definizione un'impresa sostenibile: pensare alle generazioni future è un elemento fondante».

Perché un'impresa deve abbracciare la sostenibilità?

«Perché crediamo che un'azienda non debba essere solo attenta all'utile e al bilancio, che pure ci vuole, ma deve in qualche modo contribuire al benessere della società che la circonda».

A. Rin.

© RIPRODUZIONE RISERVATA