

# IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'

**Prof. Elisa Truant**

Dipartimento di Management, Università di Torino

[elisa.truant@unito.it](mailto:elisa.truant@unito.it)

# RILEVANZA DELLA SOSTENIBILITA'

---

Una delle maggiori sfide in tema di sostenibilità è il raggiungimento simultaneo di **obiettivi** sociali, ambientali e finanziari efficaci

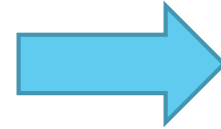
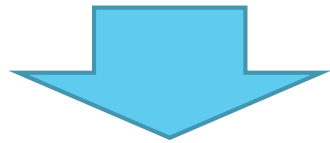


Gli stakeholder si aspettano che le aziende siano trasparenti e **responsabili** riguardo a molteplici dimensioni delle loro performances

# RILEVANZA DELLA SOSTENIBILITA'

---

Le organizzazioni **divulcano** sempre più informazioni sui relative alla sostenibilità, consentendo così agli stakeholder interni ed esterni di comprenderne l'orientamento



**legittimità**

Informazioni possono essere utilizzate per creare un **dialogo** su come le organizzazioni soddisfano le richieste e le aspettative

## LA DISCLOSURE DELLA SOSTENIBILITA'

---

L'informativa destinata agli **stakeholders esterni** non sempre riflette le pratiche di sostenibilità effettivamente implementate → **GAP**

L'implementazione richiede **azioni più concrete** e non solo la pubblicazione di un report o la comunicazione sui social media



Molte organizzazioni lottano per far corrispondere il loro orientamento alla sostenibilità con azioni interne concrete → **silos organizzativi**



**PARADOSSO**

## IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'

---

E' caratterizzato da un dichiarato orientamento alla sostenibilità, da un lato, e un continuo focus sulle performance economico-finanziarie, dall'altro.

Sostenibilità di lungo termine richiede sforzi continui per soddisfare **richieste multiple e concorrenti**



Per raggiungere effettivamente la sostenibilità, le organizzazioni devono affrontare le **incongruenze intertemporali** tra le tre dimensioni della sostenibilità, la conflittualità tra obiettivi organizzativi e responsabilità sociale e le **richieste divergenti** degli azionisti rispetto ad altri stakeholder

## IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'

---

Le strategie di sostenibilità spesso rimangono **bloccate** ai livelli più alti → **aspetto critico** → i **middle manager** svolgono un ruolo importante nell'integrazione della sostenibilità agendo da intermediari tra il top management e la base



Necessario promuovere un **dialogo** efficace tra i **vari livelli** e **aree organizzative**

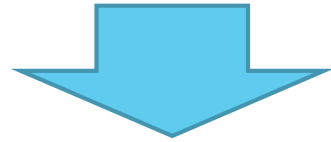


Spesso **difficoltoso**, caratterizzato da deficit di chiarezza ed **ambiguità**

# IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'

---

Diversi significati e aspettative degli attori organizzativi interni → SENSEMAKING



I progetti di sostenibilità e gli obiettivi decisi dal top management spesso sono trasferiti ai livelli intermedi, che a loro volta devono tradurli in pratica coinvolgendo i livelli inferiori → Middle managers sono l'anello di congiunzione



Investire sulla sostenibilità a livello di middle managers → sensemaking → interpretare, comunicare e implementare la sostenibilità in modo omogeneo ed efficace → livelli inferiori

## IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'

---

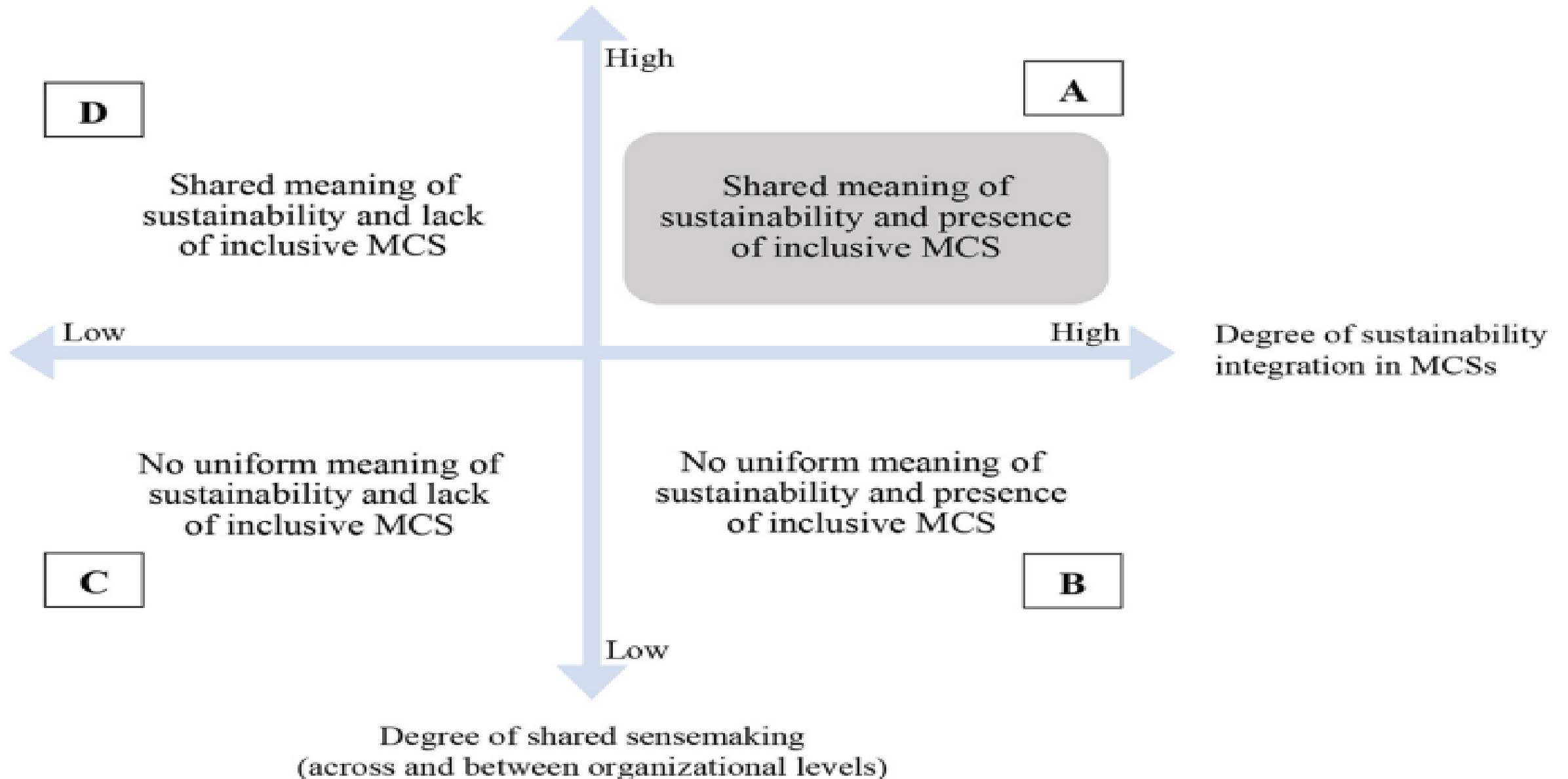
Sensemaking è anche correlato al modo in cui le organizzazioni progettano e implementano il sistema di programmazione e controllo (P&C) per realizzare programmi di sostenibilità



Il sistema di P&C può essere usato per integrare la sostenibilità  
→ management accountants e sustainability managers devono interagire e collaborare



# IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'



## IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'

---

Le organizzazioni possono, consciamente o inconsciamente, mettere in atto il paradosso della sostenibilità → **contraddizioni** legate all'**organizzazione** (es. come le strutture e le pratiche sono progettate per raggiungere gli obiettivi), all'**esecuzione** (es. quali misure di performance vengono utilizzate per monitorare le tre dimensioni della sostenibilità), all'**appartenenza** (es. come i valori delle aree organizzative o dei gruppi sono allineati alla cultura organizzativa nel suo insieme) e all'**apprendimento** (cioè come affrontare le sfide di sostenibilità a breve e lungo termine)

## IL PARADOSSO DELLA SOSTENIBILITA'

---

Quando il sensemaking non è condiviso o uniforme tra le funzioni organizzative e ai diversi livelli (es. CdA e quadri), e quando i sistemi di P&C non sono inclusivi per mancanza di integrazione tecnica, organizzativa e cognitiva, il paradosso della sostenibilità si genera e si perpetua

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**