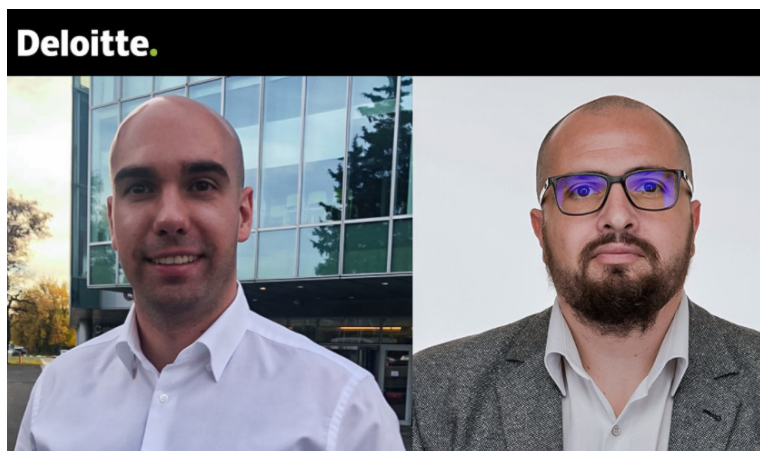


Strategiile de sustenabilitate: cinci pași pentru planificarea și urmărirea unei viziuni de creștere și transformare responsabilă a businessului



Dezbaterea publică pe subiecte de sustenabilitate a luat amploare în ultimii ani, însă, din motive diverse, segmentul legat de strategiile de sustenabilitate a rămas în plan secund. De altfel, dacă raportarea de sustenabilitate a fost întotdeauna guvernată de standarde internaționale ca Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) sau, mai recent, de prevederile CSRD, strategia de sustenabilitate a parut tratată secundar și din această perspectivă, luând drept repere unele principii și standarde de tip AccountAbility (AA) sau pasaje din GRI, dar fără a beneficia de transpunere locală și, prin urmare, fără vreo responsabilitate sau obligație de conformare. Pe de altă parte, chiar acolo unde strategia de sustenabilitate exista, sunt numeroase cazurile în care ea este decuplată de strategia de business, ceea ce creează un decalaj neproductiv între obiectivele de creștere și cele de transformare.

Cu toate acestea, data fiind instabilitatea economică a ultimilor ani, precum și preocuparea exprimată într-un raport recent Deloitte de șapte din zece lideri de business din toată lumea cu privire la efectele schimbărilor climatice asupra operațiunilor companiilor până în 2027, și mai ales luând în considerare peisajul în evoluție al reglementărilor - CSRD, Taxonomia UE, emisiile Scope 1, 2 și 3 ș.a. -, **strategia de sustenabilitate devine unul dintre cele mai relevante și mai practice demersuri pentru companii**, crescând eficiența și reziliența și transformând sustenabilitatea dintr-o temă izolată într-un pilon al culturii organizaționale, care oferă direcție, claritate și motivație.

Dincolo de cerințele ESRS. Cum se pornește în elaborarea unei strategii de sustenabilitate relevante?

Reglementările europene oferă un cadru indispensabil pentru raportarea de sustenabilitate, însă acestea nu pot și nu ar trebui să constituie decât un punct de plecare în transformarea sustenabilă a afacerii și în construirea unei strategii de profil. Pentru că o strategie eficientă presupune mai mult decât conformare. Este vorba despre stabilirea de priorități, integrarea lor în modelul de business și construirea unui plan etapizat care să influențeze pozitiv impactul afacerii asupra mediului, asupra pieței și societății și, nu în ultimul rând, să îmbunătățească performanța financiară.

1. **Evaluarea lanțului valoric** constituie primul pas. Ea presupune identificarea punctelor critice unde compania poate avea cel mai mare impact, de-a lungul lanțului, de la furnizori și până la produsul final comercializat. Ca alternativă, există posibilitatea de a construi o strategie de sustenabilitate pornind de la temele ESRS (European Sustainability Reporting Standards), dar ea oferă o perspectivă mai restrânsă și mai puține zone de intervenție.

2. **Analiza de dubla materialitate** (Double Materiality Analysis) este un instrument esențial de calibrare în etapa inițială, ea punând în lumină atât impactul organizației asupra mediului și societății, cât și riscurile și oportunitățile

generate de factori externi. De altfel, de la introducerea CSRD, relevanța analizei de dubla materialitate a crescut, aceasta stând la baza multor informații necesare în raportare.

3. Consultarea stakeholder-ilor, în interviuri individuale sau discuții de grup, este pasul următor. Pentru ca înțelegerea așteptărilor unor categorii critice, precum angajații, clienții, investitorii și comunitatea este esențială încă din faza de construcție a strategiei și va asigura angajamentul acestora de-a lungul etapelor care urmează.

4. Stabilirea ca priorități de acțiune a zonelor cu cel mai mare potențial de impact, în locul tendinței de a aborda toate subiectele simultan, este, de asemenea, un principiu de avut în vedere. La fel ca în cazul raportării de sustenabilitate, o abordare precaută, treptată, construind un plan în jurul temelor unde compania poate avea aport real, fie în termeni de mediu, fie în plan social sau de business, este întotdeauna de preferat. În scenariul opus, al acțiunii simultane pe mai multe planuri, riscurile țin de risipa de resurse în proiecte cu impact redus, confuzie în rândul echipelor lucrând cu obiective greu de urmărit și de atins, precum și lipsa de credibilitate, cauzată de incapacitatea de a livra rezultate clare.

5. La finalul acestor primi patru pași, o foaie de parcurs trebuie să organizeze strategia în faze: obiective pe termen scurt, realizabile imediat, pe termen mediu, adică proiecte de extindere, respectiv obiective pe

termen lung - adică inițiative de transformare. Strategiile de sustenabilitate trebuie construite astfel încât planul să reflecte implicarea companiei pe o perioadă stabilă, în urma analizelor de context, lanț valoric și materialitate.

Ce principii fac diferența în urmărirea cu succes a unei strategii de sustenabilitate?

Integrarea principiilor ESG în rutina decizională. Pe fondul instabilității economice accentuate și al accesului tot mai îngreunat la resurse, industriile și economiile se adaptează, iar puterea de anticipare devine un atribut-cheie. Cadrul ESG oferă repere clare de acțiune către obiectivele vizate, de aceea sustenabilitatea trebuie să devină parte a procesului de decizie în toate aspectele acestuia, de la lanțul de aprovizionare și până la investiții și inovare.

Raportare la contextul pieței și la tendințele globale. O strategie eficientă presupune alinierea măsurilor la cererea consumatorilor și la evoluția tehnologiilor și ar trebui să ofere o imagine complexă nu doar asupra situației companiei, ci și asupra contextului mai larg în care a fost elaborată strategia.

Comunicare. Orice inițiativă, indiferent dacă este impusă de reglementări sau pornită voluntar, va întâmpina un anumit grad de rezistență. Comunicarea clară, cu obiective precise și pași clari, organizați, în atingerea lor facilitează creșterea încrederii și angajamentul din partea echipelor.

Flexibilitate. Strategia de sustenabilitate presupune concentrarea tuturor acțiunilor de transformare și optimizare într-un plan integrat, dezvoltat pe baza capacităților companiei și tipicului industriei, alocând responsabili și bugete și ținând cont de realitățile pieței și de concurență. Tocmai de aceea, ea rămâne un document „vii” și necesită actualizări și ajustări constante.

În concluzie, de ce este oportună o strategie de sustenabilitate?

O strategie de sustenabilitate nu este un răspuns la reglementări, nici un exercițiu opțional, ci un instrument esențial de business, a cărui valoare reală se reflectă în toate dimensiunile organizației.

O strategie bine construită orientează investițiile, inovația și dezvoltarea operațională către zone care generează impact durabil, atât financiar, cât și în planul reputației și asupra mediului. În plus, ea asigură un nivel sporit de predictibilitate și reziliență la schimbări sistemice și crize externe și ajută la consolidarea încrederii investitorilor,

partenerilor, angajaților și a altor categorii de stakeholderi.