



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e commercio

**LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ
NEL CONTESTO AZIENDALE**

**THE CHALLENGE OF SUSTAINABILITY
IN THE CORPORATE CONTEXT**

Relatore:
Prof. Chiucchi Maria Serena

Rapporto Finale di:
Butani Martina

Anno Accademico 2019/2020

LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ NEL CONTESTO AZIENDALE

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. LA SOSTENIBILITÀ: I CONCETTI DI BASE	5
1.1 Definizione e principi.....	5
1.2 Le dimensioni della sostenibilità	7
1.3 La sostenibilità nel dibattito mondiale ed europeo	9
2. LA SOSTENIBILITÀ NELLE AZIENDE	14
2.1 Il ruolo dell'azienda per il conseguimento della sostenibilità	14
2.2 La Triple Bottom Line	17
2.3 La Corporate Social Responsibility	18
2.4 La sostenibilità nelle strategie aziendali.....	21
2.4.1 Perché inserire il tema della sostenibilità nelle strategie	21
2.4.2 Come inserire il tema della sostenibilità nelle strategie	23
CONCLUSIONI	32
BIBLIOGRAFIA	33

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha come argomento la sostenibilità, un tema fondamentale nel contesto attuale. Il tema della sostenibilità da anni è presente nel dibattito a tutti i livelli di governo, ma nell'ultimo periodo ha guadagnato sempre più importanza e spinge Organizzazioni, Governi, Aziende a ricercare soluzioni efficaci ed efficienti per adattarsi a questa nuova centralità.

In questo lavoro si è voluto analizzare come la sostenibilità entri nel contesto aziendale e diventi un principio fondante delle aziende e come questo si concretizzi in azioni e pratiche.

Il primo capitolo di questo elaborato, quindi, intende fare una panoramica del significato più profondo di sviluppo sostenibile, ormai non più inteso solo in termini ecologici e di tutela ambientale, e si approfondiscono le dimensioni della sostenibilità e i suoi principi. Successivamente è presente uno sguardo generale a come le Organizzazioni Internazionali, in particolare l'Organizzazione delle Nazioni Unite e l'Unione Europea, si pongono nei confronti del tema.

Il secondo capitolo vuole approfondire la sostenibilità come principio all'interno delle aziende, inizialmente analizzando il ruolo sempre più importante di queste nel cambio di paradigma verso un sistema economico che sia rispettoso dell'ambiente e della società, poi concentrandosi su alcuni approcci che mirano ad inserire l'idea di sviluppo sostenibile all'interno del governo aziendale, come la Triple Bottom Line e la Corporate Social Responsibility. Infine, si approfondiscono le motivazioni

che portano le organizzazioni a integrare la sostenibilità nelle strategie aziendali e alcune pratiche per raggiungere questo obiettivo, con esempi pratici di aziende che si stanno impegnando in questo senso.

La scelta di sviluppare questo tema viene da un forte interesse personale verso l'argomento in questione. Considero quella della sostenibilità una sfida estremamente attuale e credo che sia un qualcosa con cui tutte le aziende devono confrontarsi. Allo stesso tempo è un ambito molto ampio e complesso che ora più che mai si sta cominciando ad approfondire a causa degli innegabili cambiamenti climatici e al riconoscimento dell'azienda come protagonista non solo economico, ma anche sociale.

Ritengo che lo studio della sostenibilità sia solo all'inizio e che sarà centrale negli anni a venire e porterà ad un cambiamento della mentalità dell'intera società.

1. LA SOSTENIBILITÀ: I CONCETTI DI BASE

1.1 DEFINIZIONE E PRINCIPI

Il periodo geologico in cui attualmente viviamo è definito da Paul Crutzen, Premio Nobel per la Chimica nel 1995, “*Antropocene*” (Bachiorri, 2019; Pogutz, 2015). Questo perché un numero molto elevato di studi e dati ci mostra come la specie umana abbia un ruolo centrale nel continuo peggioramento della qualità ambientale. Infatti, molti esponenti della comunità scientifica ritengono che l’uomo, con le sue attività di modificazione dei sistemi naturali, abbia avuto un forte impatto sui processi e sulle dinamiche dell’ambiente che lo circonda. Il concetto di *Antropocene* è importante perché dà alla specie umana una responsabilità nei confronti del destino del Pianeta.

Da queste considerazioni deriva la presa di coscienza che una crescita quantitativa e illimitata non è compatibile con le risorse della Terra che, al contrario, sono limitate. Questo lo dimostra anche il fatto che *l’Earth Overshoot Day*, “la data in cui la domanda dell’umanità di risorse e servizi ecologici in un dato anno supera ciò che la Terra può rigenerare in quell’anno”¹, nel corso del tempo è caduto sempre prima, partendo dal 29 dicembre nel 1970 fino ad arrivare al 29 luglio nel 2019².

¹ Definizione dell’Earth Overshoot Day. Fonte: <https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day/>

² Fonte: <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>

Fa eccezione in questo trend l’anno 2020 in cui l’Earth Overshoot Day si è registrato il 22 Agosto, ma solo a causa della pandemia da Covid-19.

È per questo che oggi il concetto di sostenibilità e di sviluppo sostenibile sono diventati centrali.

Nel 1987, Gro Harlem Brundtland, allora Primo Ministro norvegese, presiedeva la *World Commission on Environment and Development of the United Nations* (*Commissione mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo dell'ONU*). Proprio in questa occasione fu elaborato il rapporto “*Our Common Future*”, meglio conosciuto come “*Rapporto Brundtland*”, in cui si fa riferimento ad uno sviluppo che:

“soddisfi i bisogni dell’attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro”³

Proprio questa diventa la definizione di *sviluppo sostenibile* più diffusa e accettata.

I principi di riferimento dell’idea di sostenibilità sono: (Bachiorri, 2019)

- *l’approccio olistico allo sviluppo*: è necessario analizzare i singoli componenti, ma anche le relazioni tra di essi;
- *la complessità e l’incertezza*: l’ambiente e la società non sono guidati da meccanismi deterministici, ma complessi e caotici. Questo porta inevitabilmente all’imprevedibilità e di conseguenza all’incertezza;

³ World Commission on Environment and Development. Rapporto Our Common Future.
Fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

- *il limite*: lo stock di risorse di capitale naturale che supportano i viventi non è illimitato e quindi va mantenuto e protetto;
- *la logica del lungo periodo*: le decisioni prese tenendo conto della sostenibilità non si limitano al breve periodo, ma vanno pensate in un'ottica di lungo termine. Questo emerge chiaramente dal *Rapporto Brundtland* in cui troviamo un esplicito riferimento alle generazioni future;
- *l'equità*: va intesa con due diverse accezioni:
 - intra-generazionale: pari opportunità per i cittadini che vivono il Pianeta nello stesso momento;
 - inter-generazionale: pari opportunità tra la generazione presente e quelle future.

1.2 LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ

Nel tempo si è fatta strada l'idea che uno sviluppo che possa essere definito sostenibile non si limita solo all'ambiente, ma che la sostenibilità debba essere contemporaneamente ambientale, economica e sociale. Dunque, lo sviluppo sostenibile è dato dall'integrazione di:

- sviluppo economico;
- sviluppo sociale;
- tutela ambientale.

La sostenibilità quindi si sviluppa in tre dimensioni: (Bachiorri, 2019)

- la dimensione ambientale della sostenibilità: si fa riferimento alla tutela degli ecosistemi, della qualità dell'ambiente, della riproducibilità delle risorse, della biodiversità. L'ambiente è considerato come la fonte delle limitate – e a volte anche scarse – risorse naturali, come destinatario di tutti i rifiuti prodotti e come responsabile delle condizioni necessarie al mantenimento della vita. In quest'ottica, c'è un'attenzione ai tempi e ai ritmi dell'ambiente e un impegno a non sfruttare le risorse oltre la loro capacità di rigenerazione e a non produrre e rilasciare più rifiuti di quelli che l'ambiente riesce ad assimilare;
- la dimensione economica della sostenibilità: questo aspetto riguarda la capacità di sostenere la popolazione producendo reddito e lavoro. Anche qui c'è, però, una concentrazione particolare sulle risorse non rinnovabili, di qualsiasi tipo, che devono essere gestite attentamente, perseguendo un'efficienza economica che sia sostenibile nel lungo periodo;
- la dimensione sociale della sostenibilità: questa sfera è legata alla capacità di garantire condizioni di benessere umano, non inteso come livello di consumo o PIL, ma come equità sociale, perché non c'è sviluppo se sono presenti anche disuguaglianze nelle condizioni di vita e nella distribuzione del reddito.

L'integrazione di queste tre dimensioni fornisce il significato più ampio del concetto di sostenibilità.

È chiaro allora che il modello di sviluppo economico attuale non sia sostenibile nel medio-lungo termine e che sia necessario perciò ripensarlo interamente in ogni suo aspetto. Questo significa modificare l'utilizzo delle risorse, i modelli di consumo, la nostra interazione con i sistemi naturali e così via.

1.3 LA SOSTENIBILITÀ NEL DIBATTITO MONDIALE ED EUROPEO

La sostenibilità è un concetto che è entrato da tempo nell'impegno politico a livello internazionale. Già nel 1987, con il *Rapporto Brundtland*, si percepisce come la questione della sostenibilità fosse diventata di primaria importanza e col tempo questo è apparso sempre più chiaro. Accordi e incontri sul tema si sono susseguiti con frequenza sempre maggiore e questo dimostra come le Organizzazioni Internazionali abbiano acquistato nel corso degli anni un ruolo operativo nel perseguimento di uno sviluppo che sia possibile definire sostenibile (Bachiorri, 2019). Spesso, di fatto, sono queste a delineare obiettivi da raggiungere e azioni da intraprendere, mentre i singoli Stati si limitano a recepirli e per quanto possibile a rispettarli.

A livello globale, l'ultima tappa è quella dell'*Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile* dell'ONU. I 193 paesi membri delle Nazioni Unite si sono incontrati nel settembre del 2015 e hanno approvato quest'Agenda che prevede un programma di azioni che ha come scopo quello di porre fine alla povertà, all'ineguaglianza e a perseguire lo sviluppo sociale ed economico. Questi obiettivi si sviluppano nei 17 *Sustainable Development Goals (SDGs)*, i 17 *obiettivi per lo sviluppo sostenibile*⁴. (Giangualano e Solimene, 2019; Bachiorri, 2019)



Figura 1.3.1: i 17 Sustainable Development Goals.

Fonte: ONU for Italy, website⁵

⁴ <https://sdgs.un.org/goals>

⁵ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

I 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile negli ultimi anni sono diventati un riferimento per le politiche di molti Paesi e anche l'Europa non si è tirata indietro e li ha fatti propri.

L'Unione Europea ha sempre visto nella sostenibilità un impegno da perseguire, fin dalla sua nascita.

Nel 2010 viene lanciata *Europa 2020*, una strategia decennale con l'obiettivo "di raggiungere una crescita:

- intelligente, attraverso lo sviluppo delle conoscenze e dell'innovazione;
- sostenibile, basata su un'economia più verde, più efficiente nella gestione delle risorse e più competitiva;
- inclusiva, volta a promuovere l'occupazione e la coesione sociale e territoriale.”⁶

Inoltre, l'Europa si è impegnata ancora di più grazie allo *European Green Deal* (*Patto Verde europeo*) del 2019, con il quale si è assunta l'impegno di diventare il primo continente a raggiungere la neutralità delle emissioni⁷ entro il 2050.

⁶ Europa 2020: la strategia dell'Unione europea per la crescita e l'occupazione.
Fonte: http://publications.europa.eu/resource/ellar/8d8026dc-d7d7-4d04-8896-e13ef636ae6b.0010.02/DOC_5

⁷ Le emissioni zero (o neutralità carbonica) consistono nel raggiungimento di un equilibrio tra le emissioni e l'assorbimento di carbonio.
Fonte: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20190926STO62270/neutralita-carbonica-cos-e-e-come-raggiungerla>



Figura 1.3.2: Obiettivi dello European Green Deal.

Fonte: Comitato europeo delle regioni, website⁸

Questo è un programma di sviluppo che si basa su: “lotta ai cambiamenti climatici, energia pulita, economia circolare, efficienza energetica e delle risorse, mobilità sostenibile, agricoltura sostenibile, salvaguardia degli ecosistemi e della biodiversità, eliminazione delle sostanze tossiche dall’ambiente, finanza sostenibile, ricerca, innovazione e formazione.” (Briganti, 2021, p. 47)

L’impegno in prima linea dell’Unione Europea nella sfida della sostenibilità è ulteriormente sottolineato dal programma *Next Generation EU*, un pacchetto di

⁸ <https://cor.europa.eu/it/engage/Pages/green-deal.aspx>

aiuti per agevolare la ripresa dei Paesi EU dopo la pandemia di Covid-19. L'Europa ha infatti sottolineato che l'accesso a questo fondo è condizionato: i progetti presentati dovranno essere coerenti con l'obiettivo di neutralità climatica entro il 2050 e con gli altri obiettivi del Green Deal EU.

2. LA SOSTENIBILITA' NELLE AZIENDE

2.1 IL RUOLO DELL'AZIENDA PER IL CONSEGUIMENTO DELLA SOSTENIBILITÀ

Diversi eventi degli ultimi anni, come disastri ambientali e crisi finanziaria, insieme alla consapevolezza crescente che il modello economico esistente non sia più sostenibile, hanno portato a galla le responsabilità delle aziende in ambito non solo economico-finanziario, ma anche ambientale, sociale e di sostenibilità. (Fiorentino, Garzella, Lamboglia e Mancini, 2016)

Nel contesto in cui operano, le società non si limitano ad offrire beni e servizi per soddisfare i bisogni umani, ma esercitano influenze a livello sociale, ambientale ed economico. Le aziende impattano su: (Briganti, 2021)

- dinamiche sociali: quelle che riguardano l'organizzazione del lavoro, il benessere dei dipendenti;
- dinamiche economiche: quelle che concernono il fine ultimo delle aziende, cioè mantenersi nel tempo e fare profitto;
- dinamiche ambientali: quelle incentrate sul rapporto azienda-ambiente, inteso sia per l'aspetto naturale che come ecosistema di portatori di interessi.

Le aziende sono continuamente obbligate per la loro sopravvivenza ad adattarsi al mondo che le circonda e ora questo va nella direzione di uno sviluppo che

necessariamente deve essere sostenibile. Il ruolo delle aziende si è pertanto evoluto ed è cambiato nettamente rispetto al passato sotto molteplici spinte.

Le aziende da tempo sono passate dall'essere *protagonisti economici* ad essere *protagonisti sociali* e hanno acquisito molti obblighi nei confronti non solo di chi partecipa direttamente alla vita aziendale, ma anche nei confronti di tutta la comunità (Pulejo, 2019). È per questo che, nello svolgere le loro funzioni, devono farsi carico anche delle responsabilità che hanno nei confronti dei vari stakeholders e delle influenze che esercitano su di essi e mettere in campo strategie che ne tengano conto. Inevitabilmente questo influisce sulla finalità aziendale che oggi in molti casi abbraccia sia l'ambito economico che quello sociale ed ambientale.

In questo nuovo paradigma non è più sufficiente guardare solo all'efficacia e all'efficienza dei processi produttivi, ai prodotti e alla marginalità (Briganti, 2021). La tutela dell'ambiente, il miglioramento del sistema sociale ed economico e una distribuzione equa di redditi, consumi e del benessere della popolazione devono affiancare l'obiettivo di creazione di valore. (Pulejo, 2019)

Questo cambio di passo è dovuto da una parte al dovere di rispettare le normative che danno sempre più limiti per quello che riguarda l'impatto ambientale e sociale delle aziende, dall'altra al fatto ormai indiscutibile che tutte le categorie di stakeholders sono sempre più attente a questi temi e richiedono alle aziende di tenere comportamenti che rispettino società e ambiente. Diventa quindi un

passaggio forzato per le aziende per poter rimanere in vita e perciò non avranno altra scelta che quella di adattarsi e riorganizzarsi.

È per questo crescente interesse degli stakeholders che le aziende capaci di fare proprio il principio di sostenibilità e di sviluppo sostenibile sono quelle più di successo e redditizie (Gianguialano e Solimene, 2019). È importante sottolineare, inoltre, che le imprese sono protagoniste in questa svolta verso un mondo più sostenibile: senza un loro cambiamento e adattamento a queste nuove necessità non sarà possibile perseguire veramente uno sviluppo sostenibile.

Da un lato quindi le aziende effettuano questo cambiamento perché costrette da fattori esterni, dall'altro la svolta verso la sostenibilità viene in primis da loro.

La difficoltà più grande in questa sfida è di natura culturale: ciò che va cambiato è il modo di pensare delle persone, (Pulejo, 2019) sia in quanto consumatori, sia in quanto attori con responsabilità e con potere decisionale. Le aziende possono essere un fattore trainante, degli esempi da seguire e protagonisti principali in questo cambiamento perché hanno la capacità di influenzare l'atteggiamento delle persone e i loro comportamenti.

2.2 LA TRIPLE BOTTOM LINE

Seguendo l'idea che il concetto di sostenibilità abbraccia l'ambito non solo economico, ma anche sociale ed ambientale, l'approccio della *Triple Bottom Line*, la Tripla Linea di Fondo, aiuta ad interpretare l'impatto delle attività delle aziende in tutte e tre queste sfere d'influenza. (Kocollari, 2019)

Secondo quest'approccio, la *bottom line* del conto economico, cioè l'ultima riga, va scomposta nelle sue tre determinanti, ciascuna delle quali viene misurata e da quest'analisi si riesce a dedurre il grado di sostenibilità dell'azienda.

Tale criterio viene applicato perché, se preso nel suo intero, il risultato dell'ultima riga non riesce a darci informazioni sull'impatto ambientale e sociale dell'azienda.

Questo metodo implica che le imprese prendano decisioni perseguendo allo stesso tempo i tre obiettivi di equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica.

Queste tre dimensioni sono anche comunemente chiamate *le tre P*: (Kocollari, 2019)

- persone: concerne l'impatto che un'organizzazione ha sui suoi stakeholders più importanti, tra cui dipendenti, fornitori, clienti e così via. Si fa riferimento a pratiche eque e benefiche verso il lavoro, la comunità e la regione in cui si svolge la propria attività. Nell'azione, non si mettono in campo pratiche di lavoro scorrette, come ad esempio sfruttare lavoro minorile o non garantire un ambiente di lavoro sicuro, e si punta a restituire valore e benessere alla collettività;

- pianeta: attiene alla tutela del capitale naturale, quindi ad un approccio sostenibile dal punto di vista ambientale che minimizzi l'impatto negativo dell'azienda sull'ecosistema e che si diriga verso la migliore gestione possibile delle risorse naturali. Nella pratica di conseguenza si hanno politiche attente al consumo di energia, alle risorse rinnovabili, agli sprechi, allo smaltimento dei rifiuti;
- profitti: riguarda il valore economico realmente creato dall'organizzazione per la società, include la creazione di posti di lavoro, le innovazioni e ogni tipo di impatto economico che un'azienda esercita.

L'approccio della Triple Bottom Line è applicato dal reperimento delle materie prime alla dismissione dell'utente finale, cioè lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

L'obiettivo finale è una situazione in cui tra aziende, società e ambiente ci sia uno scambio di benefici e non una condizione in cui una parte compromette l'altra.

2.3 LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

La Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità sociale d'impresa (RSI) consiste nell'introdurre i problemi di natura sociale ed ecologica nelle operazioni di un'azienda e nei suoi rapporti con le parti interessate. Questo avviene inserendo pratiche e strumenti che permettono di perseguire nel lungo termine sia il buon

funzionamento e la qualità dell'attività economica che un utilizzo responsabile e sostenibile delle risorse sociali e naturali.

Il concetto della Corporate Social Responsibility comincia ad essere discusso da quando si fa piede l'idea che le aziende abbiano la capacità di incidere sull'ambiente e sulla società che le circonda e che da questo derivino anche dei doveri e degli obblighi sociali che esulano dalla produzione e distribuzione di beni e servizi e dall'ottenimento di un profitto. (Kocollari, 2019)

Questo approccio impone che nel momento della definizione delle proprie strategie, vengano valutate anche le aspettative di tutti gli stakeholders, considerando anche il loro livello di partecipazione e coinvolgimento nella vita aziendale.

Il *Libro Verde* della Commissione Europea del luglio 2001 ci dà una definizione di cosa significhi essere socialmente responsabili:

*“Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L’esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività ...”*⁹

⁹ Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese Fonte: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

Quindi, integrare nella propria identità e nei valori che guidano scelte e azioni l'idea che le aziende abbiano una responsabilità che va oltre quella strettamente economica, è una scelta preferenziale per quelle imprese che vogliono essere competitive e che vogliono avere uno sviluppo che duri nel tempo.

Le motivazioni che portano l'impresa ad agire in maniera socialmente responsabile si ritrovano in tre diversi principi che si differenziano per le aspettative sulla Corporate Social Responsibility: (Kocollari, 2019)

- *institutional principle*: aspettativa che le imprese hanno un ruolo istituzionale nel contesto sociale;
- *organizational principle*: aspettativa posta sulle attività e su come queste vengono svolte. In questa situazione la Responsabilità Sociale d'Impresa non considera tutti i problemi della collettività, ma solo quelli causati direttamente dall'azienda o collegati indirettamente alle sue attività;
- *individual principle*: si riconosce che il manager, nel prendere le decisioni, individua quali aspettative soddisfare e quali no.

La Corporate Social Responsibility va introdotta nell'identità e nella vision dell'impresa, deve essere un elemento cardine della strategia. Deve ritrovarsi in tutti i sistemi, le politiche e i processi.

2.4 LA SOSTENIBILITA' NELLE STRATEGIE AZIENDALI

2.4.1 Perché inserire il tema della sostenibilità nelle strategie

Le motivazioni che spingono un'azienda ad introdurre strategie di sostenibilità possono essere ricondotte a: (Fiorentino, Garzella, Lamboglia e Mancini, 2016; Giangualano e Solimene, 2019; Bettinazzi, Ferro, Mulazzi e Zollo, 2015)

- una presa di coscienza e un radicamento all'interno del governo aziendale dei principi e dei valori della sostenibilità: la causa si riconduce non tanto ad un fattore funzionale al mantenersi in vita, ma al fatto che questi principi sono direttamente compresi nella mission e nella vision dell'azienda, diventando così dei cardini di tutta l'organizzazione. Solo avendo un approccio strategico per la sostenibilità sarà possibile la realizzazione di uno sviluppo sostenibile;
- legittimazione dell'azienda nei confronti degli stakeholders: le aziende sono consapevoli che i comportamenti socialmente responsabili hanno rilevanza strategica in quanto contribuiscono significativamente a legittimarle. Le organizzazioni devono avere il consenso dei propri stakeholders per poter continuare ad operare nel tempo, quindi questo significa rispondere alle aspettative di tutti coloro con cui si ha una relazione diretta, ma anche considerare tutti quei soggetti che non sono direttamente coinvolti nella loro attività. Un esempio sono le generazioni di domani, la cui esistenza futura può essere danneggiata da condotte socialmente irresponsabili di oggi.

Sono richieste grande trasparenza rispetto a questi temi e azioni coerenti sul piano pratico. Ciò che gli stakeholders si aspettano in ambito reddituale è un tutt'uno con ciò che si aspettano dal punto di vista sociale e le aziende non possono ignorare l'uno o l'altro. Chi non si adegua a ciò che la società richiede in ambito di etica e di responsabilità e che non agisce nell'ottica di uno sviluppo sostenibile, quindi, corre incontro al rischio di perdere legittimità e di non sopravvivere nel lungo periodo. Le imprese devono creare valore nel loro business e per la comunità che le circonda, devono realizzare e monitorare i propri obiettivi sostenibili;

- rischio reputazionale: legato al fattore della legittimazione, c'è il rischio reputazionale. L'approccio ad uno sviluppo sostenibile non deve essere altro da quello che è il modello imprenditoriale dell'azienda e non deve essere qualcosa solo di facciata. Il rischio che si corre è quello di *Greenwashing*¹⁰;
- capacità di attivare e organizzare risorse e competenze distintive: la sostenibilità può essere un fattore competitivo per le aziende, se la abbracciano in maniera profonda e vera nelle proprie strategie. Un approccio proattivo alle problematiche di sostenibilità può fare la differenza rispetto alla concorrenza.

¹⁰ *Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo.* Definizione Treccani.
[https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_\(Neologismi\)#:~:text=greenwashing%20s.%20m.%20inv.,occultarne%20l%27impatto%20ambientale%20negativo.](https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_(Neologismi)#:~:text=greenwashing%20s.%20m.%20inv.,occultarne%20l%27impatto%20ambientale%20negativo.)

2.4.2 Come inserire il tema della sostenibilità nelle strategie

Le operazioni che le aziende possono mettere in pratica per far proprio il principio di sviluppo sostenibile e integrarlo nelle strategie sono di diverso tipo. Queste dipendono dal tipo di azienda, dal contesto in cui si colloca e da altre variabili estremamente numerose. In particolare, quelle che riguardano l'impatto ambientale delle aziende sono le più numerose e sviluppate.

È difficile, però, identificare soluzioni efficaci se non si capisce prima dove e perché si generano gli impatti ambientali.

Storicamente ci si è concentrati sulla gestione dei processi. Quindi, per far fronte al peggioramento della qualità ambientale, inizialmente, sono stati messi in campo interventi per la riduzione delle emissioni nocive legate alla fase di produzione.

Le imprese devono analizzare il *Life Cycle Assessment – LCA* – (analisi del ciclo di vita) così da individuare gli impatti ambientali associati a ogni fase della vita di un servizio/prodotto e identificare le vere sfide ambientali. (Pogutz, 2015)

Figura 2.4.2.1: Il Life Cycle Assessment.



Fonte: elaborazione personale.

Le cosiddette tecnologie *end of pipe*, come filtri, depuratori e sistemi di monitoraggio, sono stati i primi interventi messi in pratica per affrontare le situazioni di degrado ambientale crescente. (Pogutz, 2015)

Anche grazie al fatto che sono stati ridotti gli impatti generati nel momento della lavorazione diretta, dall'analisi del ciclo vitale emerge che oggi le maggiori conseguenze si vedono:

- a monte, cioè nel momento di estrazione delle risorse che poi serviranno per la produzione;

- a valle, in altre parole nel momento di utilizzo da parte del consumatore finale.

Gli impatti ambientali, quindi, spesso si generano in contesti molto lontani dall'attività di trasformazione. Questo implica che per un'azienda non è più sufficiente osservare ciò che avviene all'interno dei suoi confini, ma che è necessario uscire da questi e andare a vedere ciò che accade anche:

- lungo le filiere di fornitura;
- durante l'utilizzo/consumo dei clienti;
- nel momento di dismissione e smaltimento, vale a dire alla fine della vita utile.

Da queste considerazioni, è chiaro che spesso anche il consumatore risulta responsabile dell'inquinamento derivato dall'utilizzo dei prodotti o servizi, quindi agire sulla fase finale del *Life Cycle Assessment* può aiutare a contenere gli impatti ambientali.

Una strategia può essere quella di riprogettare il prodotto così da evitare il problema fin dal principio oppure si può intervenire informando e coinvolgendo il cliente che ha una parte importante con riferimento a: (Pogutz, 2015)

- le preferenze/scelte di consumo: informare il consumatore su quale è oggi la situazione in cui l'ambiente si trova e comunicargli come l'azienda si

pone nei confronti della sua tutela può spingerlo a fare scelte più consapevoli e sostenibili;

- le modalità con cui viene utilizzato il prodotto;
- la chiusura dei cicli a fine vita: quest'ultimo punto fa riferimento all'approccio *cradle to cradle*, *dalla culla alla culla*.

Questo consiste in interventi volti a chiudere il ciclo. Alla base c'è l'idea di ripensare il sistema prodotto come un ciclo chiuso.

L'ispirazione è all'economia circolare, cioè un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In un sistema economico così strutturato, i materiali vengono riutilizzati in successivi cicli produttivi, gli sprechi sono ridotti al minimo e in tutte le fasi l'apporto di materia prima, di energia, gli scarti e le perdite sono limitati. Inoltre c'è un'attenzione a prevenire le esternalità ambientali negative e a realizzare valore sociale e territoriale. (Briganti, 2021; Giangualano e Solimene, 2019)

Un sistema basato sul concetto di economia circolare è un'alternativa all'attuale sistema economico, basato sul "prendi, produci, usa e getta", cioè l'economia lineare, modello che però ha subito e sta subendo un declino a causa della sempre più grave scarsità di risorse non rinnovabili e allo sfruttamento eccessivo degli ecosistemi.

Figura 2.4.2.2: una rappresentazione dell'economia circolare.



Fonte: Parlamento Europeo¹¹

L'approccio *cradle to cradle*, quindi, punta ad una transizione a un modello di produzione-consumo circolare. Sforzarsi di chiudere i cicli rende l'economia sempre più circolare e le fa guadagnare resilienza che le permette di adattarsi e contrastare gli effetti del cambiamento climatico.

¹¹ <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

L'approccio circolare è sostenuto dall'uso di risorse e materiali rinnovabili e mira a: (Briganti, 2021)

- allungare il ciclo di vita dei prodotti;
- ridurre l'uso dei materiali;
- ampliare la riutilizzabilità dei materiali, anche dei singoli componenti;
- facilità nello smontaggio e disassemblaggio, così da favorire la riparazione e sostituzione dei pezzi.

Minimizzare la produzione dei rifiuti ed essere efficienti nella loro gestione sono il primo passo verso un'economia circolare e verso il cambiamento di paradigma che non vede più i rifiuti solo come tali, ma li vede come risorse. La questione dei rifiuti può essere affrontata partendo dalla progettazione dei prodotti ricercando soluzioni innovative che rendano possibile il loro riutilizzo o riciclo.

È importante distinguere tra i materiali organici e quelli tecnologici:

- organici: caratterizzati da una naturale capacità di riciclaggio e riutilizzo, senza l'intervento umano;
- tecnologici: il processo di riutilizzo e riciclo non avviene in modo autonomo ed è necessario, quindi, che subiscano un processo prima

di poter diventare di nuovo una risorsa utilizzabile nei processi produttivi.

Per queste caratteristiche è importante utilizzare sempre di più materiali organici nei processi produttivi e garantire modalità di recupero, riciclo e riutilizzo di quelli tecnologici.

In questo modo i materiali utilizzati per la realizzazione dei beni entrano nuovamente nel ciclo di produzione come nuove materie prime e non terminano la loro vita utile nel momento di dismissione del prodotto.

I vantaggi per l'ambiente che si generano dalla chiusura del ciclo sono:

- A valle: si generano meno rifiuti;
- A monte: al posto di nuove materie prime estratte dagli ecosistemi si usano materiali recuperati.

La riprogettazione dei prodotti deve avere come scopo quello di favorire il disassemblaggio dei materiali a fine vita e l'utilizzo di quote di materiale riciclato. (Pogutz, 2015)

La Puma, azienda tedesca, nel 2013 ha avviato il progetto "inCycle" con cui ha integrato la logica *cradle to cradle* per diversi prodotti. Gli interventi si sono svolti a monte, utilizzando nella lavorazione del prodotto solo materiali biologici o materiali omogenei così da facilitare la riciclabilità. Questo ha spinto la ricerca di nuovi fornitori che potessero soddisfare queste nuove

esigenze e l'introduzione di un sistema di recupero che consente ai punti vendita di raccogliere prodotti usati chiamato "*Bring me back*".

Anche IKEA ha voluto rispondere all'accelerazione del degrado ambientale e l'ha fatto introducendo vari prodotti, servizi e innovando il processo di produzione così da distanziarsi dalla tradizionale vendita di mobili poco costosi al dettaglio. È entrata nel settore dell'energia solare domestica e dell'accumulo di energia e si sta sforzando di ripensare completamente il design del prodotto, così da avere mobili che possano essere riutilizzati, rinnovati, rigenerati o riciclati.

Altre strategie possono essere: (Pogutz, 2015)

- interventi up-stream e modifiche alle filiere di fornitura: consistono nella riprogettazione delle supply chain fino al momento di estrazione o coltivazione delle materie prime. Questi interventi generano benefici ambientali come la riduzione dell'impatto sugli ecosistemi e come la tutela della biodiversità.

Ci sono diversi esempi di imprese che si sono sforzate molto per la riorganizzazione delle fasi di coltivazione ed estrazione delle materie prime.

Uno degli esempi più importanti è Barilla che ha compiuto un'analisi del ciclo di vita del grano duro, concentrandosi sulla generazione dei gas serra e sul consumo di acqua e terra. Una volta ottenuti i risultati di quest'analisi, Barilla

ha deciso di agire sulle modalità di coltivazione mettendo in piedi un progetto che prevede la reintroduzione della rotazione agricola. Da questa sperimentazione si è evidenziato un aumento della redditività della terra, una riduzione dei gas serra e una migliore conservazione della biodiversità.

Un'altra iniziativa dell'azienda di Parma è stata l'introduzione sia di un manuale di pratiche di coltivazione che di un sistema informatico di supporto decisionale: gli agricoltori hanno potuto unire informazioni di tipo meteorologico a informazioni sulla condizione del suolo e sulle caratteristiche della zona coltivata. Queste idee hanno portato alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica e del consumo di acqua.

- green business model: consiste nell'ideare un nuovo modo di accontentare le esigenze del mercato. Con questo cambiamento si avranno benefici legati ad una maggiore efficienza complessiva a livello di sistema. Un modello economico basato sul concetto di circolarità, quindi, richiede anche la nascita di relazioni strategiche tra i diversi attori che operano nei mercati. Il sistema dovrà essere sempre più interconnesso e capace di affrontare abilmente interferenze e shock esterni. Acquisire flessibilità e capacità di adattarsi ad un ambiente economico in costante evoluzione sarà fondamentale per le aziende. Le imprese, quindi, hanno la necessità di collaborare per poter reagire tempestivamente ad ogni cambiamento dello scenario.

CONCLUSIONI

Il tema della sostenibilità e come questo entri nel contesto aziendale sono stati l'oggetto di questo elaborato. Si può allora concludere che il concetto di sostenibilità è ampio e presenti tante sfaccettature. Il mondo attuale si sta concentrando su di esso e il cambiamento verso uno sviluppo sostenibile è ciò che sarà centrale da qui in avanti per i Governi, per la società e quindi per le aziende. Questo processo porterà a una selezione per cui solo le aziende che saranno abbastanza lungimiranti da capire l'importanza della sostenibilità riusciranno a durare nel tempo. Alcune imprese hanno già capito questa situazione e vogliono essere parte attiva in questo cambiamento.

Integrare la sostenibilità all'interno delle aziende non è facile perché significa rivoluzionare tutto il loro impianto, ma gli interventi possibili sono innumerevoli, riguardano i campi più disparati e le tecnologie che possediamo permettono ad ogni impresa di poter trovare ciò che più si adatta a lei per poter diventare un'organizzazione che rispetti l'ambiente e la società che la circonda. L'analisi del Life Cycle Assessment, ad esempio, risulta un metodo efficace per trovare dove una produzione crea più impatti.

Il cambiamento verso un mondo sostenibile riguarda tutti, dai Governi alle aziende, fino ai consumatori. Non può quindi essere una trasformazione che riguarda un singolo settore o le singole aziende, al contrario deve riguardare l'intero sistema economico e sociale.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2021), *La centralità della governance aziendale*, in “Economia & Management”, gennaio
- AA.VV. (2020), *La grande scommessa della sostenibilità*, in “Economia & Management”, gennaio
- POGUTZ S. (2015), *Perché la sfida ambientale ci chiede di reinventare l'impresa*, in “Economia & Management”, giugno
- AA.VV. (2015), *Verso l'impresa sostenibile: la sperimentazione per innovare il modello d'impresa*, in “Economia & Management”, giugno
- SERAFEIM G. (2020), *Social-Impact Efforts That Create Real Value*, in “Harvard Business Review”, settembre
- AA.VV. (2019), *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, Giappichelli, Torino
- BRIGANTI A. (2021), *Anticipare il cambiamento. Sostenibilità, chiave della crescita aziendale. Gli impatti sociali, ambientali, finanziari*, CinqueSensi Editore, Lucca
- AA.VV. (2019), *Sostenibilità in cerca di imprese. La rendicontazione non finanziaria come strumento di governance dei rischi e delle opportunità*, EGEA, Milano
- *Governance e diffusione interna della cultura sulla CSR*, report impronta etica
- AA.VV. (2016), *Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance*, in “Management Control”, 2, pp. 115-142, Doi: 10.3280/MACO2016-002006